

# GESTIÓN HUMANA

## EN LAS ORGANIZACIONES

### UN FENÓMENO COMPLEJO: EVOLUCIÓN, RETOS, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN\*

*Gregorio Calderón Hernández\*\**

*Claudia Milena Álvarez Giraldo\*\*\**

*Julia Clemencia Naranjo Valencia\*\*\*\**

---

\* Artículo de revisión llevado a cabo en el marco de la investigación *Estrategia empresarial y gestión humana en Colombia*, financiada por la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, código 2020100116, realizada en el período 2002-2005. El artículo se recibió el 14-09-2006 y se aprobó el 05-02-2006.

\*\* Candidato a doctor, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, España. Magíster en Desarrollo Educativo y Social, Universidad Pedagógica Nacional, Colombia, 1994. Magíster en Administración, Universidad EAFIT, Colombia, 1993. Administrador de Empresas, Universidad Nacional de Colombia, 1979. Profesor asociado de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Director del grupo de investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, categorizado por Colciencias. Correo electrónico: gcalderonh@unal.edu.co

\*\*\* Magíster en Gerencia de Talento Humano, Universidad de Manizales, Colombia, 2006. Administradora de empresas, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Colombia, 2001. Profesora de la Universidad de Manizales. Integrante del grupo de investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Correo electrónico: calvarez@umanizales.edu.co

\*\*\*\* Estudiante del doctorado en Ciencias de la Empresa, Universidad de Murcia, España. Especialista en Evaluación Socioeconómica de Proyectos, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Colombia, 1998. Ingeniera industrial, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Colombia, 1988. Profesora de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Integrante del grupo de investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Correo electrónico: jcnaranjov@unal.edu.co

## RESUMEN

En el marco de una investigación financiada por la Universidad Nacional de Colombia se escribió este artículo de revisión de la literatura especializada sobre la gestión humana en las organizaciones. En el texto se determinan las principales teorías que han servido de sustento a las investigaciones en el campo disciplinar, se perfilan las tendencias tanto para la práctica como para el debate académico en la gerencia de recursos humanos y se destacan los hallazgos sobre la importancia de las personas para construir una ventaja competitiva sostenida y del área de gestión humana para obtener capacidades organizativas.

**Palabras clave:** gerencia de recursos humanos, ventaja competitiva sostenida, investigación en gestión humana, recursos y capacidades.

## ABSTRACT

***Human Resource Management in Organizations: A Complex Phenomenon. Evolution, Challenges, Trends, and Research Perspectives***

Within the context of the research financed by Universidad Nacional de Colombia, this paper reviews the specialized literature on human resource management in organizations. It determines the main theories that have served as a basis for research in this discipline and profiles the practical trends in human resource management as well as the academic debate at hand. It also highlights findings on how important persons are for building a sustained competitive advantage and how important the human resource management area is for obtaining organizational capabilities.

**Key words:** Human resource management, sustained competitive advantage, human resource management research, resources and capabilities.

## Introducción

Las primeras prácticas de gestión humana<sup>1</sup> surgen en el medio estadounidense a mediados del siglo XIX con el desarrollo de las grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial (Barley y Kunda, 1995). Desde esa fecha se han presentado significativos cambios en su concepción y en su aplicación.

Precisamente, esa evolución y en especial los aportes a que está llamada la gestión humana en el nuevo modelo tecnoeconómico, que privilegia el conocimiento y las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida (Wright y McMahan, 1992; Lado y Wilson, 1994), generaron la motivación para realizar el presente trabajo de revisión, el cual se llevó a cabo a partir de la literatura especializada, en especial la anglosajona, que aparece publicada en algunos de los principales *journals* del mundo. Esta opción se asume por la mayor accesibilidad de los textos de referencia y por la incidencia que en cuanto a construcción teórica tiene la escuela anglosajona.

Tanto la práctica de la gestión humana como la investigación de la disciplina en el país se encuentran en estado incipiente, aunque en un proceso de transición de una concepción

tradicional de función administrativa a una función estratégica, lo cual hace llamativo para gerentes e investigadores conocer los desarrollos y tendencias que en el ámbito mundial presenta este campo del conocimiento.

Aunque el estado de la situación en Colombia será objeto de otro escrito, los resultados de la presente revisión se constituyen en un insumo importante para comprender la evolución del área de recursos humanos en la empresa local y reconocer los avances y limitaciones que la gestión humana tienen en el país; igualmente, se pretende aportar al debate académico alrededor de los diversos roles que puede desempeñar el área y las exigencias cada vez mayores frente a los retos de la globalización y el comercio mundial.

El artículo se organiza en cinco secciones. En la primera se pretende mostrar la complejidad del fenómeno estudiado cuando se trasciende la mirada de la administración de personal. La segunda muestra la evolución y los retos que ha tenido que afrontar la disciplina y la práctica de la gestión humana en un largo período histórico. Un aparte muy especial lo constituye la tercera sección, en la que se analiza el paradigma de lo estratégico en la gestión humana, pues a partir del trabajo seminal de Devana, Fombrun y Tichy (1981) se da un giro tanto a la investigación como a la visión empresarial de la gerencia de los recursos humanos. En la cuarta sección se sintetizan las principales tendencias de la gestión humana, planteadas a partir de la evolución y del surgimiento de nuevos factores como la globalización, el libre mercado y las nuevas condiciones empresariales que pronostican un nuevo contrato psicológico y prácticas más adecuadas a una

<sup>1</sup> Aunque en Colombia está muy generalizada la expresión *talento humano*, en la literatura internacional se emplea *recursos humanos*, razón por la cual en el presente trabajo se utilizan indistintamente, al igual que las expresiones *gerencia de recursos humanos*, *gerencia del talento humano* y *gestión humana*.

economía de apertura. En la quinta se analizan las perspectivas y los focos de interés de la investigación en el campo disciplinar, a fin de tratar de dilucidar los fundamentos teóricos y las tendencias a futuro.

Contar con los últimos avances alrededor de un campo disciplinar resulta importante tanto para los profesionales de las empresas como para los académicos e investigadores que a partir de los resultados de este trabajo encontrarán inspiración para su quehacer y cuestionamientos para sus trabajos de investigación.

El artículo aporta una visión de la complejidad de la gestión humana más allá de la mirada tradicional de las prácticas administrativas sobre recursos humanos: una comprensión sobre la evolución del área de talento humano, su rol frente a los objetivos organizacionales y los retos que en el caso colombiano apenas se empiezan a vislumbrar; así mismo, se resalta el papel estratégico de la gestión humana y las implicaciones de ello para el logro de ventajas competitivas fundamentadas en las personas y ofrece a los académicos múltiples posibilidades para abordar preguntas de indagación en la disciplina.

## 1. La gestión humana un fenómeno complejo

En la concepción del *management* la visión de la gestión humana se puede considerar reduccionista pues se ha centrado fundamentalmente en las prácticas y sus efectos sobre los resultados de la organización y sobre los diversos actores sociales que en ella intervienen; sin embargo al hacer una revisión de la evolución de este campo del conocimiento se observa su complejidad tanto por la canti-

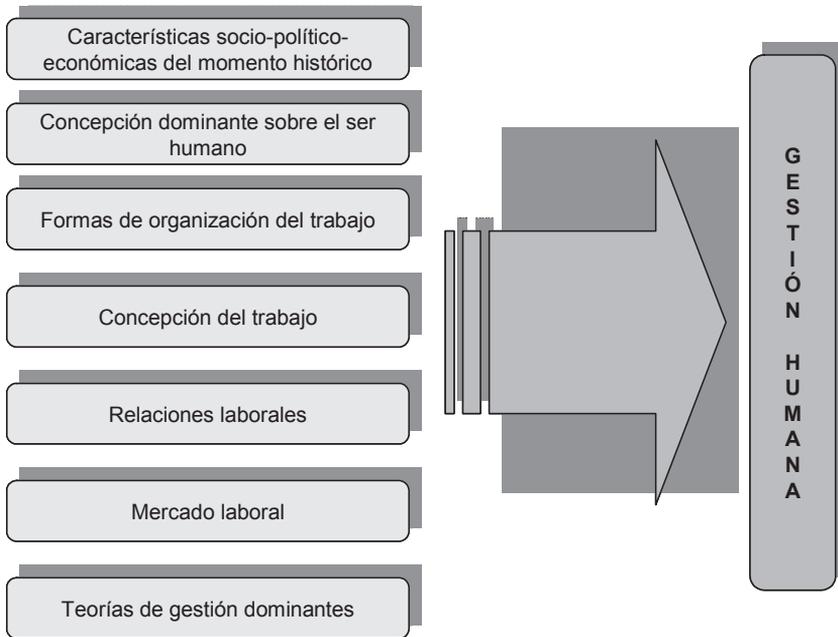
dad de interrelaciones que se generan como por los aspectos que se deben considerar.

Alrededor de la gestión humana se conjugan, al menos, siete factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas, las cuales se presentan en el Gráfico 1.

Así es como, por ejemplo, las primeras prácticas de gestión humana que surgen al finalizar el siglo XIX en el medio industrial estadounidense están orientadas a mejorar las condiciones mentales y morales de la fuerza de trabajo, y no resulta gratuito que las oficinas antecesoras de los actuales departamentos de talento humano se llamaran secretarías de bienestar (Barley y Kunda, 1995). Esta orientación es explicable por las condiciones sociales, políticas y económicas de la época (asociadas con la manufactura en masa, el crecimiento de las grandes corporaciones, el fortalecimiento del individualismo), influidas por la moral religiosa propia de los protestantes estadounidenses.

Otro ejemplo de la manera como las condiciones sociales, políticas y económicas inciden en el tipo de prácticas puede verse en el caso colombiano, al inicio del siglo XXI, al observarse un predominio de prácticas orientadas a lograr la flexibilización productiva y la desregulación en la fuerza de trabajo (sistemas de contratación flexible, polivalencia, remuneración por productividad, gestión por competencias) determinadas, a su vez, por la presión de un nuevo orden empresarial en el que deja de ser importante la relación estabilidad-lealtad, que fuera la base del contrato psicológico prevaleciente durante los últimos cien años del capitalismo y para cuya relación era muy importante el sistema de selección y el sistema de carrera:

**Gráfico 1**  
**Factores que intervienen en la gestión humana**



Fuente: elaboración propia.

La nueva configuración empresarial en red ha conllevado importantes transformaciones en las relaciones laborales a nivel individual y colectivo en la sociedad contemporánea, las que colocan un complejo y difícil reto a la gestión de la fuerza de trabajo, no obstante, que el discurso dominante de *management* o gerencial concibe que en el nuevo marco del orden empresarial, en el que se impone la competencia exacerbada, los trabajadores al incorporar una mentalidad competitiva se adecuarían a las demandas de flexibilidad sin ofrecer resistencias, comportándose “como empresarios de sí mismos”. (Urrea, 2003, p. 6)

En cuanto a la concepción dominante en relación con el ser humano, también incide en la

manera como se realiza la gestión, pues si se asume que la persona se comporta conforme a los principios de la racionalidad económica (Arruñada, 1998), las prácticas de gestión humana serán muy diferentes si la concepción es de hombre social o si predomina el concepto de hombre organizacional: “Una organización establece determinados valores muy generales por medio de su estructura básica institucional y trata de conseguir una conformidad entre éstos y los valores organizativos de los distintos grupos que existen dentro de ella” (Simon, 1972, p. 191). Cuando predomina el concepto de hombre psicológico, el papel de la dirección del personal estará encaminado a reconciliar a los individuos con la organización, adaptándolos a ella (Cruz, 2000).

La organización del trabajo, en cuanto trata aspectos técnicos y sociales de la división del trabajo entre las personas y las máquinas, influye en el surgimiento y desarrollo de nuevas prácticas de gestión humana, como sucedió con el taylorismo, que dio los sustentos para justificar la selección y el entrenamiento; con el toyotismo (y en general con el modelo japonés), que conllevó los círculos de calidad, implicó repensar el trabajo en equipo y el enriquecimiento de tareas y promover la polivalencia (Novick, 2000), o con el neoliberal, que generó las tendencias de la subcontratación y todo lo relacionado con la flexibilización y desregulación (Urrea, 2003).

Por su parte, la concepción dominante sobre el trabajo determina la filosofía de la gestión humana. Así, por ejemplo, desde la perspectiva clásica de la economía, el trabajo era el generador de valor, lo cual desemboca en un conflicto moral, pues la riqueza obtenida por el empresario provendría del trabajo no pagado a los trabajadores; ello explica que la actividad de dirección de personal se haya enfocado en el bienestar de los empleados y en su desarrollo moral, mental y físico. Cuando el trabajo se considera una mercancía (concepción neoclásica) se le puede dar al trabajador el trato propio de cualquier recurso productivo, y por lo tanto la actividad de gestión humana se convierte en una labor técnica para su administración (procesos de selección, contratación, entrenamiento, remuneración y desvinculación, denominada precisamente *administración de personal*):

Frente a estas doctrinas, unas que tratan de subordinar el trabajo al mercado y en el fon-

do doblegar a la clase obrera a través de la flexibilización; otras que buscan un nuevo acuerdo entre el capital y el trabajo con flexibilidad, y las últimas que lo desprecian, en el mundo empírico capitalista lo que queda es todavía una mayoría asalariada, aunque con una importante extensión del trabajo desregulado y por cuenta propia. (De la Garza, 2000, p. 27)

Otra variable determinante en la gestión humana son las relaciones laborales, entendidas como las normas, los procedimientos, las prácticas y las políticas que regulan las relaciones capital-trabajo. Sin duda, las prácticas serán diferentes en un contexto de regulación con significativa protección individual y colectiva de los trabajadores y con un amplio reconocimiento de la actividad sindical, a las encontradas en un modelo en el que el Estado carece del papel regulador frente a las fuerzas del mercado (Dombois, 2000).

Desde una mirada sociológica, el mercado laboral se considera el “conjunto y arreglo de normas, mecanismos y prácticas de regulación social de la capacitación, del reclutamiento, de la asignación, de los ascensos y de la remuneración en el trabajo” (Pries, 2000, p. 521). Desde una perspectiva economicista, esas relaciones las determina la oferta y la demanda, como sucedería con cualquier mercancía, pero la realidad social ha mostrado que: (i) estas prácticas no se rigen por la lógica del mercado y (ii) se generan condiciones en las cuales, por ejemplo, para una empresa en determinadas circunstancias sea más rentable la promoción interna que recurrir al reclutamiento externo, o que frente a oficios

altamente calificados o de características idiosincrásicas la remuneración no se rija por las simples reglas de la competencia.

Por último, la gestión humana está influida por el desarrollo de las teorías organizacionales, sociales y de gestión. Durante el predominio de la teoría comportamental de orden psicológico, la actividad de dirección de las personas estuvo focalizada en la búsqueda de comportamientos apropiados para el cumplimiento de la tarea, mientras que con el surgimiento de teorías emergentes del *management*, como la de recursos y capacidades, el foco gira hacia el logro de los objetivos organizacionales mediante la alineación estratégica. El surgimiento de teorías como el institucionalismo sociológico ha presionado la acción sobre aspectos de la cultura organizacional, en tanto que la dependencia de recursos lo ha hecho sobre las relaciones de poder (Wright y McMahan, 1992).

La interacción de todos estos factores lleva a comprender la gestión humana más allá de una labor administrativa de cumplir con unos procesos y procedimientos de administración de personal y permite visualizar el papel del área de talento humano en relación con la responsabilidad social de la organización, la responsabilidad con los diversos grupos de interés (accionistas, empleados, directivos y clientes), pero sobre todo con una gran responsabilidad hacia la persona como ser humano.

## 2. Evolución y retos de la gestión humana

A partir de los factores mencionados se trata de sintetizar la evolución de la gestión humana en las organizaciones, dividiéndola en cinco periodos que inician en 1870, para terminar formulando las tendencias y retos que, de acuerdo con la literatura especializada, se le presentan a esta función (cuadros 1 y 2).

**Cuadro 1**  
**Evolución de los factores que determinan la gestión humana**

Factores \ Periodos	1870-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Concepción ser humano	...	Hombre económico racional	Hombre social	Hombre organizacional	Hombre psicológico
Concepción trabajo	Creador de valor por excelencia	Mercancía regulada por el mercado	Mercancía regulada	Mercancía regulada	Mercancía libre mercado
Características del momento histórico	Mejoramiento industrial	Movimiento obrero	Institucionalización	Globalización	Neoliberalismo
Relaciones laborales (factor determinante)	Huelgas	Salarios	Negociación colectiva	Negociación colectiva	Flexibilización y desregulación
Teorías aplicadas a la gestión	Economía clásica, administración sistemática	Economía neoclásica, administración científica, psicología industrial	Modernismo sistémico, relaciones Humanas	Neoinstitucionalismo, estrategia, cultura organizacional	Confluencia teórica

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 2**  
**Evolución del quehacer de la gestión humana**

Factores		Períodos				
		1870-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
<b>Gestión humana</b>	Problema central	Comportamiento del trabajador en el taller	Eficiencia del taller	Condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo	Logro de la estrategia del negocio y gestión de lo cultural	Respuesta a problemas críticos del negocio
	Objetivo básico	Alinear valores e intereses de los trabajadores con los de propietarios	Organizar el trabajo y la supervisión	Lograr niveles de lealtad, motivación y satisfacción para garantizar productividad	Desarrollar recursos y capacidades para el logro de objetivos organizacionales	Apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales
	Acciones principales	Bienestar físico y mental del trabajador	Administración del personal	Negociación colectiva, participación, enriquecimiento tarea	Prácticas de alto rendimiento	Gestión por competencias, gestión del conocimiento, gestión estratégica del área
	Identificación del área	Secretarías de bienestar	Departamento de Personal	Departamento de Relaciones Industriales	Departamento de Recursos Humanos	Dirección de Talento Humano

Fuente: elaboración propia.

### 2.1 Primera etapa: 1870-1900

Este período está signado por los efectos de la revolución industrial y el afianzamiento del liberalismo económico en el mundo: la defensa de la propiedad privada y el predominio del individualismo sobre opciones colectivas se ven relacionadas con el surgimiento de grandes corporaciones, en un contexto de cambio social, revolución tecnológica, ampliación de mercados e incremento de la competencia.

El trabajo era considerado el verdadero generador de valor, por cuanto el valor de la mercancía lo determinaba el costo de producción que, a su vez, dependía de la cantidad de trabajo que hubiera requerido para su fabricación. Se consideraba trabajo productivo básicamente el trabajo industrial. De esta manera, la ganancia capitalista se asociaba con trabajo no pagado, lo cual gene-

raba un dilema moral: ¿cómo justificar la riqueza obtenida por el trabajo de otros? Debido a las presiones y demandas de los trabajadores surge un movimiento denominado de *mejoramiento industrial*, que:

En su esencia era decididamente una noción protestante del deber. Como los industriales habían logrado su riqueza y posición mediante el trabajo de otros, estaban moralmente obligados a asumir sus responsabilidades, no sólo frente a la economía, sino frente al bienestar individual y colectivo de sus empleados. (Barley y Kunda, 1995, p. 142)

Se presenta un desarrollo incipiente del concepto de gestión con la denominada administración sistemática (Barley y Kunda, 1995), cuyos principios podrían resumirse en: la pertinencia de solucionar los problemas mediante la cooperación y no el conflicto, la motivación tanto de trabajadores

como empresarios (las utilidades), la necesidad de intervenir en las condiciones de los trabajadores y no en las condiciones del trabajo y la responsabilidad desde el punto de vista de la gestión humana, como ya se dijo, que se centra en el bienestar individual y colectivo del empleado.

En estas condiciones, la actividad de lo que podría asimilarse a las áreas de gestión humana del momento se centra en garantizar la paz industrial, para lo cual debe tratar de alinear los valores, creencias e intereses de los actores (trabajadores y propietarios); buscar un comportamiento apropiado del trabajador en el taller, y propender por el bienestar físico y mental del trabajador. Algunas funciones que desarrollaba la gestión humana tenían relación con el control de la producción, la contratación de personal y los sistemas de remuneración (Barley y Kunda, 1995).

## 2.2 Segunda etapa: 1901-1930

La segunda etapa se caracteriza por el acentuado conflicto obrero-patronal, el impacto de la revolución bolchevique, las condiciones generadas por la Primera Guerra mundial y la crisis de 1929, que desembocó en el derrumbe de la economía mundial, asociado todo ello con el nuevo modelo de acumulación de capital que se fortalece en este período.

La economía neoclásica desarrolla un nuevo concepto del trabajo, que se asume como una mercancía, cuya cantidad es asignada por el mercado y su precio corresponde al salario; de manera que el precio de la mercancía es un producto marginal del trabajador.

A la persona se le concibe como un *hombre económico-racional* que conoce las relaciones causales de medios-fines y que trata de optimizar dichas relaciones en búsqueda del máximo beneficio material. Se considera que la naturaleza humana es egoísta y que por ello la persona tiene comportamientos oportunistas, los cuales se manifiestan en las relaciones de trabajo. El surgimiento de la administración científica, planteada por Taylor (1981), conlleva dos impactos significativos en la gestión de las personas:

Por una parte, separa el trabajo del trabajador, y de esta manera se hace una diferenciación entre el que diseña (piensa) y el que hace (ejecuta) y entre el que hace y el que supervisa (relación de mando y control). En la nueva organización del trabajo se trata de no dejar nada a la iniciativa, creatividad y autonomía del trabajador. Se cambia el eje de la preocupación de las condiciones del trabajador a la preocupación por las condiciones del trabajo. De esta manera se sientan los fundamentos para la selección, el entrenamiento, la remuneración y la supervisión del trabajador, los cuales son reforzados con los trabajos de la psicología aplicada sobre los factores fisiológicos y psicológicos vinculados con la fatiga y la monotonía y los aportes relacionados con las cualidades mentales de la persona (Ibarra, 2000). Se crean formalmente los departamentos de personal (Ferguson, 1971), cuyo problema central será colaborar para alcanzar la eficiencia en el taller y sus funciones son las reconocidas como administración de personal<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Es de recordar que Taylor consideraba que el conflicto obrero-patrono no era un problema de lucha de clases, sino una situación de disfuncionalidad administrativa y que, por lo tanto, podría ser evitado mediante una apropiada administración.

Por la otra, con la organización taylorista del trabajo se establecieron las bases del contrato psicológico, fundamento de la relación trabajador-empresario durante el resto del siglo XX: el empresario garantiza estabilidad y el trabajador entrega lealtad y productividad.

### 2.3 Tercera etapa: 1931-1960

Como consecuencia de la crisis de 1929, se considera que el libre mercado no garantiza las condiciones para el desarrollo de la economía y el bienestar de las personas, y se aboga entonces por una intervención del Estado que regule las relaciones. Simultáneamente, desde el punto de vista social se reconoce la existencia del conflicto de clase, que contradice la posición taylorista de coincidencia de intereses entre trabajador-patrono.

Si bien no cambia la concepción de trabajo como mercancía, ya no será una mercancía que siga las reglas del mercado libre, sino que tendrá regulaciones establecidas por el Estado, lo que da paso a las relaciones industriales con instituciones reguladoras y la participación tripartita: trabajadores (sindicato), empresarios y gobierno.

Se reconoce al ser humano como *hombre social* con necesidades de índole superior, más allá de las necesidades primarias que serían suplidas mediante un buen sistema de remuneración; un ser emocional que busca reconocimiento, aprobación social y participación. Esta situación llevó, a su vez, a replantear las causales del rendimiento en la fábrica:

A partir de este momento se reconocerá el carácter estratégico del contexto específico

del trabajo, que deberá contar con un código social informal coherente con las finalidades de la empresa como medio para transformar las actitudes de los trabajadores, y facilitar con ello una mayor cooperación. Sólo así sería posible, afirmaban, alcanzar mayores niveles de productividad y, a la vez, encauzar el descontento obrero. (Ibarra, 2000, p. 251)

La organización del trabajo taylorista sufre una modificación a partir de la experiencia de Ford, pues si bien se mantiene la división del trabajo en sus condiciones iniciales, se incluyen la línea de montaje, los transportadores mecánicos y el encadenamiento de operaciones, situación que modifica el tipo de supervisión centrada en el trabajador, en la supervisión del proceso y en los cuellos de botella que se generaran.

Desde el punto de vista teórico, debido al florecer de la teoría organizacional y al interés despertado en algunas ciencias sociales como la sociología y la psicología, surgen nuevas miradas para interpretar lo humano en la organización: la escuela de relaciones humanas (que se había iniciado en el período anterior); la psicología administrativa, con los planteamientos de la señora Follett, relativamente desconocidos en nuestro medio y de alta significación para la gestión humana (Graham, 1997); la escuela del comportamiento, y, más recientemente, la teoría contingencial (a finales del período), cuyas características han sido agrupadas bajo el concepto de modernismo sistémico:

Visión paradigmática que reafirma la racionalidad como fundamento del conocimiento, el lenguaje como instrumento de comunicación, la neutralidad valorativa, la

separación entre el sujeto que conoce y el objeto conocido; en fin, la realidad como “objeto” manipulable empíricamente, para observar y comprobar sus propiedades inherentes. (Ibarra, 2000, p. 258)

Desde el punto de vista de la gestión humana, se traslada la preocupación por el taller hacia las condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo, es decir, debe orientarse a alcanzar lealtades, motivaciones y satisfacciones de parte del trabajador, que conlleven a la productividad. De esta manera el esfuerzo de la gestión de las personas se centra, por una parte, en el manejo de las negociaciones colectivas y, por la otra, en lograr la participación del trabajador, mejorar el trabajo en equipo y enriquecer la tarea.

#### **2.4 Cuarta etapa: 1961-1990**

El desarrollo explosivo de las tecnologías de la información y la comunicación, las relaciones de interdependencia entre los países, el resurgimiento del libre mercado, el predominio mundial del capital financiero especulativo caracterizan este período en el que surge con fuerza el concepto de globalización.

Simon (1972) acuña el concepto de *hombre organizacional* u *hombre administrativo*, que actúa sobre la base de una racionalidad limitada y que, por lo tanto, más que maximizar, busca “resultados satisfactorios”, esto es, trata de reducir la incertidumbre y para ello es capaz de formular estrategias de manera que las elecciones que se hagan no sean fruto del azar, sino que correspondan a intencionalidades y reglas racionales para el manejo de los recursos.

Por otra parte, el *boom* japonés lleva a revisar la gerencia que hasta ahora se había desarrollado desde la perspectiva racionalista estadounidense (escuela neoclásica de la administración), especialmente con los aportes de la escuela contingencial, el enfoque de la teoría de sistemas aplicado a las organizaciones, los aportes de la teoría de administración por objetivos y los desarrollos de la teoría de la estrategia. El trabajo de Ouchi (1982) y los consecuentes de Peters y Waterman (1984), Schein (1988), Smircich (1983), entre otros, según los cuales las organizaciones serían sistemas de significados construidos socialmente, dan una nueva perspectiva a la gestión de las personas.

El impacto en gestión humana se da en aspectos prácticos como el desarrollo de un nuevo modelo de organización del trabajo, conocido como *toyotismo*, que aún mantiene la división del trabajo del fordismo, pero asume la producción flexible apoyada en procesos de automatización de los procesos productivos, lo cual demanda nuevas capacidades y habilidades de los operarios. Otro efecto fueron los modelos de participación como los denominados círculos de calidad, orientados a mejorar la participación y compromiso de los trabajadores con su labor y con su equipo de trabajo.

Pero el cambio más exigente se presenta para las áreas responsables de la gestión humana, que deben trascender su activismo en prácticas aisladas o procesos funcionales para reorientar su acción hacia el apoyo del logro de los objetivos del negocio y hacia la gestión cultural de la organización, para lo cual debe buscar el desarrollo de los recursos y capacidades que hacen competitiva a

la empresa (Kamoche, 1996; Wright, McMahan y McWilliams, 1994).

### **2.5 Quinta etapa: 1991 en adelante**

Las condiciones de la globalización iniciadas en la etapa anterior se intensifican, con un predominio del denominado modelo neoliberal, en el cual la competencia en mercados mundiales es la característica predominante y para lo cual las empresas deben estar preparadas. Urrea lo plantea en estos términos:

Es en un nuevo contexto transnacional de acumulación y regulación capitalista, bajo la hegemonía del capital financiero-accionario, que aparece el nuevo régimen de movilización de la fuerza laboral, que Coutrot denomina neoliberal, el cual se impone en la organización del trabajo y con ella, en la configuración misma de la empresa capitalista contemporánea. La característica predominante será la concurrencia exacerbada y con ella la incertidumbre en medio de mercados desregulados, respecto a las formas anteriores de mercados protegidos que eran más afines a los regímenes fordistas. (2003, p. 2)

El modelo neoliberal de organización del trabajo se caracteriza por actuar en red, de manera que no se necesita una confluencia espacial, por especialización de productos diferenciados, por cooperación impuesta por el mercado, por plurifuncionalidad en cada unidad productiva y, especialmente, por formas inestables de empleo (Urrea, 2003), es decir, después de cerca de cien años se rompe uno de los fundamentos del contrato psicológico de la empresa capitalista: la lealtad frente a la estabilidad.

Surge de aquí una de las grandes tareas para las áreas de la gestión humana: construir las bases de un nuevo contrato psicológico, que al parecer se está edificando sobre la relación lealtad vs. potenciación de la persona; es decir, que si no se puede garantizar estabilidad, la empresa debe ofrecerle a la persona la posibilidad de desarrollar sus capacidades que le garanticen empleabilidad, pues la carrera profesional que antes se fundamentaba en la posibilidad de crecimiento en el interior de la empresa, ahora la hace el individuo en el mercado laboral. Esto ha dado pie a la denominada caza y mantenimiento de talentos.

Por otra parte, dado que el trabajo no manual pasó a reemplazar al trabajo manual como generador de valor en la empresa, se derrumba el planteamiento taylorista de evitar la autonomía, la iniciativa y la creatividad del trabajador y, por el contrario, se vuelve algo no sólo deseable, sino un imperativo para ser competitivo; de allí el surgimiento de nuevos retos en la dirección de las personas: la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, es decir, gestionar el talento (Gubman, 2000; Jericó, 2000).

En consecuencia, la acción central de gestión humana se orienta a responder a los problemas críticos de la empresa, como retención de clientes, aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad o reducción del ciclo productivo, para lo cual sus actividades deben concentrarse en apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales.

Una mirada a posteriori, que siempre resulta muy cómoda para el analista, pues permite afirmar que cada escuela realizó sus aportes;

sin embargo, presenta también debilidades. Así, por ejemplo, la administración de personal fundamentó la instrumentación funcional del área de gestión humana, que durante años fue la esencia del campo de conocimiento; no obstante, marcó durante mucho tiempo la actividad en tareas operativas muy distantes de un papel estratégico en la organización. Las relaciones industriales dejaron amplias enseñanzas en concertación tripartita, pero descuidaron las relaciones individuales y personales de trabajo. Los recursos humanos, como enfoque, lograron posicionar la función en el mismo nivel de los recursos financieros y tecnológicos; sin embargo, deshumanizaron la actividad de la gestión humana. Por último, el modelo neoliberal es una prueba de la capacidad de adaptación del área para responder a las exigencias externas, pero ha mostrado resultados no deseados en aspectos de calidad de vida laboral y de predominio de intereses productivistas sobre intereses humanos.

### 3. Gerencia estratégica del talento humano

Un capítulo aparte merece en esta revisión el enfoque estratégico de la gestión humana. A raíz del trabajo seminal de Devana y su equipo académico (Devanna et al., 1981; Fombrun, Tichy y Devanna, 1984) se empieza a cuestionar la función de gestión humana por encontrarse centrada en el ámbito operativo y por descuidar aspectos clave como: qué tipo de personas se requiere en el largo plazo en la organización, qué hacer para desarrollar un sistema de recursos humanos que apunte al logro de metas estratégicas y cómo lograr que la gente trabaje en función de la misión organizacional.

Los esfuerzos de los investigadores y estudiosos se orientaron, al menos, hacia cuatro aspectos: (i) alinear las diversas prácticas con la estrategia del negocio (Schuler y Jackson, 1987; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988), (ii) lograr el encaje de la estrategia competitiva de la empresa y el sistema de recursos humanos (Miles y Snow, 1984), (iii) conseguir una coherencia interna entre las diversas prácticas (Valle, 2004) y (iv) encontrar una asociación entre gestión humana y el desempeño del negocio (Gupta y Govindarajan, 1984; Becker y Gerhart, 1996; Delaney y Huselid, 1996).

Entre los modelos propuestos más reconocidos de la integración de recursos humanos con la estrategia se encuentran el de Miles y Snow (1984), quienes basados en una tipología anterior propuesta por ellos mismos (Miles y Snow, 1978) sugieren una relación entre tres estrategias: prospectivas, defensivas y analizadoras, con dos configuraciones de recursos humanos: el primero denominado *make* o *interno* (desarrollo interno de competencias, consistencia interna de las políticas de compensación y rendimiento medido por el comportamiento y los procesos) y el segundo *buy* o *de compra* (adquirir el capital humano en el mercado laboral).

Otra tipología reconocida es la Schuler y Jackson (1987), quienes adaptando la clasificación hecha por Porter (1991) propusieron tres arquetipos de relaciones: (i) para una estrategia de innovación se requieren prácticas proclives al riesgo, orientadas al largo plazo y que faciliten el comportamiento cooperativo; (ii) una estrategia de reforzamiento demanda comportamientos altamente confiables, de identificación de las personas con la organi-

zación y adaptables al cambio; mientras (iii) la estrategia de costos buscará prácticas que maximicen la eficiencia.

Por último, Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988) consideran que la gerencia de recursos humanos tiene dos dimensiones: metas organizacionales y disponibilidad de recursos, de manera que se genera una matriz de cuatro escenarios: desarrollo, expansión, productividad y *redireccionamiento*, de manera que según sus hipótesis las empresas que formulan su estrategia, integrando recursos humanos y estrategia competitiva, tendrán un mejor desempeño en el largo plazo.

Algunos principios que surgen de estos estudios se asocian con la necesidad de que las áreas de gestión humana se orienten al desarrollo de las prácticas que les son propias, pero no sólo en relación con los trabajadores de base, sino que también consideren como “clientes internos” a los gerentes y mandos medios. El departamento de recursos humanos debe entender el lenguaje de los negocios y la práctica de la planeación estratégica. Esta área deberá ser capaz de formular su propia estrategia funcional y convertirse en un consultor profesional de las gerencias de línea. Por otra parte, la gerencia de recursos humanos debe contribuir no sólo a la implementación de la estrategia, sino a participar, además, en su formulación.

La consecuencia inmediata de estos nuevos principios emergentes en el campo disciplinar es la diferenciación necesaria entre actividades de recursos humanos, que generan costos, y aquellas que generan valor y su incidencia en la posibilidad de llevar a cabo la *externalización* de algunos procesos que

desrutinicen la labor y faciliten a sus profesionales centrarse en aquellas de carácter estratégico (Valle, 2004); sin embargo, tal vez la consecuencia más importante es el reconocimiento de que las personas y su gestión pueden convertirse en fuente de ventaja competitiva sostenida (Wright et al., 1994; Pfeffer, 1996; Lado y Wilson, 1994).

Pero, ¿cómo surge este denodado interés por considerar a las personas fuente de ventaja competitiva sostenida? Su origen se remonta a los planteamientos iniciales de Penrose (1959) y los posteriores desarrollos de Barney (1991) y Peteraf (1993), quienes, además de otros investigadores, desarrollaron la denominada *teoría de recursos y capacidades*<sup>3</sup>, la cual resalta la importancia de los recursos y en especial los intangibles para alcanzar la competitividad.

Según estos autores, para que una empresa logre una ventaja competitiva sostenida se deben cumplir las siguientes condiciones: heterogeneidad de los recursos y las capacidades entre las empresas, imperfecta movilidad de los recursos, dificultad para ser imitados o sustituidos, escasez y, sin duda, que los recursos y capacidades agreguen valor a la organización. Y estas condiciones las pueden alcanzar los recursos humanos,

---

<sup>3</sup> Se entiende por *recursos* todos aquellos factores de producción sobre los cuales la empresa puede ejercer un control efectivo independientemente de que pueda tener sobre ellos derechos de propiedad (Camisón, 2002), y por *capacidades*, la habilidad que tiene un grupo de recursos para desempeñar una tarea o actividad de modo integrado. Éstas permiten el despliegue coordinado de recursos para transformarlos en productos y generar valor agregado (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999).

más que los tecnológicos y de capital físico. Le corresponde, entonces, a la función de recursos humanos otorgarles a sus recursos estas características a través del desarrollo de competencias, el fomento de una cultura organizacional favorable a la competitividad, la organización del trabajo, la búsqueda de prácticas de alto rendimiento, el desarrollo de programas de motivación, entre otros (Berg, 1999; Pfeffer, 1998; Lado y Wilson, 1994; Walton, 1985).

La influencia estratégica del área de recursos humanos adquiere así una doble importancia: al relacionarse con una fuente importante de ventaja frente a los competidores, las personas constituyen el capital humano para las organizaciones (Wright, Dunfort y Snell, 1991; Wright, McMahan y McWilliams, 1994) y el departamento mismo puede llegar a constituirse en fuente de capacidades organizacionales en la medida en que dicho capital humano se convierta en capital organizacional (De Saá y García, 2002; Ordiz, 2000; Lado y Wilson, 1994). Dolan et al. afirman que será mayor la influencia estratégica del área:

Cuanto más dependan las actividades de la empresa del componente humano [...] cuanto más orientado esté dicho departamento a cubrir necesidades de los altos directivos [...] cuanto más cuente con políticas innovadoras de recursos humanos [...] cuando las actividades y políticas de recursos humanos tengan una perspectiva de largo plazo [...] y] cuanto más numerosas y complejas sean las técnicas que emplee para ejercer el control y procesar la información. (2003, p. 270)

Sin duda, el avance disciplinar tiene algunos principios universales, especialmente en lo relacionado con la importancia de las personas en construir ventaja competitiva sostenida, pero no puede desconocerse que para el contexto colombiano tienen que considerarse especificidades, como el predominio de las pymes con características muy diferentes a las medianas y grandes empresas estadounidenses o europeas; la poca tradición de la gerencia colombiana en hacer explícitas sus estrategias, lo cual dificulta la alineación con las estrategias funcionales y especialmente con gestión humana, y, por último, la presión por los resultados de corto plazo, típico de muchas empresas locales, lo cual hace difícil la formulación estratégica que por definición es de largo plazo.

Igualmente, es indispensable reconocer diferencias en aspectos demográficos, legales y culturales en la concepción colombiana frente a los países desarrollados; influyen factores como el exceso de oferta de trabajadores, el relativamente bajo nivel educativo de la fuerza laboral, la baja sindicalización de la masa trabajadora, las condiciones de violencia en que se desenvuelven muchos de los futuros trabajadores, todo lo cual hace que las prioridades en la gerencia de talento humano sean diferentes en las empresas colombianas, así como diferentes las estrategias y las herramientas de gestión.

#### **4. Tendencias de la gestión humana**

Una vez planteada en forma sintética una perspectiva de la evolución de la gestión humana, se pretende presentar una visión de hacia dónde se orienta dicha gestión a partir de la literatura revisada. Para ello, en

primer lugar, se analizan los factores generadores de cambio y, posteriormente, se muestran las principales tendencias.

Los cambios en los diversos ámbitos económico, social y político han afectado las organizaciones y, dentro de éstas, unas áreas más que a otras. La dirección de recursos humanos, sin duda, es una de las más afectadas (Ulrich, Losey y Lake, 1998), por ello para entender las tendencias actuales es pertinente conocer cuáles han sido los factores generadores del cambio (se plantean cinco factores determinantes, aunque no sean los únicos) en relación con la gestión humana en las empresas.

El primer factor, y tal vez uno de los cambios más significativos, fue reconocer que las fuentes de éxito tradicionales, centradas exclusivamente en las ventajas país o ventajas industria, como la tecnología de producto y de procesos, los mercados protegidos o regulados, el acceso a recursos financieros y las economías de escala, habían perdido peso relativo (Pfeffer, 1996), y aceptar que existían unas ventajas empresa que, sin desconocer la importancia de las ya mencionadas, podrían explicar también el éxito organizacional. La formulación de la estrategia debe considerar los activos intangibles, las capacidades de la empresa, haciendo hincapié en el aprendizaje organizacional y la innovación y en los recursos disponibles, en especial el conocimiento (Hamel y Prahalad, 1999).

Al tiempo surge una teoría emergente que trata de explicar la competitividad de la empresa a partir de una visión basada en los recursos y las capacidades, con factores como la innovación, la adaptabilidad, la ra-

pidez y la eficiencia, que se convierten en elementos clave de la nueva ventaja competitiva (Wernerfelt, 1984; Becker y Huselid, 1999), lo que a su vez demanda una estrategia fundamentada en la calidad de los productos y servicios, el servicio al cliente y la excelencia operativa (Treacy y Wieserma, 1995). Su consecuencia inmediata es el reconocimiento de las personas como base de dicha ventaja competitiva (Barney, 1991, Pfeffer, 1996) y, por lo tanto, mayores exigencias en su gestión.

Un segundo factor que está motivando el cambio en la gestión humana, ya mencionado en el numeral anterior, es la globalización y sus efectos en la apertura de mercados, el incremento de la competencia, los mayores impactos de la tecnología de la información, la eliminación de barreras sociales y políticas (Brockbank, 1998), entre otros, y que están ejerciendo una presión inusual sobre los costos de las empresas y las reestructuraciones internas, que se reflejan en procesos de *downsizing*, que normalmente afectan las plantas de personal con todos sus efectos sobre motivación y compromiso de las personas. A su vez, este proceso de globalización, paradójicamente, demanda más innovación en productos y procesos, mayor compromiso de la gente, más eficiencia en el uso de los recursos, así como un liderazgo diferente al tradicional y una sinergia organizativa óptima (Brockbank, 1998).

Un tercer factor que puede mencionarse es el rediseño de las organizaciones, incluida la reducción, la *externalización* de procesos e incluso de negocios completos, la fusión o compra, el trabajo en red, el trabajo por procesos, la integración vertical y lateral que se

reflejan en diversos tipos de contratos (temporales o a media jornada), sitios alternativos de trabajo (SAT), equipos autónomos, cambios en la concepción de supervisión, que hacen que las prácticas tradicionales de gestión humana se vuelvan obsoletas e ineficientes (Mohrman y Lawler III, 1998).

El cuarto factor es el cambio del concepto de empleo por el de empleabilidad, que derrumba el contrato psicológico tradicional basado en el empleo de por vida, que permitía construir las relaciones de confianza y lealtad en doble vía, base a su vez del compromiso de las personas con la empresa. Otros efectos de este cambio se observan en los *planes de carrera*, que pierden sentido en los términos en que habían sido tratados tradicionalmente, y en el concepto de oficio, que se sustituye por el de *asignaciones laborales temporales* (Mohrman y Lawler III, 1998).

El último factor tiene relación con una re-conceptualización de las organizaciones y su responsabilidad social, pues se cuestiona y, al menos parcialmente, se ha superado la formulación friedmaniana de que la única responsabilidad social de la empresa era generar ganancia para el accionista, e incluso se podría ir más allá del planteamiento de la responsabilidad frente a los grupos de interés afectados (*stakeholders*) para llegar a lo que Lozano (1999) denomina *responsividad social*, y Gómez y Calvo (2004), *actuación social de la empresa*; “son necesarios de consolidar un conjunto de principios que, más allá de la aceptación de la responsabilidad social de la empresa, promuevan su actuación permanente y proactiva en sintonía con los intereses y exigencias de la sociedad”.

Esta nueva visión de las organizaciones tiene un impacto sobre la concepción que de lo humano se tiene en ellas y, por lo tanto, va a incidir en políticas y prácticas:

Lo que en último término se plantea, por tanto, es que la comprensión de la realidad organizativa (con todas sus potencialidades) en el contexto social, cultural y tecnológico contemporáneo nos lleva irremediablemente a preguntarnos por la calidad humana que hará viable las organizaciones en el futuro, y a preguntarnos por el desarrollo en el seno de las organizaciones de todo lo que hace referencia al potencial humano cualitativo. Y esto supone que el sujeto de la empresa han de ser las personas, y no las estructuras ni los procedimientos ni el dinero. (Lozano, 1999, p. 265)

Esto ha generado cambios en la gestión humana dentro de las organizaciones, que se tratarán de resumir en cinco tendencias, que a su vez pueden ayudar a comprender el valor agregado que de ellas se espera:

*Primera.* La gestión humana debe pasar de un activismo de tipo administrativo en labores como pago de nómina, programas de bienestar y funciones de administración de personal a convertirse en un socio estratégico que debe participar no solamente en la ejecución de la estrategia, sino que debe influir desde su formulación (Beer, 1998; Barney y Wright, 1998; Fitz-Enz, 1990).

*Segunda.* Tiene que abandonar la actitud reactiva que ha caracterizado al área para pasar a ser proactiva; en otras palabras, pasa de ser defensora del status quo a ser líder de transformaciones culturales (Dolan, 2000).

*Tercera.* La gestión humana pasará de ser un área ejecutora a convertirse en un área asesora, lo cual implica dejar de trabajar solamente para los operarios y empezar a actuar sobre los equipos directivos (mejorar la calidad directiva), pues los jefes de línea tienen a cargo a la mayoría de las personas en las organizaciones (Ulrich, 1997; Beatty y Schneider, 1998).

*Cuarta.* El cambio de un trabajo individual a un trabajo en equipo, es decir, la gestión humana tiene que preocuparse no solamente por desarrollar prácticas individuales excelentes, sino que es su deber responsabilizarse por sistemas de alto rendimiento.

*Quinta y última.* La actividad de gestión humana deja de tener un enfoque interno para asumir un enfoque externo, esto es, de hablar un lenguaje de talento humano a hablar el lenguaje de los negocios, preocuparse por los problemas críticos de la empresa y buscar la manera de aportar a su solución desde la acción de las personas (Becker, Huselid, Pkucus y Spratt, 1998).

En consecuencia, de las áreas de gestión humana se espera que agreguen valor a la organización, que respalden la creación de capacidades organizacionales, que aumenten el capital intelectual de la empresa, que aseguren la eficiencia de los procesos que les son propios y que garanticen el respeto por las personas.

## 5. Perspectivas de la investigación en gestión humana

El haber ligado la gestión humana a la solución de problemas críticos de las organiza-

ciones, como la formulación y ejecución estratégica y las percepciones de desempeño organizacional (Delaney y Huselid, 1996; Beckert y Gerhart, 1996; Mohram y Lawler III, 1998), sumado a la necesidad de encontrar evidencias empíricas sobre la manera de aprovechar el potencial de los sistemas de recursos humanos, generó en el mundo académico una avalancha de investigación aplicada alrededor de la gestión humana, lo cual conllevó al florecimiento de una considerable cantidad de *journals* dedicados a publicar literatura especializada sobre este campo del conocimiento, así como a tener aceptación en *journals* de *management* no especializados en recursos humanos (Cuadro 3).

En la presente revisión se sintetizaron cuatro aspectos sobre la investigación en gestión humana: sustentos teóricos que la respaldan, perspectivas investigativas, principales focos de interés y tendencias hacia el futuro. Parece indispensable reconocer que la revisión se ha centrado en la literatura anglosajona, que es la predominante en los *journals* consultados.

### 5.1 Sustentos teóricos para la investigación en gestión humana

A la disciplina, como a la mayoría de los campos asociados con el *management*, se le ha criticado la falta de paradigmas dominantes que orienten la investigación y que faciliten el debate académico; esto ha motivado a algunos autores a proponer diversos marcos teóricos, la mayoría de ellos fundamentados en la teoría organizacional, la psicología, la economía y la sociología. Uno de los mayores aportes proviene de Wright

**Cuadro 3**  
**Principales fuentes de publicación en gestión humana**

Revistas generales	Revistas especializadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Administrative Science Quaterly</i></li> <li>• <i>Academy of Management Journal</i></li> <li>• <i>Academy of Management Review</i></li> <li>• <i>Strategic Management Journal</i></li> <li>• <i>Journal of Management</i></li> <li>• <i>Journal of Management Studies</i></li> <li>• <i>British Journal of Management</i></li> <li>• <i>Journal of Business Strategy</i></li> <li>• <i>California Management Review</i></li> <li>• <i>Management Internacional Review</i></li> <li>• <i>Organizacional Dynamics</i></li> <li>• <i>Journal of Management Studies</i></li> <li>• <i>Academy of Management Executive</i></li> <li>• <i>Harvard Business Review</i></li> <li>• <i>Journal of Business Research</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Human Resource Management</i></li> <li>• <i>Human Resource Planning</i></li> <li>• <i>Journal of Organizational Behavior</i></li> <li>• <i>Journal of Human Resource</i></li> <li>• <i>International Journal of Human Resource Management</i></li> <li>• <i>Industrial Relations</i></li> <li>• <i>Industrial and Labor Relations Review</i></li> <li>• <i>Personnel Psychology</i></li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

y McMahan (1992), quienes clasificaron en dos los marcos teóricos: aquellos orientados a sustentar propuestas estratégicas y

otros centrados en explicar posibilidades no estratégicas (Cuadro 4). A continuación se hace una breve síntesis de ellos.

**Cuadro 4**  
**Principales teorías empleadas en gestión humana**

Enfoques	Finalidad	Teorías	Relaciones principales
Estratégicos	Explicar cómo las prácticas de gerencia de recursos humanos (PGRH) pueden ser usadas para llevar a cabo el plan estratégico de la organización	Recursos y capacidades del comportamiento, costos de transacción, teoría de la agencia y cibernética	Estrategia, prácticas de recursos humanos (PRH) y el conjunto de capital humano; estrategia, PRH y comportamientos; estrategia, PRH, capital humano y comportamientos
No estratégicos	Establecer los determinantes de las prácticas que derivan de fuerzas políticas e institucionales de la organización	Dependencia de recursos, institucionalismo	Factores políticos y de poder, factores políticos e institucionales

Fuente: elaborado con base en Wright y McMahan (1992).

### 5.1.1 *Teoría de recursos y capacidades*

Asume que existe heterogeneidad de los recursos, una relativa inmovilidad de ellos entre las empresas, y que la estrategia empresarial se debe establecer entre los recursos y las capacidades de la empresa para poder aprovechar las oportunidades que el entorno le brinde (Barney, 1991). Para que los recursos se conviertan en fuente de *ventaja competitiva sostenida* (VCS) deben proveer valor a la empresa; ser escasos, inimitables, insustituibles (Barney, 1991), y, además, contar con una estructura de soporte organizacional que permita emplear el potencial de dichos recursos (Barney y Wright, 1998).

La teoría provee la infraestructura para entender cómo los recursos humanos se pueden constituir en VCS de la empresa y para mostrar la manera como las prácticas de recursos humanos se pueden integrar a la estrategia empresarial. Podría afirmarse que esta teoría ha servido de fundamento para muchas de las investigaciones que pretenden explicar las relaciones entre gestión humana y aspectos estratégicos (Huselid, 1995; Boxall, 1996; Wright, Dunfort y Snell, 2001).

### 5.1.2 *Enfoque de los comportamientos*

Esta perspectiva asume que el comportamiento del empleado es determinante para obtener resultados en el desempeño de la empresa y, por lo tanto, en el logro de la estrategia organizacional y, a su vez, que las actitudes y comportamientos son influidos por diferentes prácticas empleadas en la gestión de los recursos humanos. De esta manera, una estrategia será más posible de alcanzar si se

logran determinados comportamientos y éstos, a su vez, requieren diferentes prácticas de gestión humana (enfoque contingente).

### 5.1.3 *Sistemas cibernéticos*

Estos enfoques se centran en la búsqueda de un sistema de recursos humanos que permita generar determinadas estrategias para gerenciarlos, el cual a su vez responda a la estrategia general. Wright y McMahan (1992) mencionan dos modelos: el que establece dos grandes responsabilidades: *gerencia de las aptitudes* y *gerencia del comportamiento*. El otro modelo citado por estos autores asume que las prácticas pueden ser combinadas en tres tipos de sistemas de control: control del comportamiento, control de *outputs* (evaluación y sistemas de recompensa basados en resultados) y control de *inputs* (a través de selección y entrenamiento).

### 5.1.4 *Teoría de costos de transacción/teoría de la agencia*

Estas teorías parten de los supuestos habituales en economía sobre la conducta humana, que asume al individuo como ser racional (aunque con una racionalidad limitada) y con autointerés, esto es, lo considera maximizador de su bienestar o utilidad individual. Este individuo vive en un entorno que requiere interactuar con otros, para lo que necesita información, que es un recurso costoso y escaso.

La búsqueda del interés propio en un ambiente en que la información es escasa genera el denominado oportunismo, es decir, la tendencia a incumplir lo prometido si con ello obtiene ganancia, sin que signifique des-

cartar, en algunos casos, comportamientos altruistas. El oportunismo es difícil de reconocer por parte de las personas y, además, es latente, es decir, se presenta en ausencia de salvaguardias (Arruñada, 1998).

El enfoque aplicado a los recursos humanos parte del supuesto de que el empleado tiene incentivos para reducir su desempeño o aprovecharse de los esfuerzos de los miembros del grupo si no se establecen mecanismos para que pueda demostrar su contribución individual. Por lo tanto, el papel de las prácticas de recursos humanos es medir dichas contribuciones y recompensar su desempeño, y de esta manera alinear el comportamiento de la persona con los fines estratégicos.

Otro elemento son los denominados *costos burocráticos* (Wright y McMahan, 1992), necesarios para asegurar que se obtienen las personas con las habilidades requeridas, los costos de monitoreo de la acción humana y los costos asociados con evaluación para asegurar que las partes se desempeñan según lo acordado.

### **5.1.5 Teoría de la dependencia de recursos**

Dado que las organizaciones precisan de recursos externos, se vuelven interdependientes de las organizaciones del ambiente con quienes intercambian dichos recursos, por lo que es influido el comportamiento interno por las exigencias de quienes les suministran recursos imprescindibles e importantes para su supervivencia (Pfeffer, 1987). El grado de dependencia de una organización lo establece la importancia y la

escasez de los recursos que necesite para la supervivencia.

Algunas de las prácticas de gerencia de recursos humanos están mediadas por relaciones de poder antes que por criterios estratégicos. De este modo, sistemas de compensación, relaciones con el sindicato, mayores inversiones en unas prácticas que en otras pueden estar determinadas más por razones políticas que por su efectividad para el logro de la estrategia. Además, el enfoque de poder y política demuestra el potencial de la función de recursos humanos para incrementar su rol como socio estratégico de la firma y la posible escasez de capital humano puede incrementar el poder de la función si demuestra su capacidad para obtener, mantener y mejorar los recursos escasos (Wright y McMahan, 1992).

### **5.1.6 Teoría institucional**

La teoría institucional parte del valor per se de las organizaciones y trata de explicar qué determina la institucionalización de una acción o estructura y cuáles son las consecuencias de esa institucionalización sobre el comportamiento organizacional (Pfeffer, 1987). La institucionalización es el producto de la interacción y la adaptación, de manera que es un resultado histórico según el cual las organizaciones trascienden su utilidad instrumental y le dan valor intrínseco a la estructura y a los procesos organizativos.

En este proceso, una de las preguntas centrales que alguna corriente de la teoría institucional ha querido responder es la naturaleza y el origen del orden social. Concluye que es un producto humano en curso que resulta de cómo

los individuos toman e interpretan la acción y de cómo comparten con otros sus interpretaciones. De esta manera, el institucionalismo podría definirse como un proceso social mediante el cual los individuos reconocen una definición compartida de la realidad social y aceptan que las cosas se hacen así “porque esa es la manera de hacerlas” (Scott, 1987).

## 5.2 *Perspectivas investigativas*

Otro esfuerzo por suministrar una estructura teórica, específicamente en gerencia estratégica de recursos humanos, proviene de Delery y Doty (1996), quienes contrastaron empíricamente tres perspectivas teóricas para predecir el desempeño de la empresa: universalista, contingencial y configuracional.

*Perspectiva universalista.* En este enfoque se acepta como un hecho que algunas prácticas de recursos humanos son siempre mejores que otras y que las organizaciones deberían adoptar dichas prácticas<sup>4</sup>. El proceso predictivo es muy sencillo: “el uso de prácticas específicas dará como resultado un mejor desempeño organizacional” (Delery y Doty, 1996, s. p.).

<sup>4</sup> Delery y Doty (1996) identificaron siete prácticas que consideran estratégicas: oportunidades internas de carrera, sistemas formales de entrenamiento, medidas de evaluación, compartir utilidades, seguridad en el trabajo, mecanismos de voz y definición del trabajo. Pfeffer inicialmente propuso 16 prácticas (1996) y posteriormente las redujo a siete (1998): seguridad en el empleo, contratación selectiva, equipos autodirigidos y descentralización en toma de decisiones, retribución alta dependiendo de resultados, formación amplia, reducción de distinciones y obstáculos y, por última, divulgación de información financiera y de resultados.

*Perspectiva contingente.* Asume que las políticas y prácticas de recursos humanos de una organización, para ser efectivas, deben ser consistentes con otros aspectos de la empresa. Uno de los principales factores contingentes es la estrategia (en consecuencia, debe escogerse un modelo estratégico para formular las predicciones<sup>5</sup>). La predicción implica que las prácticas específicas empleadas y el desempeño organizacional son contingentes con la estrategia que haya escogido la organización.

*Perspectiva configuracional.* Parte de sistemas ideales de empleo<sup>6</sup> y se pregunta cómo un conjunto de factores (o configuraciones), que constituirían un juego de variables independientes, está relacionado con la variable dependiente. Las configuraciones son *constructos* teóricos que se constituyen en ideales tipo y que no son únicos (múltiples configuraciones de los factores relevantes pueden obtener un máximo desempeño). Las predicciones se basan en el supuesto de que implementando el sistema de empleo escogido se obtendrá un alto desempeño organizacional.

<sup>5</sup> Uno de los modelos más empleados en recursos humanos es la tipología de Miles y Snow (1984), quienes proponen tres estrategias: prospectiva (proclive al cambio, al desarrollo de productos y mercados), defensiva (se concentra en la eficiencia de los métodos existentes) y analizadora (punto intermedio de las otras dos). Otra clasificación muy conocida es la de Porter: diferenciación, liderazgo en costos y estrategia de enfoque.

<sup>6</sup> Delery y Doty (1996) proponen dos modelos: uno denominado *sistema tipo mercado* (poca promoción interna, poca entrenamiento, evaluación orientada al desempeño, etc.), y otro, *sistema interno* (caracterizado por la existencia de un mercado interno de trabajo).

Otro análisis interesante proviene de Brewster (1999), quien considera que existen dos paradigmas en la investigación de gestión humana: el estadounidense, que parte del supuesto de que el propósito de la investigación en recursos humanos es establecer generalizaciones o leyes sobre la manera como la gestión humana mejora el desempeño organizacional.

Entre tanto, el paradigma europeo se enfoca en la comprensión de los fenómenos humanos, centrado en el entendimiento de lo que es diferente en varios contextos y en los contextos de esas diferencias. Por lo tanto, importa comprender el fenómeno antes que estudiar sus impactos en el desempeño. Especial relevancia adquieren variables como la cultura, las estructuras de propiedad, los mercados laborales, el rol del Estado y las organizaciones sindicales (Brewster, 1999).

### 5.3 Principales focos de interés

Se observan dos tipos de interés en la investigación de gestión humana (Wright y Boswell, 2002): un nivel micro que estudia los impactos de las prácticas de recursos humanos en las personas, bien sea en el plano individual –por ejemplo, el efecto de la selección en el desempeño esperado o los sistemas de compensación sobre el rendimiento–, o bien en el conjunto de prácticas, denominadas por algunos autores *sistemas de prácticas de alto rendimiento*<sup>7</sup>, en cuyo caso se acepta que

<sup>7</sup> Becker et al. afirman que estos sistemas “incluyen generalmente procedimientos rigurosos de selección y contratación, sistemas de incentivos en compensación por el rendimiento en el trabajo y actividades de desarrollo y formación de la dirección relacionadas con las necesidades del negocio” (1998, p. 248).

entre ellas pueden existir complementariedades o conflictos que generan:

*Combinaciones mortales* cuando se combinan políticas que podrían tener sentido por sí solas pero evaluadas en contexto con otras prácticas se constituyen en recetas abocadas al desastre; o [...] que logran] *conexiones poderosas* por efectos de las sinergias y complementariedades entre prácticas. (Becker et al., 1998, p. 253)

En este último caso el problema que han tenido que abordar los investigadores es tratar de hallar las combinaciones o configuraciones exitosas.

El otro foco de interés es el denominado nivel macro, esto es, las relaciones entre prácticas sobre el desempeño de la organización y no sobre las personas. Es esta una mirada estratégica ya sea para determinar el impacto en variables clave, como las utilidades o la retención de cliente, por mencionar algunas, o para analizar ajustes horizontales (coherencia entre prácticas) o ajustes verticales (congruencia estrategia corporativa y estrategia de recursos humanos) (Wright y Boswell, 2002).

### 5.4 Tendencias de la investigación en gestión humana

Ante la variedad de perspectivas, enfoques y focos de interés, no resulta fácil establecer tendencias específicas en la investigación de la disciplina; sin embargo, pueden predecirse dos grandes posibilidades (Cuadro 5): en una se continuará con lo que podría denominarse la investigación tradicional orientada a temas como el liderazgo, la mo-

tivación y los grupos, aspectos que se están investigando desde la primera mitad del si-

glo pasado y que aún no pueden considerarse agotados.

**Cuadro 5**  
**Tendencias de la investigación en gestión humana**

Tradicional	Emergentes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Motivación</li> <li>• Grupos</li> <li>• Planeación de recursos humanos</li> <li>• Valoración de puestos</li> <li>• Retribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión estratégica de los RH</li> <li>• Gestión internacional de los RH</li> <li>• Cultura y RH</li> <li>• Fusiones y adquisiciones</li> <li>• Cambio organizativo y RH</li> <li>• <i>Downsizing</i></li> <li>• Evolución de la función de los RH</li> <li>• Teoría de la organización</li> </ul>

RH: recursos humanos.

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión.

En esta misma línea pueden incluirse estudios sobre las prácticas individuales, pero con cuestionamientos diferentes –por ejemplo, la investigación en retribución se está orientando a encontrar los efectos de la remuneración por productividad, la planeación de carreras se ligará con la empleabilidad antes que con la estabilidad interna y la evaluación del rendimiento se está concentrando en conocer el impacto del nuevo contrato psicológico–. Por último, los estudios sobre la función de recursos humanos continuarán en aspectos como la auditoría o la planeación de recursos humanos.

La otra posibilidad que se visualiza son los temas que pueden denominarse *emergentes*, es decir, características más relacionadas con aspectos estratégicos y de impacto de la gestión humana sobre la organización. Entre ellos se encuentran los estudios sobre configuraciones o sistemas de recursos humanos, los modelos internacionales de gestión humana, los análisis de cultura

organizacional y recursos humanos, las relaciones críticas (como recursos humanos e innovación), la gestión del conocimiento, entre otros. En cuanto a la función de recursos humanos, la investigación se centrará en encontrar indicios de su papel como capacidad organizacional, clave en el logro de ventaja competitiva, y en su papel de generar capacidades distintivas a partir de la gestión del talento humano.

### Conclusiones

El presente trabajo de revisión sobre la gestión humana muestra la complejidad de este campo del conocimiento, que en ocasiones ha sido restringido a una función del *management*, pero que en la realidad está asociado a otras disciplinas, como la psicología, la sociología, la antropología, el derecho y la economía.

Sus dominios, que en un principio se limitaron a aspectos tradicionales de la administración de personal como la selección, la

formación, la remuneración, la evaluación y el despido, trascendieron a prácticas más integrales, como la participación, el trabajo en equipo, la motivación, la comunicación, la formación de directivos, entre otras. Por ejemplo, Shepbeck y Militello (2000) agrupan en cinco dimensiones estratégicas las prácticas propias de gestión humana: (i) destrezas de los empleados, (ii) políticas y prácticas de trabajo que permitan identificar y desarrollar el desempeño superior en los empleados (provisión, entrenamiento, diseño del trabajo y relaciones entre los empleados), (iii) prácticas de soporte al entorno del puesto de trabajo para fomentar la motivación sostenida de los empleados (empoderamiento, asistencia, diversidad, beneficios flexibles), (iv) medidas de desempeño y prácticas de consolidación para focalizar energías de los empleados sobre comportamientos productivos específicos (evaluación y compensación) y (v) prácticas relacionadas con la organización del mercado laboral (diseño alternativo del trabajo, estudio del mercado laboral para definir el sistema de compensación).

Igualmente, ha evolucionado el rol asignado a la función de gestión humana. Wintermantel y Mattimore (1997) resumen bien estas fases de acuerdo con la misión que le sea asignada por la alta gerencia. En la Fase I se le considera proveedora de servicios según los requerimientos de sus clientes. En la Fase II optimiza procesos y sistemas de recursos humanos de manera reactiva. En la Fase III construye ventaja competitiva mediante el desarrollo de capacidades organizativas alineadas con las estrategias específicas de la organización. En la Fase IV colabora en la formación del éxito del negocio, se le consi-

dera miembro del equipo estratégico y participa desde la formulación de la estrategia. Por último, en la Fase V, su papel es la creación, preservación y utilización del capital humano e intelectual.

En este proceso de evolución y desarrollo se puede hablar del paso de una función administrativa a una función estratégica, consecuencia del reconocimiento de la persona como fuente de ventaja competitiva sostenida, y de la función como una capacidad organizacional, creadora a su vez de otras capacidades cuando gestiona adecuadamente los recursos que las personas entregan al servicio de las organizaciones.

Por su parte, la investigación ha permitido construir un marco teórico muy centrado en la teoría organizacional en sus diversas vertientes económicas, psicológicas, sociológicas y de gestión, lo cual facilita que la práctica investigativa se oriente a encontrar relaciones entre la gestión de lo humano y los resultados de las organizaciones.

A futuro se perfila un esfuerzo por encontrar sistemas de recursos humanos que faciliten la innovación, la evaluación de una cultura organizacional proclive a la competitividad y, en general, a la comprensión de los intangibles como soporte de una estrategia que busca volver competitivas a las empresas.

En el presente trabajo se reconoce la limitación que implica una revisión a partir de los *journals* que se centran en especial en la visión anglosajona, que generalmente se olvida de la situación latinoamericana; de manera que surge como inquietud la necesidad de

hacer una revisión específica sobre la gestión humana en Colombia, trabajo que no era objetivo de la presente revisión.

## Lista de referencias

- Arruñada, B. (1998). *Teoría contractual de la empresa*. Barcelona: Marcial Pons.
- Barley, S. R. y Kunda, G. (1995). Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento. *Revista Tecnología Administrativa*, 9 (20), 135-192.
- Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* (17), 99-120.
- y Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1), 31-46.
- Beatty, R. W. y Schneier, C. E. (1998). El nuevo papel de los RH para influir sobre el funcionamiento organizativo: de “socios” a intérpretes. En D. Ulrich, M. R. Losey, y G. Lake (Comps.), *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 82-96). Barcelona: Gestión 2000.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Becker, B. E. y Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 38 (4), 287-301.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. y Spratt, M. F. (1998). Los RH como fuente de valor para los accionistas: investigación y recomendaciones. En O. Ulrich, M. R. Losey, y G. Lake. *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 246-259) Barcelona: Gestión 2000.
- Beer, M. (1998). La transformación de la función de los RH: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico. En D. Ulrich, M. R. Losey y G. Lake, *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 97-108). Barcelona: Gestión 2000.
- Berg, P. (1999). The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry. *Industrial Relations (Canadian)*, 54 (1), 111-135.
- Boxall, P. F. (1996). The strategic human resource management debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6 (3), 59-75.
- Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: The value of different paradigms. *Management International Review*, Special Issue, 39 (3), 45-64.
- Brockbank, W. (1998). El futuro de los RH: hacia una mayor presencia. En D. Ulrich, M. R. Losey y G. Lake, *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 1-80). Barcelona: Gestión 2000.
- Camisón, C. (2002). Las competencias distintivas basadas en activos intangibles. En: P. Morcillo y J. Fernández, *Dirección estratégica*. Barcelona: Ariel.
- Cruz, F. (2000). Hacia una redefinición del concepto de organización. En H. Galvis (Comp.), *De lo humano organizacional*. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración-Universidad del Valle.

- De la Garza, E. (Coord.), (2000). Introducción: el papel del concepto de trabajo en la teoría social del siglo XXI. En *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 15-35). México: El Colegio de México-Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Universidad Autónoma Metropolitana)-Fondo de Cultura Económica.
- Delaney, J. T. y Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949-969.
- Delery, J. E. y Doty, D. H. (1996). Modos of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- De Saá, P. y García, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizacional capabilities development. *Human Resource Management*, 13 (1), 123-140.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. y Tichy, N. (1981). Human resources management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, Winter, 51-67.
- Dolan, S. et al. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Dolan, S. (2000). *Human resources and organizational effectiveness: How HR can and must add value to the firm*. Documento presentado en el International Trends and Challenges in Human Resource Management Change. Madrid, España.
- Dombois, R. (2000). Tendencias en las transformaciones de las relaciones laborales en América Latina: los casos de Brasil, Colombia y México. En L. G. Arango y C. M. López (Comps.). *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina* (pp. 308-337). Bogotá: Facultad de Ciencias Humanas (Universidad Nacional).
- Ferguson, L. W. (1971). El desarrollo de la psicología industrial. En B. H. Gilmer, *Psicología industrial*. Barcelona: Martínez Roca.
- Fitz-Enz, J. (1990). *El valor añadido por la dirección de RH: una nueva estrategia para los 90*. Bilbao: Deusto.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. y Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley.
- Gómez, M. y Calvo, A. P. (2004). Globalización, desarrollo sostenible y empresa: virando hacia la responsabilidad social. *Revista Lúmina* 5.
- Graham, P. (Ed.), (1997). *Mary Parker Follet: precursora de la administración*. México: McGraw Hill.
- Gubman, E. (2000). *El talento como solución: como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Bogotá: McGraw Hill.
- Gupta, A. y Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 25-41.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1999). *Competiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel.
- Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (1999). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México: Thompson.

- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Ibarra, E. (2000). Teoría organizacional, mapa conceptual de un territorio en disputa. En E. de la Garza (Coord.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 245-258). México: El Colegio de México-Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Universidad Autónoma Metropolitana)-Fondo de Cultura Económica.
- Jericó, P. (2000). *La gestión del talento: del talento individual al talento organizativo*. Madrid: Prentice Hall.
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, 33 (2), 213-233.
- Lado, A. A. y Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 669-727.
- Lengnick-Hall, C. A. y Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review* (43), 13-29.
- Lozano, J. M. (1999). *Ética y empresa*. Bogotá: Trotta.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13 (1), 36-52.
- Mohrmam, S. A. y Lawler III, E. E. (1998). Transformar la función de los RH. En D. Ulrich, M. R. Losey y G. Lake, *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 260-268). Barcelona: Gestión 2000.
- Novick, M. (2000). La transformación de la organización del trabajo. En E. de la Garza (Coord.). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 123-146). México: El Colegio de México-Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Universidad Autónoma Metropolitana)-Fondo de Cultura Económica.
- Ordiz, M. (2000) *Nuevos enfoques en el análisis estratégico del factor humano*. Recuperado en octubre de 2004, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/analestrarrrhh.htm>.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Bogotá. Norma.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley. [Versión en castellano: *La teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar, 1962.]
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal* (14), 179-192.
- Peters, T. y Waterman, R. (1984). *En busca de la excelencia: experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. Bogotá: Norma.
- Pfeffer, J. (1987). *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. Buenos Aires: El Ateneo.

- Pfeffer, J. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente: cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. México: CECOSA.
- (1998). *La ecuación humana: la dirección de RH clave para la excelencia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000-Aedipe.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Pries, L. (2000). Teoría sociológica del mercado de trabajo. En E. de la Garza (Coord.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 511-539). México: El Colegio de México-Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Universidad Autónoma Metropolitana)-Fondo de Cultura Económica.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Schuler, R. S. y Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Scott, R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly* (32), 493-511.
- Sheppeck, M. A. y Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39 (1), 5-16.
- Simon, H. (1972). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Madrid: Aguilar.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358.
- Taylor, F. W. (1981). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: Ateneo.
- Treacy, M. y Wieserma, F. (1995). *The discipline of market leaders*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley. [Versión en castellano: *La disciplina de los líderes del mercado*. Bogotá: Norma, 1996].
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions: cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.
- , Losey, M. R. y Lake, G. (1998). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000-Aedipe.
- Urrea, F. (2003, abril). *Una mirada sociológica al "outsourcing": las tendencias de la flexibilidad externa e interna y la empresa red en el capitalismo contemporáneo*. Documento presentado en el Seminario Regional de Actualización en Gestión Humana: procesos y prácticas de gestión humana; decisiones que agregan valor. Manizales, Colombia.
- Valle, R. (Coord.), (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review* (8), 77-84.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* (5), 171-180.

- Wintermantel, K. y Mattimore, K. (1997). The changing world of human resources: Matching measures to mission. *Human Resource Management*, 36 (3), 337-342.
- Wright, P. M. y McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-321.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. y McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resourced-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 301-326.
- Wright, P. M., Dunfort, B. B. y Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource base view of the firm. *Journal of Management* (27), 701-721.
- Wright, P. y Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28 (3), 247-276.