

GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS: ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO

Encarnación García Sánchez, encags@ugr.es, Universidad de Granada

Fernando Matías Reche, fmatias@ugr.es, Universidad de Granada

Javier Aguilera Caracuel, javieraguilera@ugr.es, Universidad de Granada

RESUMEN

En este trabajo se hace una revisión de la literatura sobre la Gestión de Recursos Humanos. Se analizan los distintos tópicos que han sido tratados por los investigadores durante el periodo comprendido entre los años 2000 y 2006. Para ello, han sido objeto de estudio los números de las revistas *Human Resource Management* y *Capital Humano* durante dicho periodo. El método para clasificar los artículos en cualquiera de los tópicos considerados, consiste en analizarlos a partir del título, palabras claves, abstract y, en algunos casos, incluso ha sido necesaria la lectura del artículo. Una vez terminada la primera clasificación, se realizó otra segunda, de manera autónoma, de forma que en esta última no se tengan en cuenta los resultados obtenidos en la primera de ellas. Posteriormente, aquellos artículos que presentaban discrepancias o habían sido recogidos en grupos distintos tras las primeras revisiones, han sido sometidos a una tercera clasificación. Este estudio nos ha permitido conocer cual ha sido la evolución del modelo español de Gestión de Recursos Humanos. Se denota un incremento de los tópicos recientes como por ejemplo gestión del conocimiento o nuevas tecnologías, pero sin olvidarse de los tradicionales, como son la formación del personal. Cada vez es más importante el papel que juega el Departamento de Recursos Humanos y sus líderes en el mundo empresarial actual. Por ello, muchas empresas están cambiando la forma de concebir el mismo. Dicho departamento tiene una influencia y repercusión directa en las políticas y estrategias llevadas a cabo en la organización, siendo necesario que participe en la toma de decisiones, en la planificación, implantación y en el control de la estrategia organizativa. Junto a ello, el presente estudio bibliométrico permite conocer en mayor detalle cuáles han sido las principales preocupaciones de los investigadores en los últimos años, sirviendo de base para futuras investigaciones sobre dicho ámbito. El trabajo se divide en cuatro apartados; una primera parte, de carácter introductorio y general donde planteamos el objetivo del estudio; en la segunda, se expone la metodología empleada así como la clasificación propuesta de tópicos; la tercera parte analizan los resultados obtenidos y finalizamos con las conclusiones.

Palabras claves: Convergencia o divergencia de los modelos de Recursos Humanos, tópicos recientes y tradicionales de la Gestión de Recursos Humanos.

ABSTRACT

In this paper we undertake a theoretical review about the Human Resource Management. We analyze the various issues that have been treated by the investigators during the period 2000-2006. Two very important magazines have been studied. The first one is an international magazine; Human Resource Management. The second one is a Spanish magazine; Capital Humano. The method we have followed to classify the articles in any of the topics considered is based on analyzing their titles, keywords, abstract, and, in some cases, it was required to read the article. Once the first screening has been made, we repeated the same process again, but not taking into account the results obtained in the first round. Subsequently, those items that had been classified in different groups after both reviews have been submitted to a third classification. This research contributes to appreciate the evolution of the Spanish model of Human Resource Management, which includes more recent topics such as knowledge management, new technologies, but considering the traditional aspects such as formation of employees. The role of the Human Resource Department is having more importance everyday. Thus, many firms are changing their perception about it. This department has a great influence and repercussion in the companies corporate policies and strategies undertaken by the organization. In addition to this, this paper contributes to know with more details which have been the most important topics that have been analyzed by researchers during last years and, at the same time, it helps as a theoretical framework for future studies about Human Resource Management. The paper is divided in four parts. First, a general introduction regarding the main features of the modern model of Human Resource Management; the second one describes the methodology and the proposed classification of topics; the third part analyzes the results and, finally, we finish with the conclusions.

Keywords: Convergence or divergence of the Human Resources models; recent and traditional topics of the Human Resource Management.

1. CONCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La concepción moderna de la Gestión de Recursos Humanos denota una fuerte influencia del pensamiento de los Estados Unidos puesto que es la economía más grande del mundo. Teniendo en cuenta esta circunstancia, nos hacemos la pregunta de si en Europa existe un modelo de Gestión de Recursos Humanos, o por lo contrario se trata de una adopción del modelo americano. Los datos empíricos son escasos al respecto y son muchos los autores que han tratado de responder a esta pregunta basándose en diferentes variables. Tomando como referencia los trabajos de Brewster (1994 y 2007), vamos a estudiar los distintos modelos.

La principal característica que define el modelo de Gestión de Recursos Humanos estadounidense se basa en la autonomía de gestión. Es decir, libertad para determinar las políticas salariales, las directrices del gobierno corporativo y la relación que exista con los sindicatos (Brewster 1993 y 1995; Guest 1990; Wolfgang Mayrhofer, Brewster, 2005). La cultura americana es mucho más individualista y orientada a lograr un espíritu empresarial que la europea, puesto que los empresarios estadounidenses son libres de poner en marcha otra empresa con muchas menos limitaciones que en el caso de Europa (Brewster, 1991). Uno de los rasgos centrales que caracterizan a los países europeos se basa en la influencia que tienen los sindicatos. Los mismos, no solo consideran la filiación de los trabajadores a dichos colectivos, sino que también reconocen la participación por parte del mundo empresarial y del país en general.

Otra de las grandes diferencias entre la Gestión de Recursos Humanos en los EE.UU. y Europa se basa en el grado de intervención e influencia por parte de las regulaciones estatales (Pieper, 1990). Podemos distinguir tres aspectos fundamentalmente:

- *Protección del empleo en sus tres dimensiones principales:* la duración del periodo de aviso previo que deber darse a los trabajadores; el importe de las indemnizaciones debidas según la naturaleza del contrato; y las condiciones del proceso judicial que intervienen en el despido de trabajadores.
- *Requisitos legislativos en los salarios y las condiciones de trabajo:* la Organización Internacional del Trabajo informa que mientras que en Europa la evolución de la legislación ha asegurado que el promedio de horas trabajadas se ha reducido en las últimas dos décadas, en EE.UU. han aumentado, de forma que el 80% de los trabajadores varones y el 65% de las mujeres trabajan más horas de la media europea.
- *Legislación sobre contratos de trabajo:* la legislación en Europa limita la manera en que las personas pueden ser contratadas, la documentación requerida, la cuantía salarial, los días festivos de los que cuenta, y una serie de otros asuntos relacionados con las condiciones contractuales en materia laboral.

Junto a ello, no hay que olvidar que en Europa se distinguen distintas agrupaciones regionales-culturales donde cada uno de los países que las conforman tiene un modelo de Gestión de Recursos Humanos propio (Chris Brewster; Wolfgang Mayrhofer; Michael Morley, 2003).

Así, el estudio de Recursos Humanos en Europa se debe hacer asumiendo ciertas generalidades. En el siguiente cuadro se muestran las distintas agrupaciones que han realizado varios autores desde 1991 hasta 2005 y que tienen en cuenta la forma de agrupación de los países en función de la consideración y políticas de Gestión de Recursos Humanos (Brewster, 2007):

Cuadro 1. AGRUPACIÓN DE PAÍSES EUROPEOS EN FUNCIÓN DEL RH				
Fililla (1991)	Sparrow (1994)	Tregaskis y Brewster (2000)	Ignjatovic y Sveltic (2003)	Stavrou y Brewster (2005)
Suecia Dinamarca Noruega	Reino Unido Alemania Italia	Suecia Dinamarca Bélgica Reino Unido	Suecia Dinamarca Noruega Finlandia	Suecia Finlandia
Reino Unido Alemania Suiza	Francia	Finlandia	Suiza Bélgica Países Bajos Francia Reino Unido	Reino Unido Alemania
Francia Italia España Portugal		Alemania Suiza Noruega Francia Países Bajos Irlanda	España Eslovenia Italia	Francia Bélgica Italia
		España	Portugal Bulgaria Estonia Grecia Chipre Turquía Irlanda	España Portugal Irlanda

Puesto que no es factible generalizar el modelo de Gestión de Recursos Humanos europeo al existir peculiaridades entre regiones, nos obliga a establecer agrupaciones entre países para facilitar la comparación entre los distintos grupos regionales. De esa manera, podremos tener una visión integrada del modelo europeo. En este estudio nos vamos a centrar en analizar las diferencias y similitudes existentes entre el modelo de Gestión de Recursos Humanos americano y el español. De esta forma, revisaremos cuales son las variables más empleadas a la hora de tratar dicha gestión a nivel americano, comparando ésta con el modelo español. Por ello, tomamos como base el trabajo realizado por los profesores Matías-Reche y García-Morales (2002) que analiza estas circunstancias en el periodo comprendido entre 1991 y 1999, ambos inclusive.

2. METODOLOGÍA

Al igual que en trabajos anteriores, se han consultado las principales revistas de Gestión de Recursos Humanos a nivel internacional y nacional. Para el primer caso, la publicación elegida es *Human Resource Management* que como indica la Fundación Española para la Ciencia y Tecnología (FECYT) presenta un factor de impacto para 2006 de 1.855. Por su parte, la revista española más importante en materia de Recursos Humanos es *Capital Humano* cuyo factor de impacto para el mismo año de referencia es de 0.004 según reflejan las Revistas Españolas de Ciencias Sociales (INRECS).

Human Resource Management

Citas en 2006 de los artículos publicados:	2005	= 38	Nº de artículos publicados:	2005	= 39
	2004	= 77		2004	= 23
	Suma	= 115		Suma	= 62
Cálculo = $115/62 = 1.855$					

Capital Humano

Revista	Índice impacto	Total trabajos	Total citas	Citas nacionales	Citas internacionales
Capital Humano	0.004	230	1	1	0

De las revistas anteriores se obtuvo una muestra total de 863 artículos de los cuales 190 correspondieron a la publicación *Human Resource Management* y 673 a *Capital Humano*.

Año	Human Resource Management	%	Capital Humano	%
2000	25	13.16	85	12.63
2001	26	13.68	83	12.33
2002	28	14.74	110	16.34
2003	25	13.16	118	17.53
2004	20	10.53	101	15.01
2005	35	18.42	100	14.86
2006	31	16.32	76	11.29
Total	190	100.00	673	100.00

La revista española presenta un mayor número de artículos debido a que su publicación es mensual, mientras que la internacional es trimestral. Para *Human Resource Management* el año de mayor publicación es 2005 con un total de 35 artículos que representan el 18.42% del total. Sin embargo, para *Capital Humano*, el año con mayor publicación es 2003 con 118 artículos.

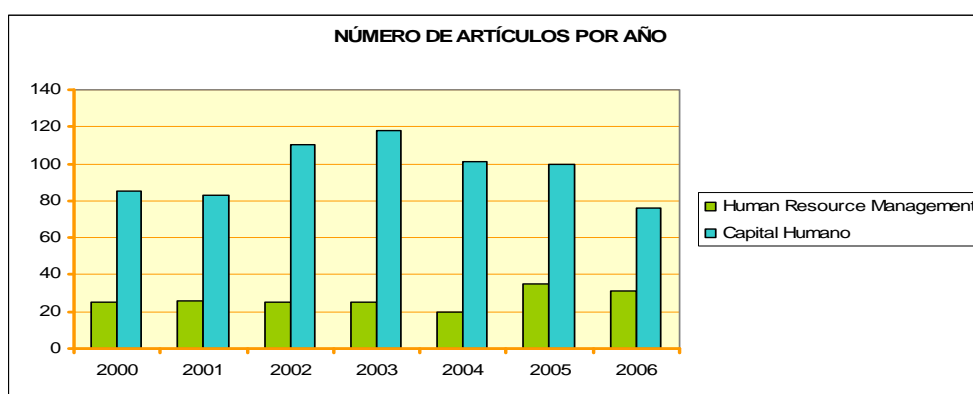


Gráfico I: Número de artículos por año

Una vez determinados cuales van a ser las revistas de apoyo al trabajo vamos a determinar cuales son los criterios de clasificación. Para ello, y siguiendo el esquema marcado por Matías-Reche y García-Morales (2002), los artículos serán clasificados en los distintos grupos definidos según la temática tratada en cada uno de ellos. A continuación serán encuadrados en dos tópicos principalmente. De esta forma, podemos hablar de

tópicos tradicionales, tópicos recientes y otros tópicos. En el primero de ellos se incluyen artículos que tratan sobre las funciones que tradicionalmente han sido desempeñadas por la unidad experta en la Gestión de Recursos Humanos como son:

Cuadro 2. TÓPICOS TRADICIONALES EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
Dirección de las Personas	Procesos de Gestión Recursos Humanos
Liderazgo	Diseño y análisis de puestos
Comunicación	Planificación de personal
Grupos-Equipos de Trabajo	Selección
Motivación	Contratación
Satisfacción	Formación
Estrés laboral	Gestión de carreras
Negociación laboral	Valoración del rendimiento
Regulación laboral	Retribución y prestaciones sociales
Rotación de personal	Prevención de riesgos laborales
	Auditoría de la función Recursos Humanos

Fuente: Adaptado de Roman (2000: p. 248)

Como se observa en el cuadro 2, los tópicos tradicionales se clasifican en dos subgrupos: aquellos relacionados con la función de dirección de las personas (liderazgo, comunicación, equipos de trabajo o motivación) y los referentes a procesos de Gestión de Recursos Humanos (diseño y análisis de puestos, planificación de personal o selección.). Entre los más destacados en el estudio realizado podemos mencionar (Matías-Reche, F; García-Morales, V, 2002):

- *Liderazgo*: incluye todos aquellos artículos relacionados con las características y habilidades que deben poseer los líderes para influir en sus subordinados y llevar al éxito el proyecto.
- *Comunicación y coordinación* interna entre los miembros de la organización y también la existente entre las distintas empresas o socios que trabajan en el grupo. Por medio de ella, se comparten las experiencias con el resto de asociados y miembros, favoreciendo el cumplimiento del objetivo global.
- *Motivación*: nos referimos a los incentivos que despierta un determinado comportamiento del conjunto de personas que conforman la entidad.
- *Selección*: se han incluido todos aquellos artículos relacionados con el reclutamiento y dotación del personal que realiza la empresa. La revista *Capital Humano* dedica varios monográficos sobre selección de personal (Nº 160, Noviembre 2002; Nº 149, noviembre 2001).
- *Formación*: engloba a todos aquellos artículos relacionados con el aprendizaje y reciclaje del trabajador. También se incluye todo lo referente a nuevas técnicas de formación como son el “*ourdoor training*” a las cuales dedica un monográfico la revista *Capital Humano* (Nº 153, marzo 2002).
- *Retribución y prestaciones sociales*. En este tópico se han incluido todos aquellos temas relacionados con la remuneración salarial, prestaciones sociales y planes de pensiones. También hay que tener en

cuenta que muchas políticas retributivas tienen un incentivo de motivación por lo que se ha tratado de separar esta circunstancia.

Con respecto a tópicos recientes, recogemos artículos referentes a las nuevas formas de Gestión de Recursos Humanos incluyendo los retos y cambios que esta afrontando la función de personal en un mundo cada vez más dominado por la competitividad, globalización y las nuevas tecnologías. A continuación, incorporamos el siguiente cuadro que recoge de manera ilustrativa los tópicos más recientes.

Cuadro 3. TÓPICOS RECIENTES EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Gestión estratégica de Recursos Humanos: - Recursos Humanos como fuente de ventaja competitiva. - Los procesos y la estrategia de la empresa.
Gestión internacional de Recursos Humanos: - Gestión global de Recursos Humanos - Países del lejano oriente - Expatriados
Cambios demográficos en la mano de obra: - Personas de edad avanzada - Diversidad cultural
Flexibilidad laboral - Flexibilidad de horarios - Contratos temporales - Teletrabajo
Nuevas funciones de la Gestión de Recursos Humanos y competencias de sus líderes
Gestión del conocimiento
Gestión por competencias
Cultura organizativa y Gestión de Recursos Humanos
Calidad y Gestión de Recursos Humanos
Mujeres directivas
Fusiones, adquisiciones y Recursos Humanos
Cambio organizativo y Recursos Humanos
Gestión de Recursos Humanos y resultados de la empresa
Nuevo contrato Psicológico
Downsizing
Tecnologías de la información
Trabajo y familia.
Fuente: Adaptado de Román (2000: p. 249)

Dentro de dichos tópicos, los contenidos más importantes que se incluyen en cada uno de ellos son los siguientes (Matías-Reche, F; García-Morales, V, 2002):

- *Gestión estratégica de Recursos Humanos:* incluye trabajos relacionados con la conexión entre la estrategia que mantiene la empresa y los procesos de Recursos Humanos. Además, engloba a aquellos que consideran que el recurso humano puede favorecer a la obtención o mantenimiento de una ventaja competitiva.
- *Gestión internacional de Recursos Humanos:* engloba artículos que plantean la problemática de gestión del personal en términos globales, prestando especial atención a los expatriados y aquellos otros trabajadores que desarrollan su actividad en el extranjero. La revista *Capital Humano* dedica

varios monográficos que abordan el tema (Nº 152, febrero de 2002; Nº 162, enero de 2003, Nº 171, noviembre de 2003).

- *Flexibilidad laboral tanto numérica, como funcional*: en este aspecto cabe destacar el papel tan importante que están asumiendo las Empresas de Trabajo Temporal (ETT) debido a que contribuyen a que exista una mayor contratación por parte de las organizaciones que demandan sus servicios (Matías-Reche, 2000).
- *Nuevas funciones de la Gestión de Recursos Humanos y competencias de sus líderes*: incluye aquellos trabajos relacionados con las competencias que deben poseer los directivos de Recursos Humanos así como las funciones que tienen que asumir éstos en el desarrollo de su liderazgo.
- *Calidad y Gestión de Recursos Humanos*: incluye todos aquellos trabajos relacionados con las características, competencias y necesidades de los empleados para conseguir implantar los sistemas de gestión de calidad total.
- *Tecnologías de la información y mejoras informáticas de los sistemas de Gestión de Recursos Humanos*: sobre este tópico, la revista *Human Resource Management* dedica parte de un monográfico (2004, Vol. 43 Iss. 2-3), e igualmente en *Capital Humano* se han editado varios monográficos al respecto (Nº 157, julio de 2002).
- *Gestión por competencias*: recoge todos aquellos trabajos que tratan sobre las habilidades, conocimientos y actitudes, que poseen las personas y que las predispone para realizar un conjunto de tareas con un buen nivel de desempeño (Matías-Reche, F; García-Morales, V, 2002). Así, las competencias consideradas clave se convierten en el núcleo sobre el que giran los procesos de Gestión de Recursos Humanos. La revista *Human Resource Management* dedica un monográfico al respecto (2006, Vol. 45, Iss. 3).
- *Nuevo contrato psicológico*: se refiere a temas relacionados con la necesidad de un nuevo contrato entre empleador y empleado tras la transformación del sistema tradicional de empleo estable por otro donde no se garantiza dicha estabilidad.
- *Downsizing*: Incluye aquellos trabajos relacionados con la disminución del tamaño de la plantilla de la empresa en busca de una mayor flexibilidad. Junto a ellos, también se recogen los que tratan de outplacement o recolocación de empleados.

El método para clasificar los artículos en cualquiera de los tópicos considerados, tanto tradicionales como recientes, consiste en analizarlos a partir del título, palabras claves y abstract, y en algunos casos, incluso ha sido necesaria la lectura del artículo. Una vez terminada la primera clasificación, se realizó otra segunda de manera autónoma, de forma que en ésta última no se tengan en cuenta los resultados obtenidos en la primera de ellas. Posteriormente, aquellos artículos que presentaban discrepancias o habían sido recogidos en grupos distintos tras las primeras revisiones, han sido sometidos a una tercera clasificación.

3. RESULTADOS

En el siguiente cuadro se muestra los resultados obtenidos una vez realizada la clasificación de tópicos en el periodo de observación considerado. Para cada una de las revistas, se indica el número de artículos por tópico, el peso en tanto por ciento en función del total de artículos de cada una de las revistas, y en tercer lugar, los datos obtenidos por Matías-Reche, F; García-Morales, V (2002) en el estudio precedente y que hacen posible su comparación con los datos obtenidos en nuestro estudio.

CUADRO 4. DISTRIBUCIÓN DE TÓPICOS POR REVISTA									
Tópicos	Human Resource Management			Capital Humano			Total		
	n	% 00/06	% 91/99	n	% 00/06	% 91/99	n	% 00/06	% 91/99
Liderazgo	9	4,74	5,20	16	2,38	6,70	25	2,90	6,30
Comunicación	4	2,11	3,60	39	5,79	5,00	43	4,98	4,60
Grupos-Equipos de trabajo	7	3,68	0,00	18	2,67	1,90	25	2,90	1,50
Motivación	6	3,16	0,80	19	2,82	2,40	25	2,90	2,10
Satisfacción	3	1,58	0,40	6	0,89	0,80	9	1,04	0,80
Estrés laboral	0	0,00	0,00	6	0,89	0,60	6	0,70	0,50
Negociación laboral	0	0,00	1,50	1	0,15	1,80	1	0,12	1,80
Regulación laboral	4	2,11	0,00	16	2,38	2,80	20	2,32	2,20
Rotación personal	1	0,53	0,00	1	0,15	0,10	2	0,23	0,10
Diseño y análisis de puestos	1	0,53	0,00	3	0,45	0,80	4	0,46	0,70
Planificación de personal	0	0,00	0,40	0	0,00	0,00	0	0,00	0,10
Selección	8	4,21	0,40	39	5,79	5,20	47	5,45	4,10
Contratación	1	0,53	0,00	1	0,15	0,10	2	0,23	0,10
Formación	9	4,74	7,20	67	9,96	13,30	76	8,81	12,10
Gestión de Carreras	7	3,68	5,20	3	0,45	2,50	10	1,16	3,10
Valoración del rendimiento	9	4,74	5,60	9	1,34	1,90	18	2,09	2,70
Retribución y prestaciones sociales	3	1,58	1,60	24	3,57	6,40	27	3,13	5,30
Prevención de riesgos laborales	4	2,11	1,60	20	2,97	3,20	24	2,78	2,80

Auditoría de la función Recursos Humanos	0	0,00	0,40	3	0,45	3,10	3	0,35	2,50
Gestión estratégica de Recursos Humanos	13	6,84	8,50	34	5,05	1,80	47	5,45	3,20
Gestión internacional de Recursos Humanos	8	4,21	4,00	23	3,42	2,30	31	3,59	2,70
Cambios demográficos en la mano de obra	4	2,11	3,20	5	0,74	0,20	9	1,04	1,30
Flexibilidad laboral	6	3,16	0,80	24	3,57	2,90	30	3,48	2,50
Nuevas funciones de la GRH y competencias de sus líderes	12	6,32	13,00	21	3,12	2,40	33	3,82	4,70
Gestión del conocimiento	7	3,68	0,80	32	4,75	0,40	39	4,52	0,50
Gestión por competencias	11	5,79	2,80	23	3,42	2,00	34	3,94	2,20
Cultura organizativa y GRH	4	2,11	4,80	46	6,84	3,80	50	5,79	4,00
Calidad y Gestión de los Recursos Humanos	2	1,05	2,40	28	4,16	8,40	30	3,48	7,00
Mujeres directivas	3	1,58	1,60	6	0,89	0,50	9	1,04	0,80
Fusiones, adquisiciones y Recursos Humanos	0	0,00	0,00	3	0,45	0,50	3	0,35	0,40
Cambio organizativo y Recursos Humanos	0	0,00	2,80	14	2,08	3,50	14	1,62	3,30
GRH y resultados de la empresa	8	4,21	3,20	3	0,45	0,50	11	1,27	1,10
Nuevo contrato Psicológico	2	1,05	4,40	2	0,30	0,20	4	0,46	1,10
Downsizing	5	2,63	5,60	10	1,49	1,90	15	1,74	2,70
Tecnologías de la información	13	6,84	1,20	49	7,28	4,10	62	7,18	3,60
Trabajo y familia	4	2,11	2,80	6	0,89	0,00	10	1,16	0,60
Otros	12	6,32	4,00	53	7,88	5,70	65	7,53	5,40
Total	190	100,00	100,00	673	100,00	100,00	863	100,00	100,00

ANÁLISIS CONJUNTO DE AMBAS REVISTAS

Como muestra el gráfico II, en el que se representa el porcentaje de los tópicos más utilizados en ambas revistas objeto de análisis, podemos observar como la “formación” con un 8.81%, seguido de “tecnologías de la información” con un 7.18% y “cultura organizativa y Gestión de Recursos Humanos” son los más citados. Si estos mismos tópicos los comparamos con los resultados obtenidos en el estudio anterior (Matfás-Reche; García-Morales, 2002), observamos la evolución que han seguido dichos tópicos.

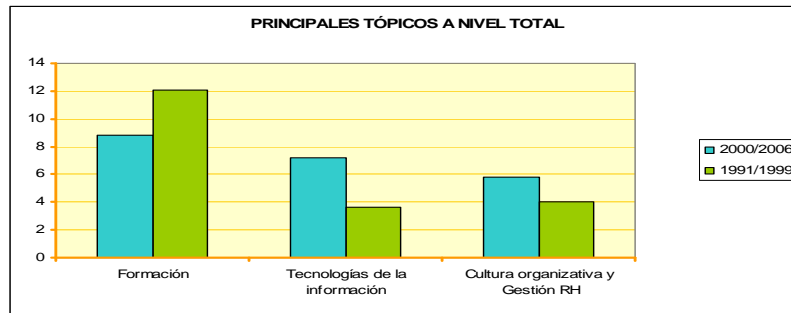


Gráfico II: Principales tópicos a nivel total en %

Aunque la *formación* es el tópico más aludido, su importancia ha disminuido, a pesar de que han sido numerosos artículos los que hacen mención a ella a través de una nueva perspectiva que incorpora la utilización de nuevas tecnologías, como por ejemplo la creación de plataformas e-learning o las técnicas de aprendizaje de outdoor training.

Por el contrario, las *tecnologías de la información* experimentan un fuerte aumento debido a la importancia y relevancia que Internet y el desarrollo de nuevos softwares están representando a nivel global en la Gestión de Recursos Humanos. Incluso en algunas organizaciones el empleo de las mismas supone ya una ventaja competitiva. El rápido desarrollo en red de tecnología de la información apoya los procesos de organización de Recursos Humanos ya que casi todos los aspectos que en él se desarrollan, tales como reclutamiento, contratación, formación, gestión del rendimiento, compensación o beneficios han sufrido procesos de automatización (Cerezo Paredes; González Otero, 2008). De este modo, el uso de intranet en la compañía como medio de comunicación y envío de ficheros, reduce gastos de transacción y se traduce en una mayor eficiencia de la organización. Los trabajadores o los responsables de servicios pueden también tener un acceso parcial al sistema permitiéndoles introducir, ellos mismos, los datos que les conciernen, como solicitudes de permisos y otras tareas relacionadas con la gestión administrativa del personal, el cambio de los datos personales, la inscripción a cursos de formación. Se logra con ello liberar al personal directivo de tareas que pueden ser rutinarias, permitiéndoles concentrarse en problemas de toma de decisiones estratégicas o políticas que conducen a la innovación del negocio. En el caso español llegamos a la conclusión de que en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas existe una necesidad urgente de incorporar tecnologías de la información. Como consecuencia de la carencia de las mismas, destacamos la falta de estrategias de crecimiento, una inadecuada utilización de las tecnologías y conocimientos propiciando pérdidas de recursos, debilidad financiera y deficiencias en la organización. Gran parte de no disponen de recursos suficientes para tener una mayor accesibilidad a las tecnologías y desarrollar un sistema de información adecuado debido a costes demasiado elevados o a la falta de acceso a la información (Cerezo Paredes, González Otero 2008). Por todo ello, las tecnologías de información forman un factor determinante para dar lugar al crecimiento tanto de las PYMEs como de cualquier empresa. Como prueba de ello, son numerosos los proyectos de ayudas y subvenciones que se están promoviendo a nivel nacional, autonómico y local para fomentar el uso de estos medios y con la finalidad de que el pequeño empresario se habitúe a su uso diario.

Por otra parte, los aspectos relacionados con la *cultura organizativa* y el *buen gobierno corporativo* también experimentan un repunte en el panorama actual. En el mundo competitivo y globalizado en el que se mueven las organizaciones empresariales se está optando por afianzar y consolidar la cultura empresarial de las mismas, haciendo todo lo posible para que esos valores, principios y actitudes lleguen a todos los empleados de la organización. Se trata de crear valores sólidos en la entidad, difíciles de imitar, y que sean entendidos e internalizados por el personal. Toda esta cultura organizativa va a repercutir en la gestión global de la empresa y contribuirá a la generación de una ventaja competitiva sostenible (González Fernández, 1999).

ANÁLISIS DE CADA REVISTA

Si el análisis los hacemos a nivel de revista, los resultados son cambiantes. Como observamos en el siguiente gráfico, en Capital Humano los tópicos más aludidos coinciden con los obtenidos a nivel global, presentando unos resultados muy similares. De hecho, han sido varios los monográficos publicados por esta revista en el periodo de observación que tratan sobre estos aspectos, lo que denota la importancia que los investigadores les están prestando.

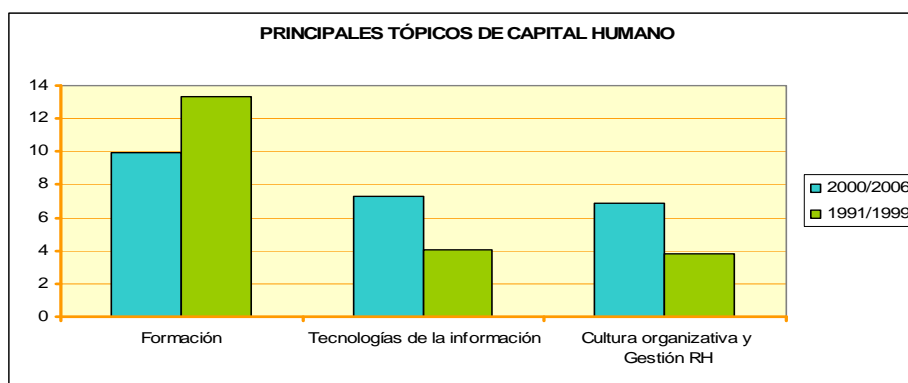
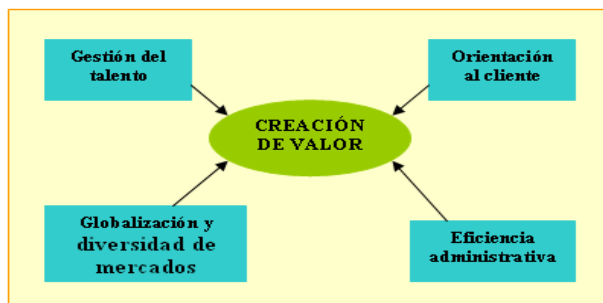


Gráfico III: Principales tópicos de Capital Humano en %

A nivel de categorías de tópicos, en España se sigue insistiendo principalmente en los tópicos tradicionales como por ejemplo, la “formación”, “selección de personal” y “comunicación”. Sin embargo, en países donde la función de Recursos Humanos está más desarrollada se produce lo contrario, es decir, una mayor atención a los tópicos recientes. Las causas de estas discrepancias pueden venir explicadas tanto por las diferencias culturales que conducen a distintas formas de percepción y actuación, como por el retraso en la consideración de la Gestión de Recursos Humanos como una disciplina importante a tener en cuenta (Matías-Reche, García-Morales, 2002; Quintanilla, 1991). No obstante, en los últimos años se denota una cierta tendencia alcista de los tópicos recientes, al registrarse un mayor número de citas. Se hace presente la necesidad de ir adaptándose al entorno cambiante en el que nos movemos, teniendo en cuenta que el departamento de Recursos Humanos participa en la toma de decisiones y asume un papel central. Se trata de crear valor y anticiparse a nuevos problemas y acontecimientos (Svoboda, Schroder, 2001; Ulrich, Beatty, 2001). Así, se exige que la Gestión de Recursos Humanos vaya más allá de sus modelos establecidos y prácticas habituales, para ser capaz de identificar las demandas del negocio y poder dar respuesta a sus necesidades. Es decir, la aportación de valor de la función de Recursos Humanos pasa por ser capaz de dar respuesta eficaz a los desafíos a los que el negocio se

enfrenta, alineándose con la estrategia de la compañía y haciendo suyos los retos del negocio (Cerezo Paredes, González Otero, 2008; Dave Ulrich, Wayne Brockbank, 2005). Según Carrión (2000), la generación de valor debe basarse en cuatro pilares como refleja la siguiente figura:



Creación de Valor (Carrión, 2000)

- *Gestión del talento*: cada vez más, la alta gerencia pide a los responsables de Recursos Humanos la capacidad para identificar, desarrollar y retener a su personal más destacado. Es decir, se trata de poner los modelos y prácticas de Recursos Humanos al servicio de los objetivos del negocio, considerando al talento como base diferenciadora.
- *Orientación al cliente desde la perspectiva interna*: nos referimos con ella a una orientación hacia el empleado como usuario y consumidor final de la labor que realiza el departamento de Recursos Humanos.
- *La globalización y la diversidad de los mercados*: implica nuevas políticas para el Departamento de Recursos Humanos puesto que existe diversidad cultural entre los empleados que integran la entidad.
- *Eficiencia en la administración*: dicha eficiencia es llevada a cabo principalmente mediante la introducción de nuevos sistemas de información y tecnologías que agilizan los procesos, reducen costes y mejoran la eficiencia de la organización, convirtiéndose éstos en verdaderos generadores de valor.

Entre los tópicos más recientes destacamos la *gestión del conocimiento* (Gráfico IV) entendida como la gestión del capital intelectual en una organización que añade valor a los productos y servicios que ofrece la compañía en el mercado y que permite diferenciarlos de la competencia (Martínez García, Peñalver Martínez, Salamanca García, 2003). Son dos principalmente los factores que han facilitado la aparición del concepto de gestión del conocimiento en el panorama español. Por un lado, el desarrollo tecnológico, que facilita enormemente la gestión del capital intelectual y lo hace factible desde un punto de vista financiero. Y por otro lado, la creciente concienciación por parte del mundo empresarial de que el conocimiento es un recurso clave para las organizaciones en las que la información es abundante, impulsada fundamentalmente por el uso de Internet y de las nuevas tecnologías de información (Martínez García, Peñalver Martínez, Salamanca García, 2003).

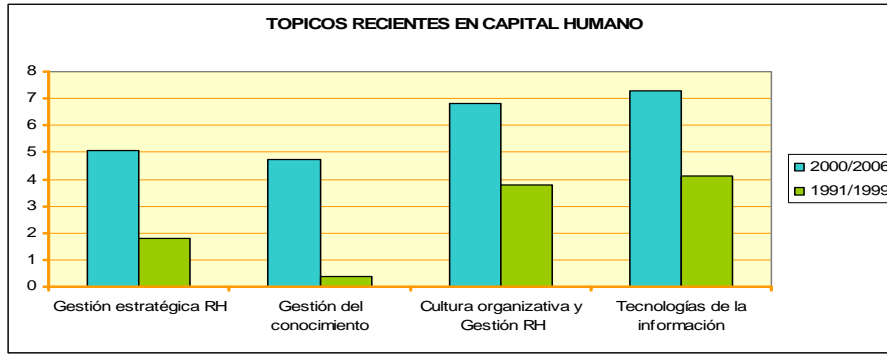


Gráfico IV: Tópicos recientes en Capital Humano en %

En un entorno altamente complejo e incierto, las organizaciones deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión. Por ello, mediante una adecuada gestión del conocimiento se va a permitir la búsqueda de factores sostenibles en el tiempo, que no sean fáciles de adquirir o imitar por la competencia, aportando una ventaja competitiva a la organización. Entre ellos cabe destacar los llamados “intangibles”, que proporcionan un sobrevalor a la empresa (Martínez García, 2003). Es un hecho aceptado en el mundo de los negocios y en los mercados financieros, que el capital intelectual cotiza en Bolsa; que los activos reales, por si solos, no explican el valor de mercado de una compañía y que son, sin duda, los intangibles los que proporcionan un "sobrevalor" a la misma y justifican, en su mayor parte, que se acepte un valor superior al valor contable que se desprende de los libros de contabilidad (Martínez García, 2003).

Una vez analizados los tópicos más relevantes de la revista española, abordamos el estudio de la revista americana. *Human Resource Management* alude con mayor frecuencia a tópicos recientes como por ejemplo, “gestión estratégica de Recursos Humanos”, “tecnologías de la información” o “nuevas funciones de la Gestión de Recursos Humanos y competencias de sus líderes”. Como se muestra en el gráfico V, la subida más importante la vuelven a protagonizar las tecnologías de la información, ya que ha sido un tópico muy estudiado por los investigadores debido al fuerte impulso que provoca en la Gestión de Recursos Humanos.

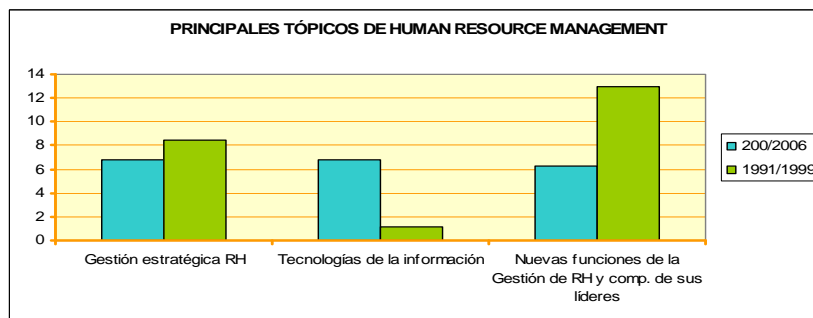


Gráfico V: Principales tópicos de Human Resource Management en %

Como ya indicaron Matías-Reche y García-Morales (2002), la evolución de estos tópicos va a tener cada vez más importancia debido al fuerte interés que despiertan en los distintos ámbitos. Como observamos en el gráfico, el futuro del Departamento de Recursos Humanos pasa por un proceso de incorporación en la fase de toma de decisiones puesto que éste tiene presencia efectiva en el resto de ámbitos de la organización. No sólo va

a realizar una labor administrativa sino que también va a asumir funciones relacionadas con la prestación de apoyo a la dirección de la empresa para la formulación, implantación y éxito de la estrategia.

No obstante, no debemos olvidar que los tópicos tradicionales son también considerados en esta revista. Destacamos el papel que tiene la formación, no únicamente centrada en enseñar a los nuevos trabajadores sino también destinada a “reciclar” a los empleados más veteranos de la entidad para que puedan aportar la experiencia y conocimientos que le faltan al recién llegado.

4. CONCLUSIÓN Y LIMITACIONES

No podemos hablar de que el modelo de Gestión de Recursos Humanos español siga las directrices del americano puesto que hay diferencias considerables entre ellos. Sin embargo, se denota por parte del modelo español una mayor preocupación por los tópicos más recientes que afectan de forma muy directa al sistema empresarial español, sin olvidar los tradicionales. La implantación de los nuevos sistemas de información y programas informáticos en la Gestión de Recursos Humanos está revolucionando la estrategia seguida por las empresas.

Cada vez es más importante el papel que juega el Departamento de Recursos Humanos y sus líderes en el entorno cambiante y turbulento en el que se mueve el mundo empresarial. Por ello, muchas empresas, sobre todo las que experimentan un proceso de internacionalización y últimamente también las nacionales, están cambiando la forma de concebir el mismo. Dicho departamento tiene una influencia y repercusión directa en las políticas y estrategias de la organización siendo necesario que participe en la toma de decisiones, en la planificación, implantación y en el control de la estrategia organizativa.

El presente estudio bibliométrico favorece y permite conocer en mayor detalle cuáles han sido las principales preocupaciones de los investigadores en los últimos años, y sirve de base para futuras investigaciones sobre dicho ámbito.

En cuanto a las limitaciones destacamos principalmente dos. En primer lugar, la opción de haber seleccionado estas dos revistas en vez de un mayor número de publicaciones. No obstante, para no extender mucho el estudio y para hacerlo acorde con el anterior ya realizado por Matías-Reche y García-Morales en 2002, se hizo necesario mantener este criterio. En segundo lugar, y no por ello menos importante, el aspecto subjetivo que aporta el estudio, ya que cabe la posibilidad de incluir los artículos en categorías que otros investigadores no habían considerado.

BIBLIOGRAFÍA

Anthony Ferner, Javier Quintanilla, Matthias Z Varul (2001): *Country-Of-Origin Effects, Host-Country Effects and The Management of HR in Multinationals: German Companies in Britain and Spain*. Journal of World Business. Greenwich: Summer 2001, tomo 36, N° 2, pag. 107.

Brewster, Bournois (1991): *Human Resource Management: A European Perspective*. Personal Review. Farnborough 1991, tomo 20 N° 6, pag. 4.

- Brewster (2007):** *Comparative HRM: European views and perspectives*. The International Journal of Human Resource Management, London: May 2007, tomo 18, N° 5, pag. 769
- Brewster, Wolfgang Mayrhofer, Michael Morley, (2003):** “*Nuevos desafíos para la Gestión de Recursos Humanos en Europa*”. Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales, Madrid, 2003.
- Carrión (2000):** *Creando Valor a Través de la Gestión de Competencias*. Capital Humano, N° 135, julio-agosto 2000, pag. 116
- Cerezo Paredes, González Otero (2008):** Los retos de la función de Recursos Humanos desde un modelo de Servicios Compartidos”. Capital Humano, N° 217, enero 2008, pag. 52.
- Dave Ulrich, Dick Beatty (2001):** From partners to players: Extending the HR playing field. Human Resource Management. Hoboken: Winter 2001. Tomo 40, N°. 4, pag. 293.
- González Fernández, L (1999):** “Modelo de Dirección de Recursos Humanos”. Papeles del Psicólogo, N° 72, febrero 1999.
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2001):** *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid. Prentice Hall.
- Irene Nikandrou, Eleni Apospori, Nancy Papalexandris (2004):** *Changes in HRM in Europe: A longitudinal comparative study among 18 European countries*. Journal of European Industrial Training. Bradford: 2005. Tomo 29, N° 7, pag. 541.
- Martínez García, Peñalver Martínez, Salamanca García (2003):** *Gestión Estratégica del Conocimiento*.
- Matías-Reche, F (2000):** *Condiciones Económico-Laborales de los Trabajadores de Empresas de Trabajo Temporal*. Capital Humano, N° 131 marzo 2000, pag. 58
- Matías-Reche, F; García-Morales, V (2002):** *La Gestión de Recursos Humanos. Últimas Tendencias y Modelo Diferencial en España*. Revista Andaluza de Relaciones Laborales, pag. 53.
- Michael Svoboda, Silke Schroder (2001):** *Transforming human resources in the new economy: Developing the next generation of global HR managers at Deutsche Bank AG*. Human Resource Management. New York: Fall 2001, tomo 40, N° 3, pag. 261.
- Mustafa Ozbilgin (2004):** *International" human resource management: Academic parochialism in editorial boards of the "top" 22 journals on international human resource management*. Personnel Review. Farnborough: 2004, tomo 33, N° 2
- Nancy Papalexandris, Leda Panayotopoulou (2004):** *Exploring the mutual interaction of societal culture and human resource management practices: Evidence from 19 countries*. Employee Relations. Bradford: 2004, tomo 26, N° 5, pag. 495.
- Phil Almond, Tony Edwards, Trevor Colling, Anthony Ferner (2005):** *Unraveling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries*. Industrial Relations. Berkeley: Apr 2005, tomo 44, N° 2, pag. 276.
- Wolfgang Mayrhofer, Chis Brewster (2005):** *European Human Resource Management: Researching Developments Over Time*. Management Review. Mering: 2005, tomo 16, N° 1, pag. 36.