

RECURSOS HUMANOS: ¿QUO-VADIS? EL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DEL TERCER MILENIO

Mariela Golik*

RESUMEN: Los cambios que han sufrido las organizaciones en las últimas décadas ponen en jaque la función del Director de Recursos Humanos concebida de manera tradicional. Desde hace 20 años la función ha vivido profundas transformaciones producto de la evolución del contexto (globalización, internacionalización, cambios socio-demográficos y legales). Algunas voces alarmistas han llegado a pregonar que la función está destinada a desaparecer. En este contexto, cabe preguntarse: ¿Cuál será su destino? ¿Cuáles serán las responsabilidades del DRH en el futuro? El objetivo del presente artículo es establecer los roles prioritarios que desempeñará el Director de Recursos Humanos y, en consecuencia, los ejes estructurales de su desarrollo.

Palabras clave: recursos humanos - organizaciones - contexto - roles prioritarios

ABSTRACT: *Human Resources: Quo-vadis? Being a Human Resources Director in the third millennium*

Human Resources Director's traditional role has been jeopardized by the changes that have taken place in organizations in the last decades. Over the last twenty years this role has undergone deep transformations stemming from context evolution – globalization, internationalization, socio-demographic and legal changes. Some alarmist voices have gone so far as to proclaim the role is doomed to disappear. With this background in mind, it may be worth asking: What will its fate be? What will the HRD responsibilities be in the future? The goal of the present paper is to set forth the main roles a HRD will perform and, therefore, the structural axis of its development.

Key words: Human Resources - organizations - context - main roles

Introducción

En un entorno cada vez más competitivo, las empresas están condenadas a un ajuste permanente entre objetivos y recursos. Confrontada a mutaciones sociales, económicas tecnológicas, y a nuevas exigencias por parte de las organizaciones, la función de Recursos Humanos, así como el perfil y las prerrogativas del DRH (Director de Recursos Humanos) se transforman profundamente y a un ritmo constante.

Cabe preguntarse cómo será la función de RRHH en los próximos años. ¿Cuáles serán

* Mariela Golik es Ph.D. en Administración de Empresas, orientación Recursos Humanos por la Universidad Paris I - Panthéon Sorbonne, Francia. Es Master en Administración de Empresas por la Universidad de Versailles, Francia. Ha desarrollado tareas de docencia e investigación en la Sorbona. Miembro del Grupo de investigación en Administración de las Organizaciones de la Sorbona. Desarrolla actividad docente de posgrado en programas MBAs y Master en Recursos Humanos en diversas instituciones del país. Es Profesora de posgrado de la UCEL Miembro de la Comisión Universidades de ADRHA y Titular de CESDEC- organización especializada en asesoramiento e investigación en Desarrollo de Carreras. E-mail: marielagolik@yahoo.com.ar

las responsabilidades del DRH? ¿Cuáles serán los grandes desafíos que deberá confrontar?

El *métier* de RRHH es un deporte de los más completos, raras son las funciones que exigen utilizar tantos músculos diferentes como ésta. En efecto, la función recursos humanos se encuentra en el cruce de múltiples desafíos, por un lado, apaga incendios pero también proyecta, se aferra a procesos y procedimientos pero también los evita, representa a la Dirección pero también a los empleados. En conclusión, es una función que sufre las contradicciones inherentes a la empresa.

Por otro lado, se encuentra afectada por un marco jurídico en constante transformación, producido por el Estado, por las negociaciones colectivas con los sindicatos y por los acuerdos individuales entre la empresa y el colaborador.

En el transcurso de los últimos años la función ha evolucionado considerablemente acompañando la complejización de las relaciones humanas y sociales en las empresas. Hoy, la gestión de recursos humanos es reconocida por su contribución estratégica a la optimización de la empresa (Becker & Gerhart, 1996; Grisé *et al.*, 1997).

En poco más de 20 años, pasamos de la administración de personal a la gestión estratégica de recursos humanos, de concebir a las personas como sustituibles a considerarlas como un activo específico, de una acción reactiva a una acción proactiva y de anticipación, de concebir a la mano de obra como una variable de ajuste con una lógica de costo a concebirla como una variable estratégica (Liaisons Sociales, 2004), del modesto jefe de personal (eminentemente masculino) cuya función era básicamente administrativa (contratos, sueldos, relaciones con los trabajadores), y que funcionalmente reportaba al Director Administrativo o al Financiero, al Director de Recursos Humanos como miembro del Comité de Dirección. Es decir, como socio estratégico integrado a la conducción de la organización (Bournois & Derr, 1994; Roger, 2002).

Hoy, en las grandes organizaciones, el número uno de recursos humanos es un gerente, en el sentido que lidera un equipo de responsables de cada una de las actividades (reclutamiento, capacitación y desarrollo del personal, compensaciones y beneficios, planes de sucesión, comunicación interna). Las actividades son más abarcativas y se realizan con una perspectiva proactiva.

La denominación más clásica del puesto es Director de Recursos Humanos, aunque esta apelación ha ido mutando y, a nivel internacional, podemos encontrar responsables de la función con títulos tales como People Development, Talent Manager, Chief People Officer, Chief Human Capital Officer, Human Capital Head, Chief Learning Officer, Chief Talent Officer y otras apelaciones que reflejan otro enfoque de trabajo.

Asimismo han surgido nuevas temáticas: valor del capital humano, gestión de talentos, coaching, multiculturalidad

Un cambio observable es el reemplazo de la expresión gestión de recursos humanos por la de gestión de personas, superando así la dimensión colectiva tradicional de la gestión de recursos humanos (Thévenet, 2004).

Dentro de sus responsabilidades se pueden distinguir tres grandes dominios: la gestión administrativa del personal (aspectos legales), la gestión de recursos humanos propiamente dicha (visión política y estratégica) y las relaciones laborales.

Por otro lado, muchos cambios de la función están vinculados al encuadramiento de trabajo. Observamos, hoy en día una modificación importante del marco jurídico-social del entorno de trabajo. Este constituye uno de los grandes ejes de reflexión. Existen 3 aspectos que están evolucionando rápidamente: “la *juridificación*”, los aspectos vinculados a la salud en el trabajo y el tiempo de trabajo (Scouarnec, 2005).

1. La juridificación

Este aspecto compromete 3 ejes que están en constante cambio en los últimos años: la tarea de legislación por parte del Estado, el accionar de los sindicatos y la conflictividad individual entre la persona y la empresa. Las cuestiones sindicales continuarán movilizándolo los equipos de RRHH. La negociación con los sindicatos continuará ocupando un lugar importante pero con realidades cada vez más diversas según las empresas y los sectores de actividad.

A nivel internacional, la dimensión jurídica tendrá cada vez más importancia y exigirá competencias específicas. La función de recursos humanos no podrá escapar al desarrollo de estas competencias jurídicas las cuales se volverán más complejas. La inflación legislativa en la materia ocasiona que los DRH estén permanentemente sumergidos en la aplicación de un diluvio de normas cada vez más complejas (Basilien, 2008). Asimismo, hará falta cada vez más competencias políticas.

2. El entorno de vida en el trabajo

Las cuestiones vinculadas a la salud en el trabajo son cada vez más numerosas y complejas. Por este motivo, podemos imaginar nuevas articulaciones entre la medicina del trabajo y los equipos de RRHH. Estos deberán desarrollar una mayor colaboración con las personas a cargo de la higiene, la calidad, la seguridad y el entorno de trabajo. Hay que entender la noción de higiene, seguridad y salud de manera holística e integral.

3. El tiempo de trabajo

La repartición entre tiempo de trabajo y tiempo-personal será un tema que permanecerá vigente en las organizaciones. Podemos imaginar nuevas articulaciones entre el tiempo de trabajo y el tiempo personal, de manera que el DRH se volverá un administrador del tiempo (Scouarnec, 2005). Los comportamientos de las personas continuarán evolucionando en el sentido de un arbitraje cada vez más a medida entre la vida profesional y la vida privada.

La evolución de valores y preferencias de las nuevas generaciones harán que la DRH deba reforzar sus competencias en el plano de marketing interno y externo. El desarrollo de una buena imagen de marca y la satisfacción de las expectativas individuales y personalización de servicios serán dos aspectos importantes para atraer y retener talentos. La gestión de la persona será una de las dimensiones claves de la gestión de recursos humanos. La individualización de la gestión de recursos humanos va a generar nuevas prácticas y herramientas. Ya no es conveniente administrar los RR.HH de manera estandarizada y global ya que la empresa es un caleidoscopio de sistemas de valores.

La función exige gran flexibilidad y prioridades a definir constantemente. Sin embargo, podemos afirmar que el DRH tendrá:

• Un rol más estratégico y de anticipación

Para establecer su posición de actor estratégico el DRH del futuro y su equipo deberán tener mayor conocimiento del producto, del negocio, de la estrategia de la empresa, hablar de P&L, ROI y Balance. Como se viene observando hace un tiempo, el DRH deberá estar, cada vez más, implicado en la búsqueda de competitividad de su empresa. Las empresas tienen estrategias que

cambian constantemente y, para realizarlas, necesitan competencias que evolucionen al mismo ritmo. En este sentido, es responsabilidad del DRH saber anticipar estas necesidades. Asimismo esta apertura hacia el negocio, conlleva otras reflexiones y acciones sobre los valores, la ética, la responsabilidad social y el desarrollo sustentable.

Por este motivo, la experiencia en otras áreas del negocio será cada vez más importante. Es decir, una visión más sistémica/holística de la empresa será un imperativo. Deberá ser capaz de entender todas las situaciones de la empresa y estar cómodo con el estrategia, con el financiero, etc... No alcanza con conocer los clientes internos, plantear una estrategia de recursos humanos adecuada impone conocer el negocio de manera integral.

Es competencia del DRH interpretar y traducir las competencias que necesita el negocio y en este sentido, será importante introducir una mayor variedad en las trayectorias profesionales. El DRH deberá ser competente en muchas disciplinas y no solamente y estrictamente en la disciplina de recursos humanos, se irá gradualmente hacia un refuerzo de la función generalista de los RR.HH y habrá una tendencia creciente a especializar la función de RR.HH con respecto a negocios particulares.

Cabe señalar que la contracara del posicionamiento más estratégico es una mayor vulnerabilidad debido a que la naturaleza de su misión y la perennidad de su empleo dependen de la confianza que le brinda el responsable operacional con el cual colabora.

• Un rol de cambio

En la era del cambio permanente, las empresas atraviesan procesos de reestructuraciones, fusiones, deslocalizaciones, OPA, cambios de estructuras, etc. Entronizado como socio del negocio y agente de cambio, el rol del DRH consiste en acompañar estos movimientos otorgándole un sentido para los colaboradores. Es decir, desarrollar la capacidad de adaptación de las competencias de la empresa a estos virajes.

El rol de actor de cambio se ha vuelto fundamental. El DRH respalda la Dirección de la empresa en sus decisiones estratégicas y sus implicaciones e implementaciones organizacionales. La función clave será la de cambiar las personas, prepararlos para la nueva organización. En este sentido, el talento se vuelve una herramienta de cambio. En numerosas empresas europeas se encuentran las denominaciones Talent & Change Manager y Chief Learning Officer.

• Un rol de integrador de diferencias. Mimetismo versus singularidad

El DRH debe ser un integrador de diferencias. La cuestión de la alteridad es contemporánea. En el siglo pasado, el mundo industrial apostó por el mimetismo para realizar economías de escala. Esta lógica de uniformar era aplicable tanto a los productos como a las personas. En este siglo, por el contrario, tratamos de identificar lo diferente «*lo que hay de otro en el otro*» para crear valor a partir de la diferencia (Michel Saloff Coste, Conférence du Club ESSEC RH, 2008). Si las experiencias con los clientes externos son diferenciadas y singulares, aquellas con los clientes internos también deben serlo.

El DRH deberá hacer frente a esta dualidad, saber nadar entre mimetismo y singularidad. Replicar las prácticas de los mejores para estar en carrera y adaptarse al contexto y diferenciarse para escapar a la competencia (Added, *et al.*, 2009). Si bien las lógicas miméticas son las más expandidas, la singularidad y la individualización tendrá un avance considerable en los próximos años. Es claro que una empresa no puede funcionar sin reglas colectivas y

referencias comunes pero la exigencia de diferenciación crece día a día.

La individualización de la gestión de recursos humanos comprenderá nuevas herramientas y nuevas prácticas, muchas de ellas adaptadas del marketing como por ejemplo la segmentación y la fidelización (Croquette, 2005).

- **Un perfil más polivalente y trayectorias eclécticas**

Los cambios internos y externos de las organizaciones (entorno económico, político y social) alterarán la manera de gestionar la actividad. El DRH deberá asumir múltiples roles, tendrá responsabilidades más amplias y, por lo tanto, las competencias que posea deberán ser más variadas.

El DRH del futuro tendrá de preferencia una experiencia operativa, en no importa qué función de la empresa. En consecuencia, recorridos profesionales variados permitirán acceder a esta función.

En los últimos 10 años, en Estados Unidos en la mitad de las sucesiones para el cargo, asumieron directivos operativos, directores generales o DRH que no habían hecho toda su carrera en recursos humanos antes de ser promovidos (Francois Eyssette, en *Added et al.*, 2009). Podemos estimar que el DRH no deberá tener solamente formación y experiencias puras en recursos humanos, por el contrario, será indispensable una experiencia operativa.

Deberá ser competente en muchas disciplinas y no solamente y estrictamente en la disciplina RR.HH. Se irá gradualmente hacia un refuerzo de la función generalista de los RR.HH con una externalización o tercerización de los aspectos muy puntuales y habrá una tendencia creciente a especializar la función de Recursos Humanos con respecto a negocios particulares.

- **Un rol de director de Responsabilidad Social Empresaria y del desarrollo sustentable**

La dimensión RSE tendrá un impacto considerable en la función de RR.HH. La extensión de “stakeholders” generará nuevas maneras de trabajar y nuevas herramientas para los equipos de RR.HH (Scouarnec, 2005).

Desde hace unos años asistimos al debate sobre la dimensión ética de la empresa como actor social, y del desarrollo sustentable, sin embargo, no podemos hacer desarrollo durable si no desarrollamos primero un conjunto de valores en las relaciones humanas internamente. Teniendo en cuenta sus responsabilidades tradicionales sobre el plano social, el DRH deberá estar fuertemente implicado en las acciones de RSE. Lo que hoy en día es “*nice to have*” en un futuro cercano será un “*must have*”.

En este sentido, el DRH será responsable de inocular el virus de la RSE a través de la sensibilización y formación de los managers de línea, como así también de la selección de los nuevos empleados.

En conclusión, el DRH deberá saber conciliar las presiones del negocio y el respeto de ciertos valores ligados a la RSE. Ser socialmente responsable significa no solamente satisfacer plenamente las obligaciones jurídicas establecidas, sino ir más allá e invertir más en el capital humano, en el entorno y en las relaciones con los stakeholders (Commission des Communautés Européennes, 2001).

¿Cuáles serán las responsabilidades del DRH en el futuro?

Del jefe de personal al DRH, pasamos de una función de mantenimiento a una gestión estratégica de corto y mediano plazo. La función de RR.HH tiene la necesidad de justi-

ficar su costo y su contribución por este motivo, la noción de desempeño estará cada vez en el centro de las preocupaciones del DRH. Todo aquello que no tenga un buen desempeño ni sea estratégico será tercerizado.

Como se viene observando en los últimos años, cada vez más, el corto plazo será tercerizado o realizado por un pequeño equipo y la función de gestión de talentos se va a situar en la óptica del mediano y largo plazo. El DRH determinará cuáles son las competencias que es necesario desarrollar internamente y cuáles tercerizar. En resumen, la gestión será concebida con una lógica de desempeño a corto y mediano plazo y con la preocupación de la empleabilidad de las personas y la viabilidad estratégica de la organización en el largo plazo. El objetivo principal será la calidad de la prestación a los clientes internos y externos.

El nivel de *expertise* de la función RR.HH crecerá todos los días, tanto en el plano jurídico como en el plano técnico.

En conclusión, los cambios afectarán las fronteras internas y externas de la función de RRHH del futuro, de modo que la misma se situará en 4 ejes: internalización, externalización, descentralización, informatización (Scouarnec, 2005).

• Internacionalización

Todo DRH deberá tener una apertura internacional. Finalizó el tiempo de pensar sólo localmente. La gestión de las diferencias será uno de los elementos claves de la Gestión de Recursos Humanos del futuro. Ya no podemos gerenciar los RR.HH de manera estandarizada y global. Las empresas multinacionales deben tomar consciencia de los desafíos globales y del impacto local que pueden tener. Es decir, si bien estas compañías adoptarán un enfoque global a nivel grupo, deberán tener en cuenta las especificidades locales. Se impone la noción de “*glocalización*” desarrollada por Robertson (1992). El término “*glocal*” comprende la dualidad de la globalización y la localización e implica que algunos elementos serán estandarizados globalmente y otros customizados localmente (Lisbeth & Hand, 2009).

De manera que los equipos funcionales deberán saber gestionar personas de nacionalidades, culturas y *backgrounds* diferentes. Asimismo, la individualización creciente de la GRH deberá generar nuevas herramientas y prácticas.

• Externalización

Se observará una externalización creciente de ciertas actividades, deslocalizaciones, reestructuración de funciones transversales, etc. Ligado a este fenómeno se plantean 2 cuestiones: en primer lugar, ¿hasta donde irá esta externalización?, y en segundo lugar, “¿qué competencias serán necesarias para constituir una interfaz entre los equipos de RR.HH y los prestadores externos? (Boyer & Scouarnec, 2009).

Si bien la externalización le permitirá a la función de recursos humanos concentrarse en las actividades de mayor valor agregado, ésta continuará siendo responsable de la calidad del servicio brindado. Consideramos que Recursos Humanos constituirá una instancia de arbitraje entre “hacer y hacer hacer”. La empresa se concentrará en el desarrollo de los RR.HH y externalizará todo aquello no genere un valor agregado específico.

• Descentralización: nueva repartición de roles entre el DRH/Gerente General y el DRH/Managers

En la actualidad, más que nunca la función de Recursos Humanos es una función

compartida. El DRH juega un rol de pivote entre la Dirección y la organización en tanto conjunto social y entre la reflexión estratégica y la aplicación operativa. Por este motivo, el rol de arquitecto social debe complementarse con el de arquitecto gerencial.

Como propone el autor francés Jean-Marie Peretti (1996) en “Todos DRH” la función estará cada vez descentralizada. Esta descentralización implica una nueva repartición y coordinación de roles entre el Gerente General y el Director de Recursos Humanos y, entre éste y los managers de línea.

Por un lado, se delega lo operativo a las unidades operacionales. Los managers de línea y jefes de proyectos se vuelven responsables de la dimensión humana y de la implementación de las políticas a través de la evaluación del desempeño, de la identificación del potencial o talento y de la formación y desarrollo de sus colaboradores. Sin embargo, sólo una parte estará a cargo de los managers. Si bien, se delega todo aquello que puede serlo en los responsables de línea (siempre que estos tengan la formación en recursos humanos adecuada) y se centralizan las decisiones estratégicas en el Comité de Dirección, la descentralización total es aún impensable.

El objetivo es facilitar el diálogo entre la Dirección, los managers de línea, los sindicatos y el personal. La pregunta es cuál será el lugar del DRH en el Comité de Dirección. Una vez determinado, deberá concentrarse en el *core* de su función (definición de políticas en el largo plazo) y descentralizar en las unidades operacionales y los managers de línea todo aquello que necesita serlo; bajo la condición de desarrollar en los managers la competencias de gestión humana necesarias. Por consiguiente, el desafío de la función de Recursos Humanos será acompañar la formación de los managers en su rol de conducción de personas.

• Los sistemas de información y la comunicación

El desarrollo tecnológico impactará aún más la función de RR.HH. El *métier* presentará cambios profundos ligados a la TICs. Meister & Willyerd (2010) sostienen que en el escenario de trabajo que tendrá lugar en 10 años, las redes sociales serán la fuente primaria, en la que los empleados se conectan, se comunican y colaboran. Recursos Humanos se desplazará de *outsourcing* al *crowdsourcing*. A medida que se incrementa la colaboración, los departamentos de recursos humanos descansarán en la “sabiduría de las multitudes” (*crowdsourcing*) para el entrenamiento corporativo, el e-coaching, etc.

Por lo tanto, será un imperativo para recursos humanos manejar las tecnologías sociales: redes sociales, *intranets*, *blogs*, video *uploads*, herramientas de los celulares, y mensajes instantáneos. La informatización exigirá de los equipos RR.HH nuevas competencias de acompañamiento (Scouarnec, 2005). Habrá nuevos especialistas para crear y alimentar comunidades online, expertos en IT dentro de recursos y expertos en el uso de redes y medios sociales. La función estará obligada a tener sistemas de información, procedimientos y certificaciones.

Vinculado a los sistemas de información se encuentra la comunicación interna. El DRH debe integrar a su gestión la información viral y poder anticipar los efectos que esta tiene sobre el entorno de trabajo interno.

Conclusión

En los últimos años asistimos a un cuestionamiento del perfil tradicional del Director de Recursos Humanos, según el diario *Le Monde* (26/08/08) la función atraviesa una crisis de identidad. El rol y el lugar del DRH cambiaron, no en su calidad de función reconocida y su carácter estratégico, sino en su carácter de visionario, previsor, facilitador del cambio y de

marketing de RR.HH (Ligier, 2004; Bournois et al. 2007; Thévenet et al., 2009).

El cambio del perfil requerido se manifiesta con claridad en las características de los DRH que reemplazaron a aquellos que dejaron sus puestos los últimos años en Europa y Estados Unidos. Nos encontramos ante la imposibilidad de aplicar recetas del pasado a los problemas del presente.

El DRH frecuentemente está tironeado entre dos visiones, la de corto plazo y la de largo plazo que hay que conciliar. La aceleración de los tiempos organizacionales sitúa a la función en un bipolarismo. Los financieros miden los resultados mensualmente o trimestralmente, sin embargo, una verdadera estrategia de recursos humanos es por definición, intrínsecamente, a largo plazo.

Los desafíos serán de orden económico, sociológico y tecnológico. El desafío financiero (hacer que la función de RRHH sea de creadora de valor y no un costo), el sociológico (dar respuesta a las demandas de las nuevas generaciones que se integran a las organizaciones y a las necesidades cambiantes de los demás sectores), el tecnológico (adaptarse a los nuevos medios tecnológicos y de comunicación y aprovecharlos para el desarrollo de la función) y el internacional (estandarizar globalmente y respetar las características locales).

El DRH deberá hacer frente a dos nuevos desafíos, en el cruce de dos lógicas, por un lado, la de ser un estratega atento a las evoluciones de la empresa y, por otro lado, ser un guardián del futuro de las personas y del entorno de trabajo. La pregunta básica que se plantea es cómo conciliar lo económico y lo social.

Es una paradoja a la cual la función deberá hacer frente.

¿Una función destinada a desaparecer?

Frecuentemente la función de recursos humanos es acusada de faltas tales como: ausencia de visión (falta de conducción y de iniciativa), divorcio *vis-à-vis* de los problemas coyunturales y estructurales (falta de información sobre los problemas concretos, marginalización de la toma de decisiones) y rol débil o ausente en la gestión preventiva (rol débil de gestión previsional de talentos y poca concertación entre las distintas partes de la organización) (Sanséau et al., 2009).

Algunas voces alarmistas manifestaban que la función tal como la conocemos iba a desaparecer. Con certeza podemos afirmar que la función no desaparecerá pero tendrá una complejidad creciente. Una porción mayor de responsabilidades de la función, aquellas que no son estratégicas serán tercerizadas y, como consecuencia, será necesario definir aquellas actividades donde la creación de valor de la función sea vital para la vida organizacional.

La función necesariamente evolucionará para traducir los cambios sociales y económicos y al mismo tiempo, continuará estando atravesada por un conjunto de paradojas: retener talentos y reestructurar, diferenciar *versus* estandarizar y ser equitativa, responder a su naturaleza que es a largo plazo con una impronta propia y, al mismo tiempo dar respuesta a una visión financiera cortoplacista, individualizar la relación con los colaboradores y reforzar el lazo de identidad y de pertenencia a una colectividad, en resumen constituir la interfaz entre negocio, empresa, y hombres.

En conclusión, la función exigirá nuevos conocimientos, competencias y la redefinición del campo profesional producto de nuevas relaciones con la organización y con el mercado de trabajo.

Un modelo único o "*prêt-à-porter*" de DRH no existe, por el contrario, las compe-

tencias necesarias para conciliar roles múltiples provendrán de recorridos eclécticos, con experiencias y formaciones de base variadas que permitirán al DRH del futuro disponer de los recursos necesarios para gestionar situaciones complejas. No obstante, un requisito *sine qua non*, que brinda testimonio de la profesionalización de la función será la doble competencia negocio y experto en recursos humanos.

Recibido: 12/10/11. Aceptado: 09-03-12

BIBLIOGRAFÍA

- Added, Edgard.; Dartiguepeyrou, Carine.; Raffard, Wilfrid; Saloff Coste, Michel. *Le DRH du 3e millénaire*. Paris, Pearson Village Mundial, 2009.
- Basilien, Jean-Pierre. *Liaisons sociales magazine*, Paris, Pearson Village Mundial, 2008.
- Becker, Brian; Gerhart, Barry. "The Impact of Human Resource Management on Organizational performance: Progress and Prospects" en *Academy of Management Journal*. Vol 39, n°4, pp.779-801, 1996.
- Bournois François., Derr Brooklyn. "Les directeurs des ressources humaines ont-ils un avenir ?" en *Revue française de gestion*, mars- mai, pp. 64-78, 1994.
- Bournois François.; Point, Sébastien. Rojot, Jacques., Scaringella, Jean-Louis. *RH, les meilleures pratiques du CAC 40/SBF 120*. Paris, Editions d'Organisation, 2007.
- Boyer, Luc ; Scouarnec, Aline. *La prospective des métiers*, Paris, EMS, 2009.
- Croquette, Daniel. "De l'administratif au stratégique", Ceras - revue *Projet* n°286, Mai 2005. URL : <http://www.ceras-projet.com/index.php?id=1076>, 2005.
- Commission des Communautés Européennes. "Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises" en *Livre vert* n° 366, 2001.
- Grisé, Jacques; Assselin, Jacques-Yvan ; Boulianne, Frédéric ; Lévesque Alain. "Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable », dans Tremblay M. (Ed), *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, HEC Montréal, 1997.
- Le Monde. "La fonction de DRH traverse une crise d'identité", 2008, p. 12
http://www.lemonde.fr/economie/article/2008/08/25/la-fonction-de-drh-traverse-une-crise-d-identite_1087602_3234.html.
- Liaisons Sociales Magazine- "Dossier 1984-2004 : la saga des ressources humaines", novembre, pp.14-27.
- Ligier, P. *Le marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés*, Paris, Dunod, 2004.
- Lisbeth, Claus; Hand, Michael. "Customization Decisions Regarding Performance Management Systems of Multinational Companies: An Empirical View of Eastern European Firms". *International Journal of Cross Cultural Management*, 2009, Vol. 9, n° 2, pp.237-258.
- Meister, Jeanne; Willyerd, Karie. *The 2020 workplace*. HarperBusiness, 2010.
- Peretti, Jean Marie. *Tous DRH*. Ed.D'Organisation, Paris, 1996.
- Robertson, Roland. *Globalization: Social Theory and Global Culture*. London: Sage, 1992.
- Roger, Alain. "L'évolution de la fonction Ressources Humaines: une analyse sur la base des offres d'emplois", *Actes des Colloques des IAE*, Paris, 2002.
- Sanséau Pierre-Yves ; Matmati, Mohamed ; Calamel, Ludivine. "Les DRH dans la crise, des DRH en crise?", *20ème congrès AGRH*, AGRH, Toulouse, France, 2009.
- Scouarnec, Aline. "Le DRH de demain: Esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH", *Revue Management et Avenir*, vol 2, n° 4, pp. 111-138, 2005.
- Thévenet, Maurice. *Gestion des personnes*. Paris, Editions Liaisons, 2004.
- Thévenet, Maurice. *Manager en temps de crise*. Paris, Eyrolles / Edition d'Organisation, 2009.