



**Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.**

Cátedra de Política
Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 273

DIRECCIÓN DE PERSONAL TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS FUTURAS

Prof. Dr. Norbert Thom

Universidad de Berna

Director del Instituto de Organización y Personal

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
DEL INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN
DE EMPRESAS / Núm. 273
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5904628499

**DIRECCIÓN DE PERSONAL
TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS FUTURAS**

Prof. Dr. Norbert Thom
Universidad de Berna
Director del Instituto de Organización y Personal

Alcalá de Henares, Junio 2001

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)

María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3

28802 - Alcalá de Henares.

Teléfono : 885.42.00

Fax : 885.42.00

e-mail: echevarria.alcala@retemail.es

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN: 84 - 8187 - 105 - 2

Depósito Legal: M - 35690 - 2001

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**

Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

INDICE

	<u>Pág.</u>
<i>I. INTRODUCCIÓN.....</i>	5
<i>II. LA METAFUNCIÓN: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAL</i>	6
<i>III. FUNCIONES DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL</i>	7
1. <i>Determinación de las necesidades de personal</i>	8
2. <i>Reclutamiento de personal</i>	9
3. <i>Desarrollo de personal</i>	12
4. <i>Integración de personal</i>	14
5. <i>Mantenimiento del personal</i>	17
6. <i>Reducción de personal</i>	19
<i>IV. FUNCIONES TRANSVERSALES DEL MANEJO DE PERSONAL</i>	21
1. <i>Controlling de personal</i>	22
2. <i>Marketing de personal</i>	25
3. <i>Información de personal</i>	27
4. <i>Organización de la dirección del personal</i>	29
<i>V. CONCLUSIONES</i>	34
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	36

I. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se ha modificado la forma en la cual se ha definido el ámbito, que se va a tratar en esta aportación, de los recursos humanos. Al principio, se hablaba frecuentemente de personal, luego se utilizó con una buena acogida el término de “economía de personal” . En los últimos tiempos domina el concepto de “Dirección de Personal” ó “Human Resource Management”. Con lo cual se trata de acentuar la integración de esta compleja función empresarial dentro del conjunto del proceso de dirección. Con esta denominación se trata de destacar de los otros elementos de la dirección, (por ejemplo, objetivos empresariales, estrategias, planificación, organización, *controlling*, etc.).

El autor parte de un planteamiento desarrollado en su Instituto que parte de una visión global de las funciones parciales de la dirección de personal y que se pueden dividir, a su vez, en tres categorías fundamentales: aquellas que afectan a las funciones de los procesos, las funciones transversales, así como la metafunción (Véase Figura 1).

Metafunción						
Dirección Estratégica de Personal						
Funciones Transversales	Funciones de Procesos					
Controlling de Personal	Necesidad de Personal	Captación de Personal	Desarrollo de Personal	Asignación de Personal	Mantenimiento de Personal	Reducción de Personal
Marketing de Personal						
Información de Personal						
Organización de la Dirección de Personal						

Figura 1: Funciones de la dirección de personal

A continuación se va a caracterizar de manera breve y explícita su reto futuro de acuerdo con la experiencia y las ideas del autor. El análisis de los planteamientos teóricos no constituye el objeto de esta aportación.

II. La Metafunción: La Dirección Estratégica de Personal

En principio, toda empresa tiene que plantearse, cómo quiere desarrollar sus futuros potenciales de éxito. Entre los potenciales de éxito se encuentra también el potencial que corresponde a las capacidades de su personal (resource based view) (véase *Prahalad/Hamel* 1990). Por tanto, un postulado general pudiera ser, en un amplio sentido, el siguiente: al formular las estrategias para el conjunto de la empresa, o bien para áreas concretas de negocios hay

que plantear con qué recursos humanos se tienen que realizar estas estrategias. Una exigencia adicional sería que la preparación de la estrategia debiera considerar las capacidades existentes o futuras del actual o futuro personal. Al menos en la realidad de las grandes empresas suizas se puede decir (véase *Thom/Zaugg* 1999), que la dimensión de personal no siempre está integrada en el desarrollo de las estrategias empresariales. Frecuentemente se produce que la disposición y el desarrollo de los potenciales del personal se estima como una magnitud deducida de posibles consideraciones estratégicas en las que se concede un papel relevante, de forma preferencial, a los aspectos financieros y de mercado. Desde la perspectiva del autor tiene que plantearse, cara a la futura dirección de personal, que el ámbito de personal tenga la oportunidad de integrarse, desde el inicio, en el diseño estratégico. Para lo que es necesaria la correspondiente cualificación de aquellas personas que deben definir los procesos estratégicos (véase a este respecto también las consideraciones expuestas más adelante sobre los aspectos de organización y de dirección de personal).

III. FUNCIONES DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL

Las funciones centrales de la Dirección de Personal pueden concebirse como un proceso para la determinación de las necesidades de personal, así como también para determinar la manera de reducir los excesos de capacidad de personal.

1. Determinación de las necesidades de personal

En el futuro también se van a seguir planteando algunas cuestiones fundamentales a la hora de planificar las necesidades de personal: cuánto personal (aspectos cuantitativos) y con qué competencias (aspectos cualitativos) es el que se va a necesitar y en qué lugares (aspectos espaciales), y cuándo y durante cuánto tiempo (aspectos temporales), con el fin de que puedan realizarse de manera efectiva y eficiente todos los cometidos empresariales. Por consiguiente, se trata de planificar la plantilla de personal necesaria. Esta planificación se plantea cara al futuro como una tarea especialmente difícil. En los últimos años nos hemos distanciado cada vez más de un planteamiento de planificación en la forma del puesto de trabajo y se ha pasado a una nueva forma de pensar sobre cómo lograr la disposición tanto cuantitativa como cualitativa de las capacidades de personal. Las mayores incertidumbres se derivan del hecho de que el horizonte estratégico se ha reducido para muchas empresas y que la planificación global de la empresa se ha convertido en una función más difícil. Independientemente de esta interrelación con la dirección estratégica de personal se producen otros problemas que dificultan el cálculo de las necesidades netas de personal. Entre otros aspectos se encuentran las dificultades para determinar los cambios en determinados grupos de personas (por ejemplo, salidas de personal, elección del momento de jubilación, disposición de los tiempos disponibles). Esto está relacionado, en gran medida, con la dificultad de estimar la lealtad del individuo frente a la empresa (y también al contrario), lo que depende, en gran medida, de la tendencia

de que la carrera profesional del individuo se vincula menos a una empresa y depende más bien de las oportunidades de desarrollo que se ofrecen en las distintas oportunidades de empleo. Las nuevas necesidades de personal adicional son asimismo difíciles de calcular como consecuencia de las modificaciones de tipo organizativo (por ejemplo, como consecuencia de fusiones o programas de reestructuración), tanto actuales como las que se darán en el futuro con mayor frecuencia. A lo que hay que añadir también las nuevas inversiones que pueden generar necesidades de personal adicionales. Estas inversiones están estrechamente vinculadas con las decisiones estratégicas de las empresas y ponen de manifiesto esta dinámica del horizonte estratégico. En su conjunto las empresas tienen que orientarse cada vez más a cubrir de forma flexible sus necesidades de personal (por ejemplo, relaciones de trabajo temporales, leasing de personal, formas cooperativas en cuanto a determinados proyectos). Con lo que se evitan determinados problemas jurídicos y se dispone de un mayor margen para adaptarse a las circunstancias cambiantes (por ejemplo, nuevas estrategias, nuevas estructuras marco y cambios en la orientación de la cultura empresarial).

2. Reclutamiento de personal

En el reclutamiento de personal se trata de evitar la falta de personal y tener disponible para la actividad de la empresa los recursos humanos necesarios tanto en calidad como en cantidad, así como en la ubicación espacial y en el aspecto temporal. En este ámbito del personal se tienen que ocupar en el futuro las empresas de

manera más intensa con la investigación del mercado de trabajo (véase *Scherm* 1990) con el fin de poder percibir a tiempo cuáles son las posibilidades que le ofrecen los mercados de trabajo, tanto internos como externos. El objeto de esta investigación del mercado de trabajo es considerar, entre otros aspectos, la evolución demográfica (mejor utilización de las generaciones de mayor edad, reconocimiento de estrangulamientos en el ámbito de jóvenes generaciones).

Las empresas se tienen que plantear y enfrentar cada vez más con un factor de tipo “*soft*” sensible. Se trata de conocer cuál es la imagen que tiene la empresa entre el personal y fuera de la misma. La *imagen empresarial* se puede definir como un factor clave para la atraktividad de la empresa en el mercado de trabajo y determina las oportunidades de una empresa para poder reclutar nuevos recursos de personal. Estas oportunidades también vienen determinadas, en gran medida, por la configuración de los sistemas de atractivos empresariales (véase el apartado sobre mantenimiento del personal), así como la forma y el nivel de satisfacción en el trabajo del personal actual de la plantilla.

En cuanto a los instrumentos concretos para el *reclutamiento de personal* las empresas diferencian cada vez más según el grupo de referencia (por ejemplo, directivos, especialista, personal joven, personal de edad) y también en cuanto a las formas de configurar sus instrumentos adecuándolo a los grupos de referencia concretos (véase *Zaugg* 1996). A título de ejemplo puede apreciarse cómo ha ganado en importancia durante los últimos cinco años la utilización de las bolsas

de trabajo electrónicas, precisamente entre los jóvenes. Es por lo que las empresas invierten de manera notable en su “*Electronic Recruiting*”. Con ello esperan racionalizar el proceso de reclutamiento y esperan que se incremente la aproximación entre la oferta de la empresa y la demanda del personal en muchos campos del desarrollo profesional. En el ámbito del reclutamiento de personal se han desarrollado muchos servicios altamente especializados al margen de los departamentos de personal. Estos nuevos servicios ofrecen, en el mejor de los casos, una creciente utilidad por el hecho de un mejor conocimiento de los mercados de trabajo relevantes así como por una reducción de los riesgos de reclutamiento a través de una preselección teniendo en cuenta el perfil de competencias exigido, así como el propio campo de desarrollo de la persona.

El instrumental para la selección de personal se diferencia cada vez más. Además de los instrumentos clásicos se han desarrollado significativamente los *Assessment Center*, en sus diferentes variantes. En una comparación internacional en Suiza se da una mayor importancia a los *dictámenes grafológicos*. La tendencia es, sin embargo, a un apoyo multidimensional en los procesos de selección. Cada vez la selección se basa menos en un único instrumento.

En la configuración de la fase final para la selección del personal, la que corresponde al proceso de integración del personal, se encuentran aún todavía grandes reservas de eficiencia. Tanto antes como ahora sigue sin concedérsele la suficiente importancia, lo que

implica una integración más precisa en el contexto profesional, pero también en la propia cultura empresarial. La motivación y la productividad de un nuevo colaborador se puede mejorar de manera permanente a través de una configuración consciente de su proceso de integración, donde debe estar implicado, en gran medida, su superior.

3. Desarrollo de personal

El futuro desarrollo de personal se va a centrar, de la forma más eficiente posible, en base a los perfiles de exigencias del puesto, por un lado, y con los perfiles de capacidades de la persona, por el otro. En función de las informaciones sobre la persona (actitudes, tendencias), sobre las unidades organizativas (perfil de exigencias) y sobre los mercados relevantes (mercados de trabajo y de formación), se deben adoptar las decisiones empresariales sobre los procesos de cualificación (véase *Thom* 1992). Con las cualificaciones determinadas, el personal debiera estar en disposición de cumplir con las exigencias actuales y futuras. Para lo cual se introducirían las medidas de formación, o bien de las actividades de cualificación para el puesto de trabajo. En el ámbito de la formación va a tener cada vez mayor importancia la estimación de los potenciales. Esto es, si el personal tiene un potencial para un desarrollo horizontal (utilización en otras funciones), vertical (ascenso a través del crecimiento real de responsabilidad) e intercultural (utilización en otras áreas culturales). La predicción de las exigencias de las distintas unidades organizativas se hace cada vez más difícil como consecuencia de los procesos de cambios organizativos.

El mercado de trabajo ha crecido para las empresas globalizadas en volumen, pero no necesariamente ha ganado en transparencia. Lo mismo puede decirse para el mercado de formación que incluso, las grandes empresas, con una alta competencia interna, tienen dificultades para evaluar las ofertas externas dentro de una visión global. El ámbito de los procesos de la formación se considera en el espacio de la cultura alemana como muy competitivo (véase *Münch* 1999). Esta valoración se debe a las competencias disponibles y a las tendencias de reforma perceptibles en el ámbito de la formación profesional, así como a la oferta de los programas de desarrollo y de formación (cada vez más dentro de un esquema modular y con una mayor permeabilidad).

La rápida evolución tecnológica ha llevado también a que muchas de las empresas y muchas de las instituciones no empresariales hayan adquirido competencias significativas en el ámbito de los programas de formación. A estas competencias se recurrirá también en el futuro en interés de la capacidad del mercado de trabajo del personal.

También puede apreciarse una mayor amplitud de variantes en todo lo que afecta a las medidas para el desarrollo del personal referido al puesto de trabajo. La planificación de las carreras se encuentra en un proceso de transformación. Junto a las carreras lineales clásicas se ofrecen, por parte de los empresarios de vanguardia, alternativas equivalentes como carreras de especialista o

de proyecto (véase *Domsch* 1994). El personal debe disponer cada vez más de posibilidades para ampliar su ámbito de competencias (suma de competencias profesionales, metodológicas, sociales, etc.); sus posibilidades de carrera no puede limitarse meramente a un puro crecimiento jerárquico. Es por lo que las empresas tienen que fomentar un sistema de atractivos materiales desvinculado de las posiciones jerárquicas. Lo que debe contribuir a que el *status* interno de las distintas carreras alternativas no se encuentre, a largo plazo a la zaga de los ascensos jerárquicos. El desarrollo de personal se encuentra estrechamente vinculado, en gran medida, al desarrollo organizativo (véase *Thom/Zaugg* 1995). Dado que el desarrollo de la organización refleja una conceptualización del cambio empresarial, se le asignará en el futuro a las actividades tendentes al desarrollo de personal una mayor importancia a la que se le ha dado en los últimos años. Lo cual se viene discutiendo con la implementación que se realiza de la gestión del conocimiento (véase *Probst-Steffen-Raub* 1999) lo que representa un nuevo reto al desarrollo de personal.

4. Integración de personal

En la integración de personal se trata de una ordenación concreta del mismo entre las distintas funciones que se tienen que realizar. Se han de considerar, a tal efecto, aspectos cuantitativos, cualitativos, espaciales y temporales. En el transcurso del último siglo se ha venido observando, en lo que afecta a la caracterización del puesto de trabajo, una tendencia que continuará a comienzos del nuevo siglo. En un principio se desarrolló, dentro del marco del

proceso de industrialización, una fuerte especialización que, sin duda, aportó enormes progresos en la productividad, pero que, sin embargo, influyó de manera negativa en la motivación y utilización profesional (accesibilidad al mercado de trabajo) del personal. Es por lo que se planteó, en primer término, una ampliación del trabajo y, más tarde, se adoptaron medidas de enriquecimiento real del trabajo (*Job Enrichment*). Esta última fase se manifiesta aún más bajo el concepto de *empowerment* (véase *Hammer/Champy* 1993). No se trata aquí solamente de enriquecer el contenido del trabajo con elementos dispositivos (mayor libertad en las cuestiones referentes a la planificación, organización y control, etc.), sino de poner a disposición del personal también herramientas más eficientes de alta tecnología de la información y, de esta manera, conseguir mediante medidas de una mayor cualificación, que se tenga la valentía para utilizar los nuevos espacios de libertad y de aflorar las capacidades para dar respuesta a los nuevos perfiles de exigencias como consecuencia de la ampliación de su ámbito de competencia.

Un aspecto muy importante de la integración de personal se encuentra en el desarrollo de los *grupos de trabajo*, en parte autónomos, a los que se transfiere la responsabilidad de aquellos procesos necesarios para la realización, teniendo en cuenta determinadas condiciones marco y las prescripciones existentes. Lo cual solamente es posible cuando se han desarrollado previamente, en gran medida, los programas de cualificación y cuando la cultura de la empresa acentúa los valores de la autonomía y de la subsidiariedad.

Un aspecto adicional, muy significativo, en el proceso de la integración del personal corresponde a las dimensiones temporales y espaciales. Ya en los años 90 del Siglo XX se apreciaron tendencias muy significativas con respecto a los sistemas de trabajo flexibles. En la mayoría de los casos dominaron, sin embargo, las formas clásicas de la flexibilización (tiempos flexibles, períodos de trabajo variables), pero cada vez se desarrollan formas más innovadoras (por ejemplo, grupos de trabajo autónomos durante determinados períodos de tiempo, períodos anuales de trabajo, permisos de larga duración), aunque éstos plantean notables exigencias a la coordinación interna en la empresa (véase *Blum* 1999).

No hay que olvidar que las empresas han reaccionado con una amplia oferta de tiempos flexibles a la creciente problemática que se plantea con la necesidad de armonizar las capacidades del personal con las demandas de trabajo desde el punto de vista de los costes (véase *Thom/Blum* 1998). Con las nuevas formas de *tiempos de trabajo* las empresas consiguen potenciales del personal de los que no podría disponer con una regulación uniforme de los tiempos de trabajo (por ejemplo, trabajadores a tiempo parcial con mayor cualificación y con diferentes obligaciones de responsabilidad).

El desarrollo de tecnologías de la información facilita el desarrollo de las actividades realizadas por teletrabajo. Si bien es cierto que esta forma de actividad plantea problemas con respecto a la integración en la comunidad empresarial, su encaje dentro de los

flujos de información empresarial, facilita la percepción de las oportunidades de carreras en su amplio sentido.

Sin embargo, es de esperar que se producirá una ampliación del teletrabajo, ya que los costes de los inmuebles, la situación del tráfico en las grandes aglomeraciones y las nuevas tecnologías de información son argumentos a favor del teletrabajo.

5. Mantenimiento del personal

En esta función se trata de utilizar los instrumentos dentro del ámbito de personal que permitan estimular la aportación del personal y que conlleve, en su caso, a un incremento de las prestaciones. Después de que durante muchas décadas se ha centrado la discusión sobre los atractivos materiales, se plantean, en la actualidad, conceptos más equilibrados. Incluso, dentro del ámbito de los atractivos monetarios existen grandes diferencias ya que no se consideran tanto las exigencias a las prestaciones y a la flexibilización. Dentro del ámbito de los *atractivos inmateriales* se acentúa cada vez más la importancia del tiempo de trabajo, las posibilidades del desarrollo de personal, la participación en los procesos de comunicación, el fomento y reconocimiento de los diferentes miembros del grupo, etc. La diferenciación entre una motivación extrínseca e intrínseca se ha introducido de manera significativa, lo que va a inspirar también en el futuro la configuración de los sistemas de atractivos empresariales. En particular, para todos aquellos grupos de personas que disponen de unos niveles superiores a la media en lo que se refiere a la formación

como el atractivo que va más allá del trabajo, al trabajo y a las posibilidades de aprendizaje personal, lo cual constituye un punto de referencia decisivo. En un sistema mixto de atractivos se debe cuidar que la motivación intrínseca (impulsos como consecuencia de la vivencia del dominio perfecto del trabajo) no se vea sustituida por los atractivos extrínsecos (en especial los de corte material). La creciente variabilidad de la retribución global se adapta a los diferentes puntos de referencia.

Además de las prestaciones de carácter individual se plantean también las prestaciones de los equipos, o bien, de las unidades organizativas; y, para el caso del personal de muy alto nivel, se tienen en cuenta también los resultados empresariales. A la hora de elegir los criterios de referencia más apropiados se debe tener en cuenta que cada una de las personas, con sus propias competencias, puedan influir sobre la variabilidad de la retribución. Para aquellas prestaciones extraordinarias, de carácter singular será necesario seguir manteniendo, como hasta ahora, una prima especial, ya que en este caso no se dispone de ninguna base para la planificación. Las retribuciones en especie se conceden por la empresa con carácter voluntario y son independientes del resultado de la empresa, de las distintas unidades organizativas, o son independientes de las prestaciones individuales durante un determinado período de tiempo (véase *Bachmann* 1998). Algunas de las empresas suizas presentan una enorme creatividad configuradora (por ejemplo, ventajas en las compras, asesoramiento fiscal y jurídico, utilización de instalaciones deportivas, etc.). En el futuro se planteará de manera más acentuada si

con estos atractivos se establece la relación deseada entre las prestaciones del personal y los objetivos de la empresa. Considerando que muchas de las retribuciones en especie se encuentran fuertemente vinculadas al *status* alcanzado por el personal, se puede contar con una revisión crítica de estos atractivos. Por el contrario, se pueden esperar atractivos de carácter estratégico que pueden contribuir en su conjunto a un incremento del valor de la empresa. Con lo que se pretende favorecer una forma de pensar empresarial y el fomento de la innovación.

Puede plantearse si en las empresas que no cotizan en bolsa y, por tanto, no disponen de ningún tipo de cotización bursátil, deben participar los directivos en el incremento del valor de su empresa. Esto es solamente posible a través del cálculo, relativamente complicado, del valor de la empresa en el transcurso de un determinado período largo de tiempo. Una cuestión que todavía está abierta es el % de la retribución sujeta al valor creado en la empresa. Una orientación estratégica de los sistemas de atractivos al personal puede también incluir que la retribución esté vinculada a que se hayan alcanzado las fases estratégicas básicas (por ejemplo, el haber alcanzado con éxito determinadas fases del proyecto, o haber alcanzado determinadas posiciones en el mercado).

6. Reducción de personal

Se entiende por reducción de personal la supresión de un superávit de personal tanto cuantitativo, como cualitativo, temporal o

espacial. Teniendo en cuenta la fuerte dinámica del entorno empresarial y las frecuentes reestructuraciones, las empresas se tienen que ocupar, de manera creciente, de un instrumentario, lo suficientemente diferenciado, que les permita la reducción de personal. Los despidos masivos constituyen, sin duda, la última medida que debiera adoptar la empresa para reducir los superávits de personal, lo cual debiera evitarse con medidas previas. Actualmente las empresas disponen de un instrumentario diferenciado para la reducción de personal directo e indirecto. La no prolongación de los contratos temporales, la reducción del leasing de personal, o la recolocación dentro de la empresa, son medidas de reducción de personal de tipo indirecto. También se dispone de la utilización de los sistemas de trabajo flexibles que ofrecen la posibilidad de poder coordinar la plantilla de personal de manera más eficiente conforme con la situación y volumen de los pedidos.

En los últimos años han experimentado un desarrollo especial las diferentes formas de *outplacement* (véase *Mayrhofer* 1992). En un principio se había concebido para un pequeño segmento de personas, esto es, en particular, estaba reservado a los niveles más altos de la empresa, pero, entretanto, se han ido desarrollando diferentes tipos de asesoramiento de *outplacement*, hasta llegar a un *outplacement* de grupos completo de toda una unidad organizativa. Con ayuda de estas formas constructivas de reducción del personal las empresas intentan evitar costes innecesarios (por ejemplo, trasladarlos a una posición poco relevante), y, por otro lado, tratan de mantener que la empresa disponga de una buena imagen en el mercado de personal potencial.

Los consultores de *outplacement* no pueden crear nuevos puestos de trabajo, pero pueden entrever la oferta existente en los mercados de trabajo más relevantes y ello de manera más eficiente y, sobre todo, pueden asesorar a la persona despedida para buscar una nueva orientación profesional que corresponda a las capacidades básicas del cliente. Se puede esperar que a la vista de la ola de reestructuraciones se incrementará en el futuro, de manera muy significativa, la consultoría de *outplacement*. Además se tienen que desarrollar también otros planteamientos que permitan solucionar el problema de la reducción de personal. Por ejemplo, se puede plantear la disposición de un capital riesgo con tipos de interés favorables para personal antiguo de la empresa que quiere dar el paso a establecerse autónomamente.

IV. FUNCIONES TRANSVERSALES DEL MANAGEMENT DE PERSONAL

Una característica común a todas las funciones transversales es que influyen sobre todas las funciones del proceso que se han tratado hasta ahora. Se trata de destacar, sobre todo, lo que afecta al *controlling* de personal, al *marketing* de personal, a la *información* de personal así como a la *organización* de la dirección de personal desde una perspectiva global.

1. *Controlling* de personal

El *controlling* de personal debe contribuir a la planificación, dirección, control e información de todas las actividades referentes al ámbito de personal, o bien a los diferentes responsables de tales funciones. Dentro del marco del *controlling* de personal se han desarrollado diferentes sistemas de indicadores, con el fin de poder adoptar las correspondientes medidas económicas en el ámbito de personal. Así, por ejemplo, se utiliza, en los últimos años, de manera creciente, la información sobre las ausencias del personal como criterio clave para la adopción de las medidas sistemáticas en la dirección de ausencias. Así se trata de la mejora en la configuración de los tiempos de trabajo, en la revisión de los sistemas de atractivos, en una nueva orientación de las medidas de desarrollo del personal, pero, también, en la comunicación interna de la empresa. A la vista de las posibilidades de mejora en la configuración de los *sistemas de indicadores*, se debe tener cuidado, en particular, en no generar una inflación de *indicadores*. Por ello, debe estar muy clara la interdependencia existente entre un indicador y el objetivo que se trata de perseguir con él mismo.

No debe descuidarse la dimensión cualitativa en el ámbito del *controlling* de personal. Cada vez son más el número de empresas que realizan encuestas entre el personal con las que se trata de obtener informaciones para mejorar la dirección del personal. Se dedica una atención especial a todo lo que afecta a la satisfacción en el trabajo, lo que a su vez se debe diferenciar en diferentes dimensiones. Una

referencia importante en la valoración de los resultados de las encuestas se encuentra en la determinación de si los niveles de expectativa de las personas encuestadas se han modificado con respecto a la situación de la encuesta anterior (véase *Bayard 1997*).

A la hora de realizar la valoración de los indicadores (por ejemplo, cuotas de fluctuación) existe un ámbito bastante amplio de interpretación sobre la influencia de las diferentes magnitudes. En muchos de los casos hay que partir de situaciones de multicausalidad. Por último, la exactitud en la interpretación no puede ser mayor que el nivel de conocimientos científicos disponibles sobre las relaciones existentes entre los diferentes aspectos de personal.

El concepto de *controlling* se puede continuar desarrollando cada vez más en la dirección siguiente: se inicia normalmente, en un principio, con un *controlling* de costes. En una segunda fase se realiza un *controlling* de la eficiencia en el que se comparan las magnitudes de *input* (por ejemplo, horas de formación continuada) con las magnitudes relevantes del *output* (por ejemplo, el éxito en el aprendizaje). La última fase del desarrollo del *controlling* se plantea, por consiguiente, en el nivel de un *controlling* de efectividad (véase *Wunderer/Schlagenhauser 1994*). En el ejemplo mencionado de una formación continuada se debiera analizar si la actividad de formación contribuye a modificar la productividad del trabajo, o el comportamiento directivo y la capacidad de cooperación.

Se puede además suponer que ante la tendencia a la creación de valor por parte de la dirección de la empresa se plantean nuevos aspectos sobre el cálculo del “*patrimonio humano*” (véase *Becker* 1999). Con estos nuevos planteamientos se intenta determinar, para un determinado período de tiempo, el valor de las inversiones en el ámbito del “*patrimonio humano*”. Para lo cual se determinan todos los gastos que han originado pagos y que contribuyen a crear, mantener e incrementar el potencial de las prestaciones humanas (véase *Wunderer/Sailer* 1987, pág. 323 ss.). Los problemas metodológicos de la contabilidad de los recursos humanos son, sin duda, muy notables. También debe considerarse la dimensión ética, ya que no puede darse la impresión de que se enjuicia a la persona como si fuese una mercancía. Una problemática semejante surge también a la hora de reflejar los denominados portafolios de personal (dentro de un sistema de coordenadas espaciales que recoge, por un lado, las prestaciones [desde las bajas hasta las altas] y, por otro lado, el potencial [también desde bajo hasta alto]). El cuadrante que refleja las bajas prestaciones bajas y un bajo potencial se viene a definir como “*deadwood*” (madera muerta, carga innecesaria). Una definición de esta naturaleza es discriminante y no permite reconocer terminológicamente el hecho de que este círculo de persona pueda asumir nuevos desarrollos. Por lo que respecta al *controlling* del personal deben también considerarse los problemas de su aceptación y de la protección de datos.

El *controlling* del personal se entiende, a menudo, dentro de la plantilla como un instrumento de racionalización. Lo cual origina, por

parte del personal, una cierta resistencia (por ejemplo, en la recogida de datos) o bien, con una aceptación reducida de las medidas que puedan derivarse de la información obtenida a través del *controlling* de personal. El problema de la *protección de datos* consiste en el peligro de que se utilicen los datos de manera inadecuada en el *controlling* de personal. Este peligro se acentúa con la complejidad del sistema de *controlling*, así como también por el número de personas que participan. Independientemente de los problemas mencionados el *controlling* de personal va a jugar en el futuro un papel importante. Lo que es consecuencia, en parte, de que los costes de personal en los países de cultura alemana, en comparación con otros países, son muy altos, y que la cuota de los costes de personal sobre el conjunto de los costes presenta una tendencia creciente en una sociedad de servicios y del conocimiento.

El concepto del *balanced scorecard* (véase Kaplan/Norton 1997) ofrece, sin duda, magníficas posibilidades para poder documentar un sistema de indicadores en el ámbito de personal que tienen relevancia estratégica para la dirección de los recursos humanos.

2. Marketing de personal

El objetivo primario de esta función transversal consiste en la creación de condiciones favorables para incrementar la atraktividad de la empresa, tanto en el mercado de trabajo interno como en el externo. Con lo que se mejoran sus oportunidades de lograr y mantener

personal cualificado y motivado. La analogía con la forma de pensar del marketing consiste en que el actual potencial del personal se considera como cliente y que el puesto de trabajo, así como todos los factores que lo definen, como el objeto de la configuración de un producto orientado al cliente. Un marketing sistemático de personal exige, previamente, una información sólida. Aquí pueden apreciarse las relaciones con las otras funciones del proceso de personal (por ejemplo, la selección de personal). De manera concreta se trata de los conocimientos provenientes, por ejemplo, del mercado de trabajo, así como también de la investigación profesional, o de la movilidad. Además, se beneficia esta información del marketing de personal del conocimiento de que se dispone del *controlling* de personal. A toda la información hay que contraponerle una acción (véase *Thom/Zaugg* 1994). Aquí se consideran también las actividades que ya se han mencionado en las funciones de proceso. Por ejemplo, se trata de la configuración del puesto de trabajo de acuerdo con las exigencias del mercado de trabajo y con la configuración de los grupos de referencia diferenciados según las actividades de disponer de personal y desarrollar el mismo. A este respecto juega un papel decisivo la configuración del sistema de atractivos (véase el apartado sobre mantenimiento de personal). En épocas anteriores se redujo el tema del *marketing de personal*, frecuentemente, sólo a aspectos que afectaban a la configuración de la comunicación, e incluso, de manera mucho más estricta, a la mera configuración de la publicidad para la captación de personal. Aunque si bien en la actualidad este concepto se ha ampliado de manera significativa e integradora, se le sigue

asignando a la parte de la comunicación tanto antes como ahora una creciente importancia.

Se puede apreciar cómo las empresas desarrollan una increíble creatividad en sus anuncios de imagen para representar de forma impactante mediante textos y gráficos, su cultura empresarial y los principios básicos de su política de personal. A la vista de la fuerte competencia existente en torno a los mejores talentos se han incrementado de manera significativa las actividades para el desarrollo de su presencia en internet. Las posibilidades de los nuevos medios consisten, entre otros aspectos, en el hecho de que se dispone de información básica mucho más rápidamente y de forma gráfica a lo que ha sido posible en las formas convencionales. Lo especial de internet se encuentra en la interactividad entre el candidato y la empresa. A la disposición de la información real (credibilidad) se le va a conceder a través de los nuevos medios de comunicación una mayor importancia en el futuro.

3. Información de personal

No cabe la menor duda que también pueden utilizarse los nuevos medios dentro del marco de la información interna de la empresa. Lo cual no debe ocasionar que se inunde al personal con informaciones. Se ha de tener cuidado de que bajo el principio de la comprensión de la comunicación (creación de un conjunto de símbolos comunes entre las partes a comunicar; véase *Cantin* 1999) se tenga presente la facilidad de disposición de grandes volúmenes de

información. El mundo interno de la hoja web ofrece nuevas posibilidades para un intercambio rápido de información. Pero se incrementa, al mismo tiempo, el peligro de interpretaciones erróneas.

Este medio de comunicación no descarga a los directivos de su responsabilidad de informar y comunicar. Tanto ahora como antes mantienen una notable importancia los medios escritos. Mientras que una información rápida se sitúa cada vez más en los medios electrónicos. Una revista interna especializada puede proporcionar las bases necesarias para una explicación (véase *Jörg* 1998). El personal desea disponer cada vez más de una mayor información en el ámbito de la estrategia empresarial, así como informaciones sobre las nuevas formas de estructuras organizativas (como consecuencia de los crecientes procesos de reestructuración y compras de empresas, así como fusiones). En los grandes grupos internacionales se hace cada vez mayor uso de la *business televisión*. Con ello los altos directivos tienen la posibilidad de dirigirse de manera directa, en una comunicación verbal y no verbal, a todos los miembros de la empresa.

Un reto adicional para la configuración de la comunicación consiste en la coordinación entre la comunicación externa e interna (véase *Bruhn* 1995). Los medios externos (entrevista a los altos directivos en revistas y periódicos) poseen una influencia sobre la información interna de la empresa y pueden ser utilizados, de manera consciente, para influir en los comportamientos.

4. Organización de la dirección del personal

Dentro del marco de estas funciones transversales se trata de armonizar las relaciones (división de trabajo y coordinación) entre los distintos responsables del ámbito de personal. Dentro de este grupo de responsables estarían, por un lado, los especialistas de la dirección de personal de la empresa, pero, por el otro, los directivos en los distintos niveles, y, no por último, también, las numerosas personas externas que tienen diferentes grados de especialización (por ejemplo, consultores para la selección de personal, *training*, especialista en el ámbito de la organización del trabajo, consultores de *outplacement*).

Un aspecto básico sobre los especialistas internos es el que concierne a su concentración o distribución a lo largo de la estructura jerárquica. La pretensión de este grupo de personas es orientarse a que su máximo representante se encuentre en los órganos de gobierno de la empresa. Mientras que esta cuestión está regulada en Alemania a partir de un determinado número de personas y dentro de una determinada forma jurídica (por ejemplo, sociedad anónima) a través de las normas que regulan la cogestión (el director (*Arbeitsdirektor*) de trabajo tiene dentro del ámbito de sus competencias la responsabilidad de los ámbitos de personal y social y es del Consejo Ejecutivo), en Suiza no existe una regulación semejante. Incluso, en las grandes empresas suizas (véase *Thom/Zaugg* 1999) solamente en la mitad de las empresas se encuentra el máximo responsable del ámbito de personal en los órganos de gobierno de la empresa.

De manera generalizada la política de personal no constituye todavía un elemento de la política global de la empresa. Frecuentemente sucede que ésta se convierte en una mera indicación para la dirección de personal a los efectos de su implementación. En el ámbito de las funciones de personal hay áreas en las que los especialistas internos de personal pueden tomar decisiones de forma autónoma (por ejemplo, el derecho del trabajo, derecho social, administración de personal, sistemas de información de personal y, de manera no significativa, el *controlling* de personal). En otros ámbitos parciales dominan, sin embargo, los directivos de línea. Aquí se encontraría la incorporación de personal, la configuración del puesto de trabajo (Ergonomía) y la seguridad en el trabajo.

En muchas áreas parciales se llega a una coordinación entre el especialista de personal y el directivo. Dentro de estas áreas estarían los ámbitos que corresponden a la selección de personal, la configuración de los salarios, la formación, la valoración del personal, las medidas de tipo disciplinario y de quejas, así como también la reducción de personal. En ámbitos muy significativos de la política empresarial es básica la colaboración entre especialistas de personal y la dirección de la empresa. Aquí, sobre todo, se trata de la representación de la empresa frente a las Asociaciones Empresariales, sindicales y profesionales, pero también en el ámbito de la representación interna del personal (comité de empresa, comisiones empresariales, etc.).

Para los especialistas de la dirección de personal sigue planteándose la cuestión de qué funciones tienen que ser resueltas por ellos, o que otras funciones pueden desagregarse, con lo que debiera definirse de manera muy cuidadosa esta conexión dentro del conjunto empresarial. Ámbitos nucleares tradicionales de la dirección de personal, tales como la administración salarial, aparecen cada vez más como ámbitos que pueden ser desagregados del departamento de personal. Por el contrario, todas aquellas consideraciones de tipo conceptual para el desarrollo de personal (en estrecha relación con la orientación estratégica y el perfil cultural de la empresa) constituyen campos centrales de los especialistas internos de la empresa.

Muchas de las tareas de la dirección de personal han de ser reconsideradas en función de una orientación interna al cliente. Aquí se plantea la cuestión de qué aspectos del trabajo de personal se pueden configurar como *service center*, o como *profit center* (véase *Wunderer/von Arx* 1999). Esta última variante parece desarrollarse de forma cada vez más relevante. No cabe la menor duda que esta forma organizativa implica un pensamiento empresarial de los portadores de esta acción. También se ha demostrado como muy atractiva para el personal altamente cualificado. Desde la perspectiva del sistema global de la empresa se incrementa, sin duda, la transparencia en el ámbito de los costes y de las prestaciones, se mejora la flexibilidad frente a la demanda interna, y se crean nuevas bases de decisión racionales para una posible desagregación.

Cabe plantearse si en el futuro va a ser una mayor realidad los departamentos *virtuales de personal*. Dentro de esta estructura de tipo red se distribuyen, desde el punto de vista organizativo y espacial, los expertos de personal a través de toda la organización, y se les apoya en sus funciones mediante las potentes tecnologías de información. Junto a sus tareas como directores de personal estas personas asumen también otras actividades creadoras de valor dentro de su ámbito de trabajo. El *departamento virtual de personal* no se define a través de un conjunto espacial, sino a través de una identidad basada en las competencias. En el caso ideal este conglomerado se dirige a través de los objetivos comunes, así como también a través de una *cultura de la confianza* (véase Thom/Zaugg 1999).

Para un amplio desarrollo de una *virtualización en el ámbito de la dirección de personal* existen todavía hoy grandes barreras. Los problemas comienzan, en parte, desde el punto de vista puramente técnico, debido a que no existe una perfecta compatibilidad entre las distintas plataformas en el ámbito de las tecnologías de la información. La colaboración entre equipos heterogéneos lleva, frecuentemente, a una reducción de la transparencia del sistema global, lo que origina mayores costes de coordinación (véase Drumm 1998).

Como consecuencia de ubicar la comunicación a través de los medios electrónicos se pierden informaciones muy valiosas que solamente se generan en ese encuentro directo entre las personas. Con lo que se dificultan, sin duda, los controles de credibilidad.

Especialmente se plantea cómo un *departamento virtual de personal* puede asumir la función de “creación de cultura”. Por un lado, debido a que como consecuencia de su extensión a través del conjunto de la empresa (con su vinculación a determinadas subculturas), se encuentra de forma restringida en condiciones para poder desarrollar una cultura dominante en el departamento. Por otro lado, los responsables de personal, como células descentralizadas, pueden crear más elementos culturales comunes que si se hiciese desde un servicio centralizado de personal.

Las desventajas de la virtualización hay que contraponerlas a una serie de ventajas. Un *departamento virtual de personal* permite una accesibilidad rápida y flexible a más recursos y competencias que los departamentos organizados tradicionalmente. Estos departamentos, a corto plazo, no pueden desarrollar o lograr capacidades adicionales. En las organizaciones virtuales los servicios de personal se pueden acercar, como consecuencia de una fuerte descentralización, más al personal (cliente interno) y, por consiguiente, pueden tener una capacidad configuradora más acertada según las necesidades de este personal. Y puesto que el personal de un departamento virtual tiene que ejercer además de sus funciones de dirección de personal también, otras funciones, se incrementa, sin lugar a dudas, la multicalificación del personal. Lo cual puede ser una contribución positiva para la empleabilidad (*employability*). La contrastación entre los puntos fuertes y débiles del concepto de virtualización (ver *Thom/Zaugg 1999*) permite llegar a la conclusión de que las formas virtuales en el ámbito de personal se deben utilizar de manera selectiva. Se puede

también hablar de una continuidad en la virtualidad (*Wüthrich/Philipp 1998*).

V. CONCLUSIONES

La fuerte dinámica de cambio que existe dentro de las empresas ha puesto de manifiesto, a muchos directivos, la necesidad de una amplia dirección de personal. Esta presión al cambio ha contribuido a que dentro de la dirección de personal surjan importantes innovaciones sociales. La exigencia de que todas las áreas parciales de la empresa deben contribuir a incrementar el valor de la misma ha llevado a acentuar la dirección de personal. Las claves para incrementar el valor de la empresa se encuentran en la mejora de la productividad en el trabajo, en la creatividad del personal y en la motivación (véase *Becker y otros 1997*). La dirección de personal puede incidir positivamente sobre estas magnitudes en base a las funciones mencionadas. Por ejemplo, la productividad se incrementa mediante medidas del desarrollo de personal, así como en la función de cómo se asigne el personal. Sobre la motivación influyen, sin duda, seguramente los instrumentos de retención del personal (sistemas de atractivos). Sobre la creatividad puede influir, entre otras medidas, la selección (en la selección del personal, el reclutamiento de personas con alto potencial creativo) y el desarrollo de personal (incremento consciente de las capacidades para una forma de pensar interdisciplinar, ejercicios de creatividad). La creatividad, sin embargo, se ve también favorecida por las posibilidades que ofrece el ámbito de trabajo (véase *Thom/Etienne 2000*). Puede pensarse aquí en

un clima que fomente la propia creatividad, esto es, que abra el campo de actuaciones de toda persona, que le libere de excesivas formalizaciones, y, en algunas situaciones, se pueda producir un enriquecimiento del trabajo o, incluso, también un *empowerment*.

En las últimas décadas se ha intensificado la reflexión sobre las *consideraciones éticas* de los procesos de dirección (ver *Steinmann/Löhr* 1990). Estas consideraciones sobre la *ética empresarial* también son relevantes para el ámbito de la dirección de personal (véase el apartado sobre *controlling* de personal). En el ámbito de las decisiones de personal deben darse los principios que tengan en cuenta la dignidad y la integridad de las personas a seleccionar. Lo mismo puede decirse sobre la configuración de los procesos de reducción de personal por parte de la empresa y por parte del trabajador.

Las decisiones sobre las variantes constructivas de un *outplacement* deben tener en cuenta a la persona, en particular, y que, al mismo tiempo, descansen en valores fundamentales para los que tienen que tomar la decisión. Los valores básicos, que tienen validez universal en una empresa, se tienen que reflejar en los valores de referencia. La fuerza que tienen para incidir en el comportamiento depende fundamentalmente de la forma en la cual se integren. Cuanto más se utilice el diálogo abierto entre los directivos y el personal tanto más estarán presentes los valores y servirán de orientación para el comportamiento directivo y de cooperación. Las cuestiones éticas

tendrán, según el autor, una creciente importancia en lo que se refiere a la utilización de los instrumentos en el ámbito del personal.

BIBLIOGRAFÍA

Bachmann, C. (1998): *Fringe Benefits. Theoretische Grundlagen und Anwendung in der Praxis*, Berna.

Bayard, N. (1997): *Unternehmens- und personalpolitische Relevanz der Arbeitszufriedenheit*, Berna/Stuttgart/Viena.

Becker, B.E. y otros (1997): HR as a Source of Shareholder Value, en: *Human Resource Management*, Spring, págs. 39-47.

Becker, M. (1999): Aufbau, Nutzung und Schutz von intellektuellem Kapital, en: Sattelberger, T./Weiss, R. (ed.): *Humankapital schafft Shareholder Value. Personalpolitik wissensbasierter Unternehmen*, Colonia, págs. 73-124.

Berthel, J. (1997): *Personal-Management*, 5ª ed., Stuttgart.

Blum, A. (1999): *Integriertes Arbeitszeitmanagement Ausgewählte personalwirtschaftliche Massnahmen zur Entwicklung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitsysteme*, Berna/Stuttgart/Viena.

Bruhn, M. (1995): *Integrierte Unternehmenskommunikation*, 2ª ed., Stuttgart

Bühner, R. (1997): *Personalmanagement*, 2ª ed., Landsberg/Lech.

Cantin, F. (1999): *Die innerbetriebliche Kommunikation verstehen und gestalten. Ein konstruktivistischer Ansatz*, Berna/Stuttgart/Viena.

Domsch, M.E. (1994): Fachlaufbahn - ein Beitrag zur Flexibilisierung und Mitarbeiterorientierung der Personalentwicklung, en: Domsch, M./Siemers, S. (ed.): *Fachlaufbahnen*, Heidelberg, págs. 3-21.

Drumm, H.J. (1995): *Personalwirtschaftslehre*, 3ª ed., Berlin y otros

Drumm, H.J. (1998): Virtualität in Organisation und Personalmanagement, en: *Zeitschrift Führung + Organisation*, Año 67 N° 4, págs. 196-200.

Gaugler, E., Weber, W. (ed.) (1992): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2ª ed., Stuttgart.

Hammer, M., Champy, J. (1993): *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, Nueva York

- Hentze, J. (1994): *Personalwirtschaftslehre 1*, 6^a ed., Berna/Stuttgart.
- Hentze, J. (1995): *Personalwirtschaftslehre 2*, 6^a ed., Berna/Stuttgart.
- Jörg, P. (1998): *Mitarbeiterzeitschriften analysieren, bewerten und verbessern*, Berna.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1997): *Balanced Scorecard*, Stuttgart.
- Mayrhofer, W. (1992): Outplacement, in: Gaugler, E/ Weber, W. (ed.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2^a ed., Stuttgart, págs. 1523-1534.
- Münch, J. (1999): *Qualifikation als Standortfaktor. Deutschland, USA, Japan im Vergleich*, Hochheim.
- Oechsler, W.A. (1997): Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts, 6^a ed., Munich/Viena.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, en: *Harvard Business Review*, Año 68, N° 3, págs. 79-91.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (1999): *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, 3^a ed., Wiesbaden.
- Ridder, H.-G. (1999): *Personalwirtschaftslehre*, Stuttgart/ Berlin/ Colonia.
- Scherm, E. (1990): *Unternehmerische Arbeitsmarktforschung*, Munich.
- Scholz, C. (1994): *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, 4^a ed., Munich.
- Steinmann, H., Löhr, A. (1990): Einleitung: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik, en: Steinmann, H., Löhr, A. (ed.): *Unternehmensethik*, 2^a ed., Stuttgart, págs. 3-32.
- Thom, N. (1992): Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung, en: Gaugler E./Weber W. (ed.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2^a ed., Stuttgart, págs. 1676-1690.
- Thom, N., Blum, A. (1998): The structure of working hours in Swiss companies, en: *Human Resource Management journal*, Año 8, N° 3, págs. 77-84.
- Thom, N., Etienne, M. (2000): Organisatorische und personelle Aspekte für ein erfolgreiches Innovationsmanagement, en: Clermont, A. y otros, (ed.): *Personalführung und Organisation*, Munich, págs. 283-294.

- Thom, N., Zaugg, R. (1994): Personalmarketing - auch in rezessiven Zeiten? en: *io Management Zeitschrift*, Año 63, N° 4, págs. 72-74.
- Thom, N., Zaugg, R. (1995): Konzeptionen und neuere Tendenzen der Personal- und Organisationsentwicklung, en: Berthel, J., Groenewald, H. (ed.): *Handbuch Personalmanagement. Zukunftsorientierte Personalarbeit*, Landsberg/Lech, Entrega 19. , Agosto 1995, Parte IV, Cap. 4-18, págs. 1-23.
- Thom, N., Zaugg, R.J. (1999): *Organisation des Personalmanagements. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse aus der Schweiz*, 2ª ed., Berna.
- Wunderer, R., Sailer, M. (1987): Personal-Controlling eine vernachlässigte Aufgabe des Unternehmenscontrolling, en: *Personalwirtschaft*, Año 14, N° 8, págs. 321-327.
- Wunderer, R., Schlagenhauer, P. (1994): *Personal-Controlling. Funktionen - Instrumente - Praxisbeispiele*, Stuttgart.
- Wunderer, R., von Arx, S. (1999): *Personalmanagement als Wertschöpfungscenter*, 2ª ed., Wiesbaden.
- Wüthrich, H.A., Philipp, A.F. (1998): Grenzenlose Chancen durch Virtualisierung! Was wir von virtuellen Pionierunternehmungen lernen können, en: *Zeitschrift Führung + Organisation*, Año 67, N° 4, págs. 201-206.
- Zaugg, R.J. (1996): *Integrierte Personalbedarfsdeckung. Ausgewählte Gestaltungsempfehlungen zur Gewinnung ganzheitlicher Personalpotentiale*, Berna/Stuttgart/Viena.