

LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN CASTILLA Y LEÓN: DATOS PRELIMINARES

Luis GONZÁLEZ, M^a Pilar BELLIDO, Ángel DE DIOS, David GONZÁLEZ,
Ana V. GONZÁLEZ, Raquel GUTIÉRREZ y M^a Teresa HERNÁNDEZ.
Facultad de Economía y Empresa
Universidad de Salamanca

1. INTRODUCCIÓN

A nadie se le escapa que la mejora de la competitividad y calidad son, en la actualidad, los grandes retos de nuestras empresas. Retos que constituyen un objetivo ineludible de la empresa española en su integración efectiva en el mercado único europeo. La consecución de estos objetivos pasa, necesariamente, por una gestión eficaz de los recursos humanos que permita, por un lado, la adaptación de la empresa a los cambios que se produzcan en el entorno y, por otro lado, el desarrollo de políticas de personal que la sitúen en el futuro en posiciones más competitivas. Si una empresa quiere alcanzar sus metas debe tener los recursos necesarios en el momento preciso, pero también debe utilizarlos eficazmente. Recursos que son financieros, materiales, tecnológicos y, por supuesto, también humanos. Una administración y gestión eficaz de los recursos humanos por parte de la Dirección de Recursos Humanos (a partir de ahora DRH) juega un papel sustancial en la creación de una ventaja competitiva en la organización. Para ello las estructuras y los profesionales responsables de la gestión de estos recursos deben evolucionar. En definitiva y como acertadamente apuntan Lattmann y García Echevarría (1992), el factor trabajo y su gestión a través de la DRH aparece como un elemento determinante de la competitividad de la economía española. La consecuencia lógica de estos planteamientos es un creciente aumento de la atención de los especialistas sobre la DRH en la década de los años 80 y 90. Atención que se justifica, en opinión de Bernardin y Russell (1993), en el papel que tiene frente a algunos de los cambios a los que se enfrentan las empresas como crisis de la productividad, aumento de competitividad del entorno, cambios en la composición de la fuerza laboral, modificaciones en la regulación laboral y necesidad de mejorar el ajuste del trabajador al puesto.

Frente a estos retos la DRH ha evolucionado incorporando nuevas funciones y definiendo modelos que integran y estructuran los múltiples factores que influyen en la conducta y rendimiento de los trabajadores y las actividades que permiten su gestión. La década de los años 80 supuso un cambio radical en la dirección de personal que deja de ser un área de administración de las empresas, en la que se llevan a cabo una serie de actividades independientes entre sí, para constituirse en un departamento en el que se desarrollan un conjunto de programas interrelacionados de cara a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Son muchos los modelos de DRH que reflejan estos

planteamientos entre los que destacan los de Heneman et al. (1989), Cascio (1989), Schuler y Huber (1990), Torrington y Hall (1991), Ivancevich (1992), Milkovich y Boudreau (1994) o Gomez-Mejia et al. (1995) entre otros. Estos modelos aportan un punto de vista estratégico, sistémico y contingente en la DRH en el que se integran y articulan un conjunto de funciones tales como planificación de recursos humanos, análisis del trabajo y rediseño de puestos, reclutamiento y selección de personal, formación y desarrollo, evaluación del desempeño y compensación por citar algunas de las más representativas.

A pesar de la importancia de la gestión del factor humano en las empresas son muy pocos los estudios que de manera rigurosa analizan la situación de los departamentos de personal en la empresa española. En este sentido, tenemos muy poca información sobre su existencia, su posición en el organigrama de la empresa, su composición o sus actividades. El primer estudio sobre la función de personal en las empresas españolas del que se tiene referencia es el llevado a cabo por la European Association for Personnel Management (1967) en el que participó España a través de la recién creada Asociación Española de Directores y Jefes de Personal (AEDIPE). Posteriormente se han llevado a cabo varios estudios entre los que destacan los realizados por el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) y la empresa Hay Management Consultants (Rodríguez et al., 1990) y el llevado a cabo por Price Waterhouse y ESADE (1990). El primer estudio analiza la dirección de personal en la empresa española por medio de una encuesta y es una continuación de los trabajos previos realizados en los años 1981 y 1985. En estos estudio se examina la dirección de personal de una muestra de grandes empresas, con una plantilla superior a 500 trabajadores. A pesar de que estos estudios no pueden considerarse como representativos de la empresa española, dadas sus características técnicas, permiten un primer acercamiento a la realidad de la DRH en España. Posteriormente Ruiz y Franza (1993) han llevado a cabo un estudio sectorial de la DRH en la empresa gallega. Este trabajo supone un avance al analizar de forma específica la DRH en una zona determinada como es la comunidad gallega y compararla con las características de la dirección de personal de la empresa madrileña. No obstante, presenta los mismo problemas técnicos de representatividad de la muestra utilizada con lo que es difícilmente generalizable.

En esta línea situamos el presente trabajo que consisten en efectuar un primer acercamiento al análisis de la DRH en las empresas de Castilla y León. En otras palabras, avanzar en el conocimiento de la realidad sobre las actividades y programas desarrollados en los departamentos de recursos humanos de nuestras empresas de cara a permitir articular vías de actuación que mejoren su nivel de competitividad y calidad. El principal objetivo de este estudios es doble; por un lado, llevar a cabo un primer análisis de la DRH en Castilla y León a través de los datos obtenidos de una muestra compuesta por pequeña, mediana y gran empresa y, por otro lado, perfeccionar una metodología e instrumento de trabajo que posibilite un posterior estudio exhaustivo de la DRH en nuestra Comunidad.

2. MÉTODO

2.1. Muestra

Los datos que presentamos en este estudio se obtuvieron a partir de una muestra de 139 empresa pertenecientes a las provincias de Avila, Salamanca y Zamora. La principal dificultad que encontramos para la realización del muestreo fue la imposibilidad de manejar

un censo fiable de las empresas de estas tres provincias. En este sentido, descartamos el uso exclusivo de los directorios de empresas ya que en su mayoría la presencia de la pequeña empresa es muy limitada. Fue preciso completarlos con la relación de empresas que nos facilitaron las Camaras de Comercio e Industria de las respectivas provincias. Creemos que el censo final de empresas que utilizamos es aceptable para efectuar un análisis preliminar de la DRH en Castilla y León. No obstante y dados los escollos a los que tuvimos que hacer frente, entendemos que la primera conclusión que podemos establecer de nuestro trabajo es la necesidad de mejorar los censos de empresas de cara a futuros estudios.

2.2. Instrumento

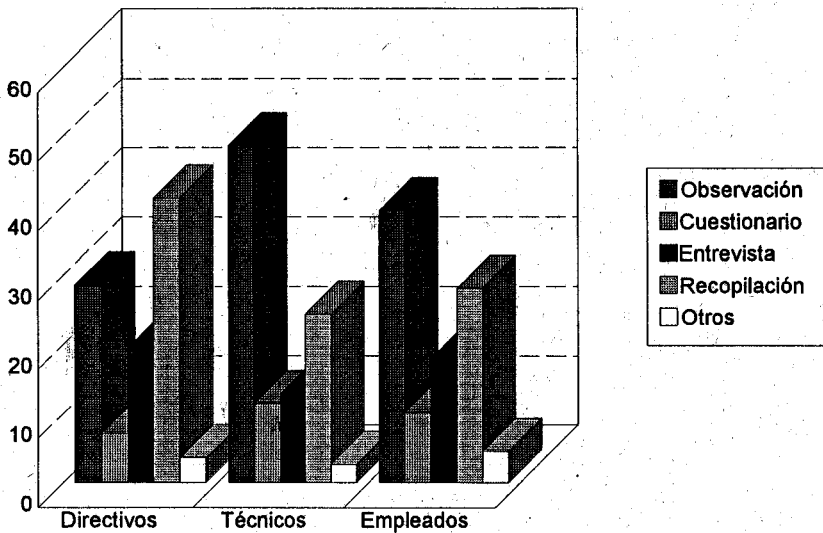
Para evaluar las características de la DRH en las empresas elaboramos un cuestionario formado por 36 ítems. Las preguntas estaban clasificadas en bloques en función del aspecto que se investigaba con ellas. En el primer bloque de preguntas se busca la caracterización de la empresa y, específicamente, del departamento de recursos humanos: denominación, personas que lo integran o cualificación de los mismos. Los siguientes bloques examinaban distintos aspectos de las principales funciones de la DRH como el análisis y descripción de puestos de trabajo, los procesos de reclutamiento, promoción selección de personal, los programas de formación y desarrollo o las actividades de evaluación del desempeño, compensación, por citar las más relevantes. Todos los ítems eran preguntas cerradas, si bien en la mayoría se incluía una opción de respuesta abierta. La redacción del instrumento responde al intento de obtener toda la información posible y, al mismo tiempo, intentar reducir al máximo la complejidad a fin de conseguir un cuestionario asequible y que pudiera ser contestado con brevedad.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la exposición de los resultados seguiremos el mismo esquema de las preguntas dentro del cuestionario, al que hemos hecho referencia anteriormente, limitándonos exclusivamente a los datos relacionados con la DRH. Digamos, no obstante, que las empresas que componen la muestra son mayoritariamente pequeñas. El 56,9% de las empresas de la muestra tienen entre 10 y 50 trabajadores, un 15,6% poseen entre 50 y 100 empleados y el 22,9% manifiestan tener una plantilla superior a 100 trabajadores. El 4,6% restante corresponde a empresas con menos de 10 empleados. El elevado porcentaje de empresas con más de 100 trabajadores es debido, en nuestra opinión, a que este colectivo tiene un mayor nivel organizativo y se reconoce más el valor de la información y comunicación hacia el exterior y por ello son menos reacias a facilitar información. La composición de la muestra en cuanto al tamaño de la plantilla es coherente con la estructura empresarial de las provincias de donde procede en las que predomina la pequeña y mediana empresa. Este dato es importante ya que, en cierto modo, explica muchas de las características de la DRH en las empresas encuestadas.

El 72% de las empresas no poseen departamento específico de DRH. Las funciones y actividades propias de las DRH las asume, en un 88,4% de los casos, alguna persona de la empresa, normalmente de la dirección o administración. Sólo en el 11,6% de las empresas estas funciones se encargan a una asesoría o consultora externa especializada en gestión de recursos humanos. Cuando existe departamento de personal la denominación más frecuente es "Dirección de Personal", en un 52,5% de las empresas. Otras

GRÁFICO 1: Métodos de análisis del trabajo utilizado en función del tipo de puesto



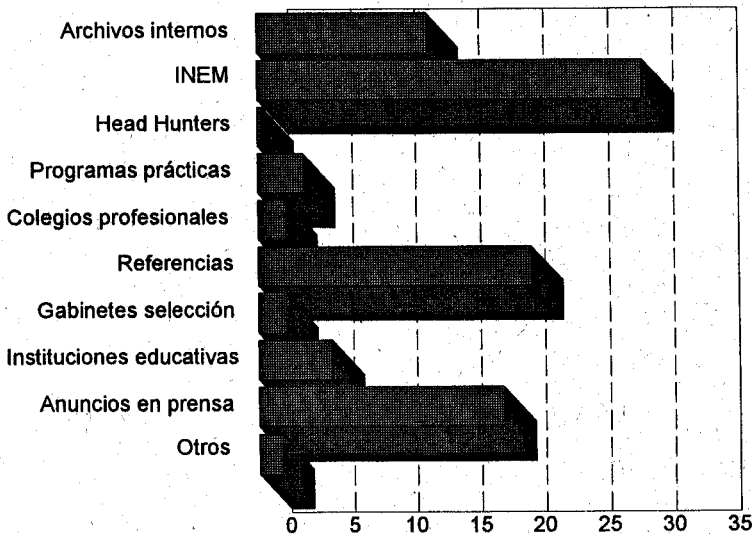
denominaciones utilizadas son "Administración de Personal" y "Relaciones Industriales" en un 20% de las empresas encuestadas en ambos casos. Únicamente un 7,5% de las empresas utilizan la denominación de "Dirección de Recursos Humanos". Este dato no es irrelevante ya que evidencia una determinada concepción de la función de personal. Para Besseyre Des Hort (1989) en los departamentos de "Dirección de Personal" subyace un modelo de gestión del personal básicamente reactivo y en los departamentos de "Administración de Personal" y "Relaciones Industriales" prima el punto de vista burocrático. De alguna manera entendemos que la evolución hacia una conceptualización de la función de personal estratégica aún no ha hecho más que comenzar en nuestra comunidad. Con independencia de la denominación que adopten los departamentos de personal están integrados por un número de empleados que oscila ente 2 y 5 en el 51,1% de las empresas, una única persona en un 37,8% de los casos y con más 5 trabajadores en el 11,1% de los casos. Además, en la mayoría de las empresas encuestadas al frente del departamento de personal se encuentra un licenciado o un diplomado, en un 50,9% y 17,5% respectivamente. No obstante, en el 26,3% el máximo responsable del desarrollo de las funciones y actividades de las DRH es un trabajador con un nivel de formación de bachillerato. Este dato revela la escasa importancia que todavía muchos directivos le conceden a los recursos humanos en la empresa ya que consideran que no es necesario personal especializado para su gestión. En esta misma línea de análisis podemos mencionar que el 30,8% de las empresas manifiestan que la DRH no colabora en la definición de los objetivos y estrategias de la empresa. Estos datos nos dibujan la DRH en las empresas de Castilla y León que componen la muestra: en la mayoría no existe departamento de personal o es de dimensiones muy reducidas, con una concepción reactiva de la gestión de

personal que no participa de forma activa en la estrategia de la empresa.

Una de las funciones que en la actualidad tiene más importancia en la DRH es el análisis del trabajo. Esta actividad se concibe como una función de apoyo, utilizando la terminología propuesta por Heneman et al. (1989), sin cuyos productos, fundamentalmente la descripción y especificación del trabajo, no pueden llevarse a cabo otras funciones de la DRH como el reclutamiento, selección y formación del personal. Nos interesaba, por lo tanto, saber qué número de empresas llevan a cabo de forma sistemática un análisis del trabajo. Los resultados evidencian que prácticamente en mitad de las empresas encuestadas, en un 49,2%, el análisis del trabajo es responsabilidad del director del departamento. No obstante, en el 22,2% de las empresas encuestadas la responsabilidad del análisis del trabajo recae en el departamento de organización y no en el de DRH. En la gráfica 1 se presentan los porcentajes de uso de diferentes métodos de análisis del trabajo en función del tipo de puesto. Se evidencia que la recopilación de información es la técnica más utilizada para el análisis del trabajo de puestos directivos, mientras que para puestos técnicos o empleados de línea el método más usado es la observación. Es necesario resaltar, por último, que en el análisis del trabajo y sobre todo en la descripción de puestos, predominan los elementos relacionados con las tareas a realizar y los resultados a alcanzar, en el 63,6% de los casos, más que los procedimientos, herramientas o materiales.

El reclutamiento de personal junto con la planificación de recursos humanos y la selección constituyen las actividades más importantes relacionadas con la provisión de personal en las empresas. Prácticamente en la totalidad de las empresas encuestadas se

GRÁFICO 2: Métodos de reclutamiento de personal.

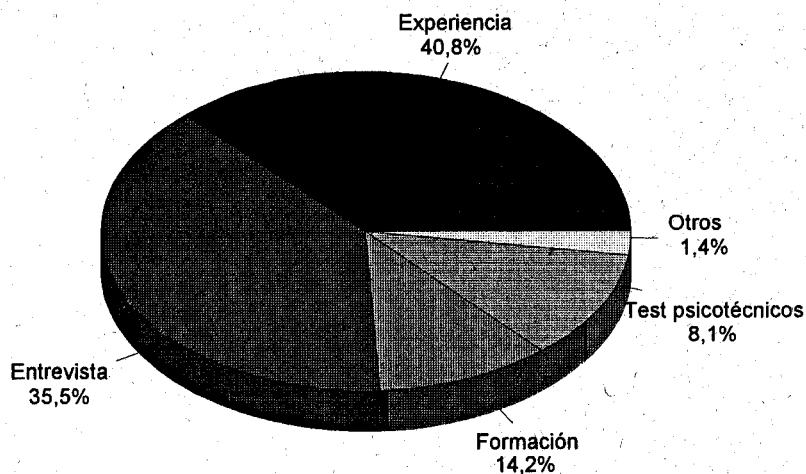


realiza reclutamiento de personal, en un 96,3%. Este dato es muy alentador ya que la búsqueda y atracción de los candidatos cualificados que precisa la empresa es uno de los elementos esenciales para mejorar la competitividad y calidad. Máxime si se tiene en cuenta que el mercado laboral se caracteriza en estos momentos por la escasez de personal cualificado. En cuanto a los métodos de reclutamiento más utilizados en la gráfica 2 se aprecian algunas diferencias con respecto a los datos aportados por Rodríguez et al. (1990) en su estudio de la dirección de personal en España. Los métodos de reclutamiento más utilizados de acuerdo con sus datos son los anuncios de prensa, los gabinetes de selección y el INEM, mientras que en nuestro trabajo son el INEM, las referencias y los anuncios de prensa. Dado que cada método se suele asociar con un tipo de empleado puede afirmarse que en el estudio de Rodríguez et al. (op.cit.) las empresas están interesadas en localizar y atraer directivos y técnicos principalmente. En las empresas de Castilla y León que hemos encuestado, por el contrario, hay un predominio de necesidades de trabajadores de línea y administrativos frente a la búsqueda de directivos o técnicos. Además el importante uso de las referencias de empleo como método de reclutamiento confirma que nos hallamos ante empresas pequeñas o medianas que utilizan preferentemente este canal para localizar a los candidatos que necesitan.

En cuanto a las actividades de selección de personal las empresas llevan a cabo esta función de forma diferente según el tipo de puesto de trabajo. En este sentido, más de la mitad de las empresas encuestadas, un 52,1%, no realizan selección de personal para puestos de trabajo directivo. En el caso de que se haga selección de personal para directivos es la propia empresa la encargada de desarrollar el proceso en un 34,4% de los casos y sólo se lleva a cabo por parte de un consultor externo en el 13,5% de las empresas encuestadas. El bajo nivel de selección de directivos es lógico dado que la muestra está compuesta en su mayor parte por pequeñas y medianas empresas en las que las funciones de dirección y gerencia son llevadas frecuentemente por los propietarios. Por el contrario, cuando el proceso de selección tiene como objetivo la contratación de trabajadores para cubrir puestos de trabajo técnicos o empleados son las propias empresas las que llevan a cabo las actividades necesarias en un 72,6% y 88,1% de los casos respectivamente. Con independencia del puesto al que se dirige el proceso de selección nos interesaba conocer cuáles eran los métodos más utilizados. Nuestros datos confirman la tendencia general en el uso de la entrevista de selección como el principal método. Un 68,1% de las empresas utilizan esta técnica en la selección de personal seguida por los test psicotécnicos en un 16,7% de los casos. El resto de métodos de selección se utiliza en porcentajes bastante menores. Por otro lado, en el proceso de selección de personal intervienen fundamentalmente el futuro jefe del trabajador y algún representante del departamento de personal, en un 52,1% y un 28,6 de los casos respectivamente. Digamos por último y tal y como muestra el gráfico 3 que en la valoración de los candidatos priman la experiencia que se posee, los resultados de la entrevista de personal y el nivel de formación que se tiene. En resumen, las actividades de selección de personal en las empresa de Castilla y León que integran la muestra se dirigen fundamentalmente a la contratación de técnicos y empleados, realizándose fundamentalmente por el futuro jefe del trabajador o por algún miembro del departamento de personal de la propia empresa y valorando de los candidatos la experiencia, formación y resultados de la entrevista de personal.

Cuando la empresa necesita cubrir unas vacantes puede optar por el reclutamiento externo, localizando y captando a los candidatos que necesita fuera de la organización, o

GRÁFICO 3: Factores de valoración del candidato en la selección de personal.



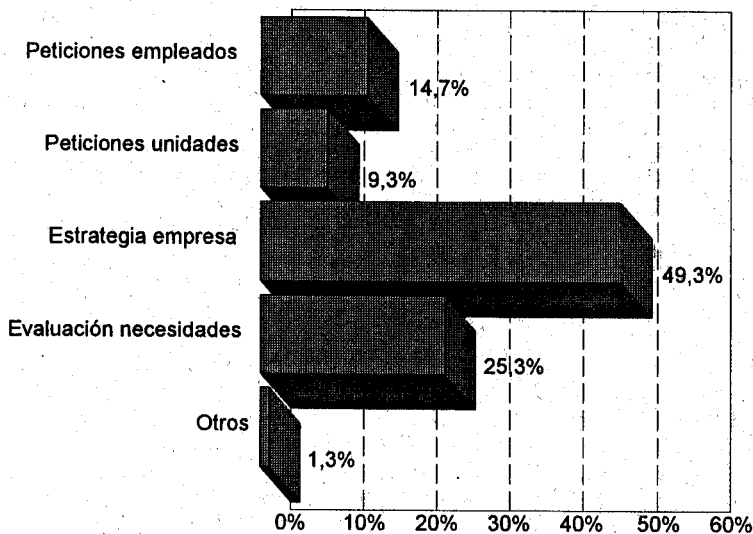
puede optar por el reclutamiento interno buscando los candidatos dentro de la propia organización. En el reclutamiento interno de personal una de las principales fuentes de candidatos es la promoción. De acuerdo con nuestros datos el 58,3% de las empresas encuestadas manifiestan poseer programas de promoción estructurados. La promoción de directivos, técnicos y empleados se lleva a cabo básicamente por los mismos criterios: por rendimiento o por potencial. Un 45,8% y 41,7% en el caso de directivos, un 50% y 41,7% en puestos técnicos y un 45,8% y 31,3% para los empleados respectivamente. La única diferencia apreciable se encuentra en que para los empleados también se suele tener en cuenta el criterio de antigüedad en un 21,7% de las empresas encuestadas.

La rapidez de los cambios que se producen en el entorno empresarial y la creciente aplicación de los desarrollos científicos a todas las esferas de la actividad empresarial conducen necesariamente a la búsqueda de una continua mejora del nivel de formación de los trabajadores. Además, la integración en el mercado único europeo ha supuesto la obligatoriedad de acrecentar el nivel de cualificación de nuestros trabajadores en todos sus niveles. Desgraciadamente la mayoría de las empresas de Castilla y León que forman parte de la muestra, un 67,3%, no llevan a cabo una planificación sistemática de la formación de personal, sino que ejecutan actividades de formación de manera esporádica. Estos porcentajes son semejantes a los obtenidos por Rodríguez et al. (1990) en su estudio de la formación de personal en las empresas españolas. En la muestra con la que trabajan estos autores el 62% de las empresas afirman no llevar a cabo programas de formación de personal de manera sistemáticas. En nuestro estudio, las empresas que desarrollan programas de formación utilizan como elementos de base para la formación la estrategia

de la empresa, análisis sistemático de las necesidades de formación específicas y las peticiones individuales de los trabajadores (vease la gráfica 4). Hay que subrayar positivamente, en este sentido, que un 25,3% de las empresa que integran la muestra lleven a cabo un análisis sistemático de las necesidades de formación específicas. En cuanto a los métodos de formación que se utilizan en las empresas no existe un predominio de un único método. Se usan una gran diversidad de métodos de formación que van desde la formación en grupos, un 23,4%, hasta el rol playing, un 7,8%, incluyendo el uso de formación a través de TV, un 19,5%, o el tradicional método de estudio de casos, un 16,9%. Finalmente y en relación con la formación de personal, el 53,1% de las empresas encuestadas con programas de formación afirman que tiene una incidencia importante a la hora de determinar la movilidad del trabajador dentro de la organización, tanto vertical como horizontal.

En definitiva, la formación de personal en las empresas de Castilla y León que componen la muestra se revela como una de las actividades de la DRH menos desarrollada. En la mayoría de las empresas no responde a un proceso sistemático en el que se evalúan las necesidades y se establecen objetivos de formación orientados a la mejora de la efectividad organizacional, sino que responden a iniciativas particulares y se llevan a cabo de forma esporádica. Los esfuerzos y recursos que se invierten en una formación no planificada rigurosamente no suelen comportar los beneficios esperados generando cansancio y desinterés en los trabajadores y falta de confianza en los empresario. En este sentido nuestros datos, aunque preliminares, son concluyentes es preciso mejorar la formación en la empresa ajustándola en su diseño y ejecución a parámetros científicos. La

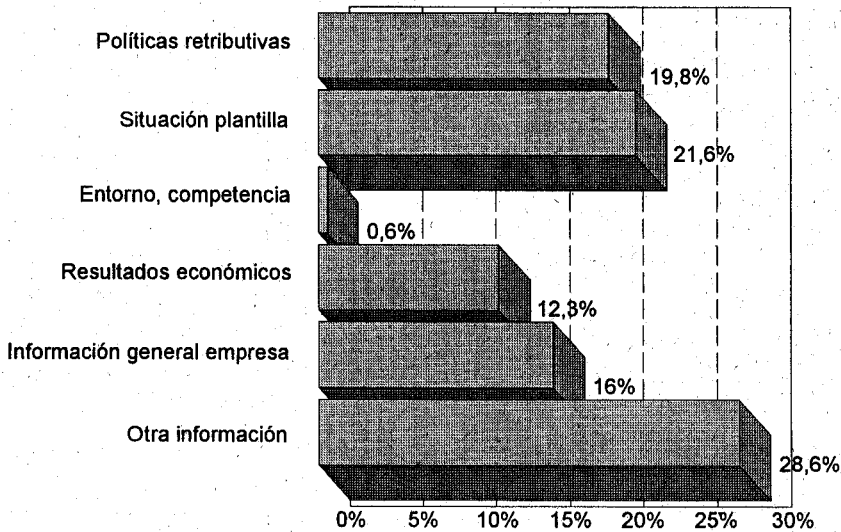
GRÁFICO 4: Elementos de base para el diseño de la formación de personal.



DRH humanos debe asumir estas competencias, que son una de sus principales funciones, y responder adecuadamente a los restos que tiene planteado. Cuando la empresa no posea, por su tamaño o coste, un departamento específico de DRH deberán ser otras instituciones, como organizaciones empresariales o sindicales, cámaras de comercio o consejerías autonómicas, las que asuman la programación y desarrollo de programas formativos que mejoren la competitividad y calidad de los diferentes sectores.

Otras de las actividades de la DRH de mayor relevancia hoy en día son la evaluación del desempeño y la valoración de puestos. Los objetivos que se persiguen con la evaluación del desempeño son múltiples, desde proporcionar información a efectos retributivos y de promoción, hasta proporcionar información al trabajador sobre el nivel de desempeño que tiene, pasando por la obtención de información que puede servir de retroalimentación o mejorar la motivación de los empleados. En nuestro estudio el 75,9% de las empresas manifiestan que no llevan a cabo ningún tipo de evaluación del desempeño. Cuando se lleva a cabo el método más utilizado es la evaluación por objetivos, en un 38,5% de los casos, frente a otros procedimientos como las escalas gráficas, se utilizan en un 7,7%, la clasificación por rangos, en un 7,7%, o los métodos de comparación por rangos o distribución forzada, un 2,6% en ambos casos. Muy relacionada con la evaluación del desempeño se encuentra la valoración de puestos. Al igual que en el caso anterior las empresas encuestadas no llevan a cabo esta actividad en su mayoría. Sólo el 28,6% realizan valoración de puestos utilizando métodos globales, en el 50% de las empresas, y, en menor medida, métodos analíticos, un 25%, o el sistema HAY, un 10,7%. Sea cual sea el método utilizado en la valoración de puestos se lleva a cabo por el departamento de personal o por

GRÁFICO 5: Tipo de información transmitida.



la dirección en un 40,5% y 33% de las empresas respectivamente. En resumen, en general las empresas de Castilla y León encuestadas no incluyen entre las actividades que lleva a cabo la DRH la evaluación del desempeño y la valoración de puestos.

Una de las funciones de personal que se realiza en la práctica totalidad de las empresas encuestadas, en un 93,7%, es la administración del salario y de las prestaciones extra salariales. Los objetivos desde los que se diseña la política retributiva son, básicamente, asegurar la coherencia y la equidad en la estructura salarial, aplicar una retribución específica a cada empleado, mantener la competitividad de la empresa y permitir el logro de los resultados, un 22,7%, 19,9%, 18,8% y 17,7% respectivamente. En cuanto a las prestaciones extra salariales las más frecuentes son los seguros de accidentes laborales, la asistencia médica y la posibilidad de adquirir productos de la empresa, en un 32%, 16,6% y 16% respectivamente.

La última función que analizamos en la DRH de las empresas encuestadas tiene que ver con las actividades de comunicación, tanto interna como externa. En la mayoría de las empresas existen canales de comunicación vertical descendentes entre los que destacan los carteles, en un 21,6%, las circulares, en un 19,8%, y los informes, en un 16%. La mayoría de las empresas encuestadas expresan, así mismo, que favorecen la comunicación vertical ascendente. No obstante, son muy pocas las que diseñan canales de comunicación específicos para facilitar este tipo de comunicación. En la mayoría de los casos se limitan a la realización de jornadas de puertas abiertas, en un 77,7% de las empresas, y a los buzones de sugerencias, en un 14,9%. La información transmitida por estos canales, tanto verticales como horizontales, es principalmente información general sobre la empresa, información sobre la situación de la plantilla e información sobre el entorno, tal y como se aprecia en la gráfica 5. De cualquier modo, la política de comunicación no es un aspecto que preocupe especialmente a empresas encuestadas salvo en relación con la política retributiva y las relaciones laborales.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

- CASCIO, W.F.: Managing Human Resources: productivity, quality of work life, profits. New York, McGraw Hill, 1989.
- BERNARDIN, H.J. & RUSSELL, J.E.A.: Human Resource Management: an experimental approach. New York, McGraw Hill, 1993
- EUROPEAN ASSOCIATION FOR PERSONAL MANAGEMENT: The personnel management. Estocolmo, III Conferencia Internacional, 1967.
- GOMEZ-MEJIA, L.R., BALKIN, D.B. & CARDY, R.: Managing Human Resources. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1989.
- HENEMAN, H.C., SCHWAB, D.P., FOSSUM, J.A. & DYER, L.D.: Personnel/Human Resources Management. Boston, Irwin, 1989.
- IVANCEVICH, J.M.: Human Resources Management: Foundations of Personnel. Homewodd, Irwin, 1989.
- LATTMANN, C. & GARCIA ECHEVARRIA, S.: Management de los recursos humanos en la empresa. Madrid, Díez de Santos, 1992.
- MILKOVICH, G.T. & BOUDREAU, J.W.: Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia. Wilmington, Addison Wesley Iberoamericana.
- PRICE WATERHOUSE-ESADE: Gestión estratégica internacional de los recursos

- humanos. Informe de conclusiones. Londres, Price Waterhouse, 1990.
- RODRIGUEZ, J.M., CINCHILLA, M.N., CASANOVA, A. & RENTER, J.M.: La dirección de personal en España, 1989. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1990.
- RUIZ, M. & FRANZA, J.C.: "La gestión de recursos Humanos en la empresa gallega. Un análisis comparado", Alta Dirección, 29, 170, 1993.
- SCHULER, R.S. & HUBER, V.L.: Personnel and Human Resources Management. New York, West Publishing Company, 1990.
- TORRINGTON, D. & HALL, L.: Personnel Management. New York, Prentice Hall, 1991.