

Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos

Contemporary Perspectives of Strategic Human Resource Administration

Perspectives contemporaines de la gestion stratégique de ressources humaines

Héctor L. Bermúdez

Profesor encargado del curso Sociología de la empresa, Departamento de Management, Escuela de Altos Estudios Comerciales, HEC Montréal, Canadá.

Integrante del Grupo de Investigación Comportamiento humano organizacional (COMPHOR) Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia, categoría C COLCIENCIAS. Sociólogo, Universidad Autónoma Latinoamericana, Medellín, Colombia. Magíster en Ciencias de la Administración, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. E-mail: hector-leonel.bermudez@hec.ca

Artículo tipo: de reflexión, según clasificación COLCIENCIAS

Recibido: 09/06/2014

Revisado: 04/10/2014

Aprobado: 31/10/2014

Resumen

La revisión de la literatura de la Administración de Recursos Humanos (ARH), permite inferir que desde finales de la década de 1970, emerge el interés por alinear los procesos de administración de personal con la estrategia de negocios. Con esta nueva práctica emerge igualmente un nuevo campo de estudio: la Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH). Pudo comprobarse que, desde el último cuarto de siglo, la tendencia mundial en la práctica ejecutiva, es la aplicación de Modelos Estratégicos de Recursos Humanos (MERH). Estos, han sido clasificados por este nuevo campo de estudio a partir de los aportes teóricos de cada uno de ellos. Así, es posible encontrar actualmente en el mundo, cuatro perspectivas teóricas dominantes: la universalista, la contingente, la configuracional y la contextual. Este artículo presenta una sucinta descripción de estas perspectivas y critica el hecho de que, a pesar de la enorme acumulación teórica, en esta visión estratégica de administración de personal, los aspectos éticos son bastante problemáticos. Se deja planteada la necesidad de formular

investigaciones locales tendientes a mejorar el estado del arte y se concluye que con este tipo de enfoques teóricos, no es posible llevar a cabo una gestión humana stricto sensu.

Palabras clave: administración estratégica de recursos humanos, alineación horizontal, alineación vertical, estrategia.

Abstract

The literature review on Human Resource Administration (HRA) permits inferring that since the late 1970s, interest emerged to align processes in personnel management with the business strategy. Along with new practice, also came a new field of study: Strategic Human Resource Administration (SHRA). It was proved that, since the last quarter of the century, the global tendency in the executive practice has been the application of Strategic Human Resource Models (SHRM). These have been classified by this new field of study from each of their theoretical contributions. Thus, it is possible to currently find in the world four dominant theoretical perspectives: the Universalist, the contingent, the configurational, and the contextual perspectives. This article presents a concise description of these perspectives and criticizes the fact that, in spite of the huge theoretical accumulation, within this strategic vision of personnel management, the ethical aspects are quite problematic. This leaves the need to formulate local investigations seeking to improve the state-of-the-art and it is concluded that with these types of theoretical approaches, it is not possible to conduct human management stricto sensu.

Keywords: Strategic administration of human resources, horizontal alignment, vertical alignment, strategy.

Résumé

La révision de la littérature de la Gestion de Ressources Humaines (GRH), permet d'affirmer que depuis la fin de la décennie de 1970, né l'intérêt pour aligner les processus de gestion de personnel avec la stratégie des affaires. Avec cette nouvelle pratique émerge également un nouveau domaine d'étude : la Gestion Stratégique de Ressources Humaines (GSRH). On a pu prouver que, depuis le dernier quart de siècle, la tendance mondiale dans la pratique en gestion, est l'application de Modèles Stratégiques de Ressources Humaines (MERH). Ceux-ci ont été classifiés par ce nouveau domaine d'étude à partir des apports théoriques de chacun d'eux. De cette façon, il est possible de trouver actuellement au monde, quatre perspectives théoriques dominantes : l'universaliste, la contingente, la

configurationnelle et la contextuelle. Cet article présente une courte description de ces perspectives et critique le fait que, si bien l'énorme accumulation théorique, dans cette vision stratégique de gestion de personnel les aspects éthiques sont assez problématiques. On expose le besoin de formuler des recherches locales dans le but d'améliorer l'état de l'art et on conclue qu'avec ce type d'approches théoriques il n'est pas possible de mettre en place une gestion humaine stricto sensu.

Mots-clés: gestion Stratégique de Ressources Humaines, alignement horizontal, alignement vertical, stratégie.

1. Introducción

Cuando se lleva a cabo el examen sobre la génesis teórica de las perspectivas actuales de la Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH), el artículo de Delery y Doty (1996), sobre los *Modelos de teorización*, puede ser considerado como un ejercicio fundacional (García, Martín y Sánchez, 2013; Kaufman, 2012; Marler, 2012; Paauwe y Boselie, 2007). Allí, Delery y Doty establecen una defensa a la acumulación teórica de lo que denominan el "campo" de la AERH¹. Según estos autores, la falta de una base teórica sólida, puede ser desmentida no solo en la propia revisión de la literatura, sino también al apoyarse en los hallazgos de la investigación empírica. De esta manera logran identificar siete prácticas de gestión de recursos humanos, las cuales les permiten clasificar tres modos dominantes de esta teorización: la perspectiva *universalista*, la *contingencial* y la *configuracional*. Cada una de estas perspectivas se puede utilizar, según estos autores, para "estructurar argumentos teóricos" (Delery y Doty, 1996, p. 802). Estas tres perspectivas -que emergieron y se desarrollaron durante las tres últimas décadas en los Estados Unidos- se convirtieron rápidamente en los enfoques teóricos principales. Sin embargo, a partir de los primeros años del siglo XXI, autores de latitudes diferentes como Martín, Romero y Sánchez (2005), aunque se inspiran en los estudios anteriores de un autor también anglófono, como lo es Brewster (*cf.* Brewster, 1995, 1999), comienzan a documentar una cuarta perspectiva. Esta última es la que se conoce como la perspectiva *contextual*. Así, estas cuatro tendencias, la universalista, la contingencial, la configuracional y la contextual, son las perspectivas teóricas dominantes en el estudio de la AERH en la actualidad.

Antes de comenzar la caracterización de tales perspectivas, conviene llevar a cabo algunas advertencias con respecto de la AERH. La primera se refiere a su nominación. Aunque en Colombia, se prefiere nombrar a esta actividad como "Gestión Humana Estratégica", "Gestión del

Desarrollo Humano" o "Gestión Estratégica del Talento Humano", no ocurre así, ni en la tradición académica dominante, ni en la práctica ejecutiva mundial². En general, los autores emergidos de este campo específico del saber, están de acuerdo en señalarlo con el primer tipo de distinciones. Muy concretamente, desde finales de la década de 1970, el apelativo aparece y se desarrolla en la literatura anglófona, precisamente con el nombre de *Strategic Human Resource Management* (SHRM) (cf. Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Wright y McMahan, 1992; Kaufman, 2007). En español, habría que traducirlo como Administración Estratégica del Recurso Humano (AERH). También es común encontrar, aunque en menor medida, el apelativo de Dirección Estratégica del Recurso Humano (DERH) (Martín *et al.*, 2004).

En segundo lugar, tales autores coinciden en señalar a la AERH, como una "nueva disciplina" y no ahorran esfuerzos por incorporar los argumentos teóricos procedentes de las diferentes ciencias sociales y muy diversos campos de investigación. Sin embargo, habría que tener en cuenta que se trata de académicos que pertenecen a una disciplina más englobante, porque están adscritos a las escuelas de administración y a las asociaciones de *management*.

Una última advertencia tiene que ver con los aspectos éticos. En este artículo, únicamente por coherencia con tales nominaciones a nivel internacional, y para evitar confundir al lector interesado en las revisiones de la literatura sobre este dominio, se hará referencia a la AERH y a la Administración del Recurso Humano (ARH) a pesar de lo problemático que resulta, desde el punto de vista ético, tal nominación. En general, los autores de este campo del conocimiento, sin ningún pudor, nombran al *ser humano* como un recurso administrable (estratégicamente), sin reparar que están estableciendo como punto de partida, la negación de su propia ontología. Quizás por eso, los apelativos que se utilizan en Colombia puedan parecer más justos, sin embargo, como se verá al final del artículo, las cosas parecen ser mucho más complejas.

A continuación se presenta entonces, en primer lugar, una contextualización de lo que se conoce como la AERH. Luego una sucinta caracterización de estas cuatro perspectivas³. Por último, figuran algunas consideraciones críticas en procura de contribuir al debate ético sobre la acumulación teórica lograda hasta ahora y ciertas propuestas a tener en cuenta para proyectar futuras investigaciones.

1. Publicaciones más recientes, como la de Boxall, Purcell y Wright (2007, p. 2-3) catalogan a la administración de recursos humanos en "tres sub-campos principales": La microadministración de recursos humanos (*Micro Human Resource Management* [MHRM]), la administración estratégica de

recursos humanos (*Strategic Human Resource Management* [SHRM]) y la administración internacional de recursos humanos (*International Human Resource Management* [IHRM]) (véase también Edwards y Kuruvilla, 2005).

2. Es necesario indicar que la nominación: "Talento humano", ha tomado fuerza durante la última década en el nivel internacional. Sin embargo, hace falta mucha claridad con respecto a su definición como campo de estudio. Para una revisión crítica de la literatura sobre la noción de *Strategic Talent Management*, véanse: Collings y Mellahi (2009) y Lewis y Heckman (2006). Igualmente, para la revisión teórica de la noción de *Human Resource Development* [HRD], véanse: Metcalfe y Rees (2005), y Zidan (2001).
3. Es fundamental aclarar que la aquí presentada, es una descripción extremadamente simple. Para un examen detallado de la teoría, véase la juiciosa revisión de la literatura de Martín, Romero y Sánchez (2004, p. 30-42).

2. Marco teórico

2.1. La Administración Estratégica de Recursos Humanos

Según Kaufman (2007, p. 22-23), uno de los primeros en utilizar el término "recurso humano", fue el economista del trabajo John Commons, en su obra *Industrial Goodwill*, publicada en 1919. Kaufman explica que en Estados Unidos, muchas firmas de la época, comenzaban a formalizar la función de la administración de personal y abandonaron el modelo de mercado de la preguerra que usaban para la administración de sus asalariados. En este, "la mano de obra era negociada y utilizada, más o menos, como cualquier otra mercancía". Dicho modelo, se desplazó a lo que Commons describe como un esquema que "combina tres asuntos fundamentales: aspectos de 'máquina' (la administración científica del trabajo), aspectos de la 'buena voluntad' (el alto compromiso) y aspectos de 'ciudadanía industrial' (governabilidad democrática)". Vale la pena recordar que es precisamente en la década de 1920 en los Estados Unidos, que puede hablarse de la emergencia de los "recursos humanos", como un campo de estudio que comienza a delimitarse claramente. El primer manual universitario sobre manejo de personal apareció precisamente en 1920. Se trata de *Personnel Administration*, escrito por Ordway Tead y Henry Metcalf (Kaufman, 2007, p. 23). Igualmente, en ese mismo año, comenzaron a ofrecerse en la Universidad de Wisconsin, áreas de estudio en "relaciones industriales (cursos de manejo de personal, legislación laboral, desempleo, gobierno industrial y de la mano de obra)". Además, "en 1922 John D. Rockefeller Jr., donó fondos a la Universidad de Princeton para establecer una Sección de Relaciones Industriales", la cual fue, según Kaufman, "la primera unidad

académica en una universidad americana dedicada a la investigación en prácticas de administración de recursos humanos en la industria" (p. 24).

Justamente en aquellos tiempos, en el mundo industrial norteamericano empiezan a aparecer los departamentos de personal y de relaciones industriales. Esta es la época en la cual, como se mencionó arriba, "la función" de la administración de personal, comienza a "separarse" de las demás funciones de la gerencia en el sentido propuesto por Henri Fayol desde 1916. Es decir, emerge la aplicación de la función administrativa a las demás operaciones básicas de la empresa: las técnicas, las contables, las comerciales, las financieras y las de seguridad. Cabe notarse que Fayol, quien como se sabe, es considerado uno de los pioneros de la administración, nunca encontró necesario "separar" la función de personal, de las demás operaciones de la empresa, porque él estaba convencido de que esta era tan importante, que resultaba necio proponer tal separación: "La función administrativa -escribe Fayol- sólo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo actúa sobre el personal" (Fayol, 1956, p. 19).

Sin embargo, lo que más se quiere destacar en el presente artículo, es que ya, desde principios del siglo XX, Commons aconsejaba a los empleadores "adoptar un enfoque *estratégico* para la mano de obra, indicando que la buena voluntad [del empleado] era una ventaja competitiva" (Commons, 1919, p. 74, en Kaufman, 2007, p. 23). Igualmente, desde 1923 Willard Hotchkiss -aunque no utiliza la palabra "estratégica"-, expresaba su interés por una administración de "relaciones industriales" que integrara, en su conjunto, todas sus operaciones inherentes, en lugar de delegarlas a cada uno de los departamentos:

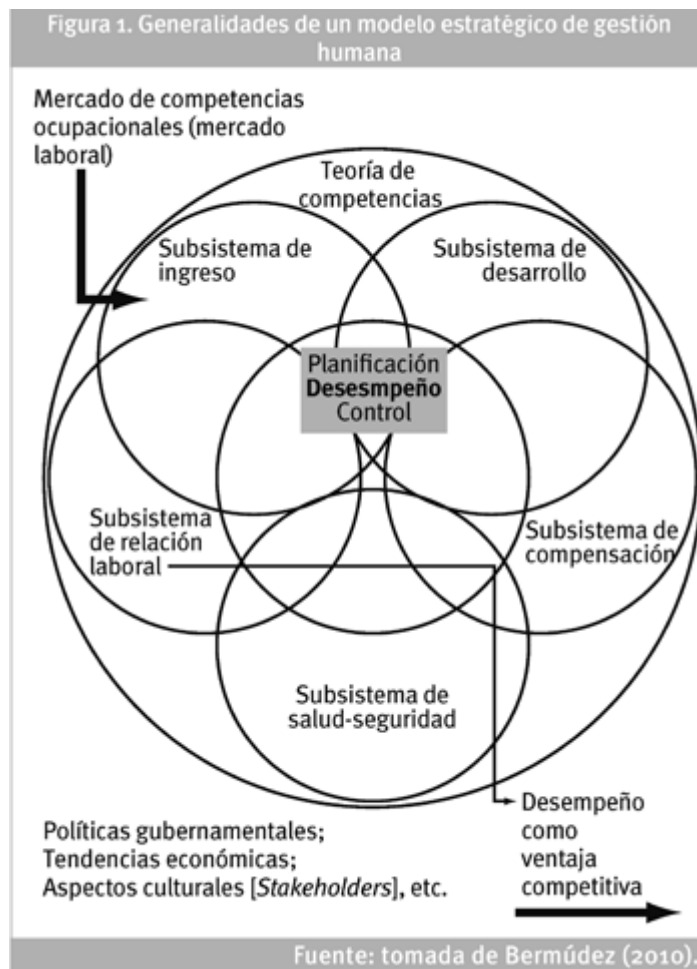
Cuando pasamos, sin embargo, de la táctica a la cuestión de la estrategia principal, la dirección de las relaciones industriales es esencialmente funcional más bien que departamental... [Se] trata de un tema que penetra todos los departamentos [...] y debe, para ser exitosa, lograr el ejercicio de una integración, y no una segregación, de la fuerza de la empresa en su conjunto (Hotchkiss, 1923, p. 440, en Kaufman, 2007, p. 23).

No obstante, a pesar de las poderosas intuiciones de este tipo de autores y de algunos otros precursores de la visión estratégica de la ARH (Drucker, 1951, 1955; Malm, 1954, 1961), es solo a finales de la década de 1970 y durante la década de 1980, que aparece una profusión de publicaciones interesadas en demostrar la importancia de alinear la estrategia del negocio con la de la administración de personal. En este sentido, Allen y Wright (2007, p. 91), recuerdan que

el libro publicado por James Walker en 1980 titulado *Human Resource Planning*, "fue uno de los primeros en sugerir, directamente, que se tuviera en cuenta la estrategia de negocios de la empresa, en el desarrollo de un plan de recursos humanos". Además, estos autores explican que, en aquella época, comienzan a aparecer en la literatura científica sobre la administración de personal, los primeros intentos de llevar a cabo "una tipología sobre la estrategia de recursos humanos y a delinear los tipos de prácticas que deberían estar asociados con cada estrategia en particular". Allen y Wright señalan igualmente que tales intentos por vincular la administración de recursos humanos con la estrategia, es lo que comenzó a denominarse como "alineación vertical" (2007, p. 91). Asimismo, durante la década de 1980, comenzaron a aparecer numerosas publicaciones que hicieron cada vez más visible la importancia de cada uno de los procesos inherentes a la gestión de personal, y la necesidad de articularlos en un todo sinérgico. Este tipo de ejercicios de articulación sistémica de los procesos de personal en conjuntos de operaciones, recibe el nombre de "ajuste interno" (Kepes y Delery, 2007), o de "alineación horizontal" (Arthur, 1994).

En resumen, la *alineación vertical* (o externa) es el ajuste entre la estrategia de negocio y la función de recursos humanos; por su parte, la *alineación horizontal* (o interna) es la integración sistémica de los procesos de recursos humanos entre sí.

Como se verá más adelante, durante el último cuarto de siglo, este tipo de ideas continuó enriqueciendo la teorización en ARH, al mismo tiempo que en el universo de los ejecutivos, se abandonaban, con rapidez inusitada, las prácticas tradicionales de administración de personal. De hecho, es posible comprobar -y no sólo en las grandes corporaciones privadas- que en la actualidad, la propuesta de los teóricos de la AERH es la de invitar a las organizaciones, a la aplicación de modelos estratégicos de administración de recursos humanos (MERH) entendidos como "prototipos universales aplicables a cualquier organización si se le hacen unas adaptaciones pertinentes a las circunstancias". También se espera de tales modelos, que cumplan con dos condiciones básicas: deben ser *generales*, para que se puedan aplicar adaptando lo teórico a la realidad efectiva, y deben ser *flexibles* para que se puedan adaptar a cada empresa en particular (Bermúdez, 2010, p. 175). Idealmente, tales modelos se deben diseñar partiendo de la premisa de que cumplen con el doble ajuste (vertical y horizontal), para que alcancen "de manera simultánea, la coherencia y la consistencia que necesita la dirección de recursos humanos para ser eficiente" (García et al., 2013). La [Figura 1](#) ilustra las generalidades de un MERH.



A continuación se presenta la caracterización de las cuatro perspectivas teóricas ya anunciadas.

2.2. La perspectiva universalista

Como lo indica su nombre, la perspectiva universalista es aquel enfoque determinado por la ilusión de que es posible diseñar un modelo estratégico de gestión humana para aplicarlo a cualquier empresa, a partir de la normalización de los procesos, integrados estos en un esquema sistémico. Es decir, se parte de la premisa de que la organización puede comprenderse como lo proponen por ejemplo Kast y Rosenzweig (1973) cuando la describen como un sistema que opera en un suprasistema (o entorno) y que a su vez puede ser desagregado en varios subsistemas que interactúan simultáneamente: el estratégico, el técnico, el estructural, el de gestión y el subsistema *humano-cultural* (cf. Morgan, 1999, p. 41). Es necesario insistir sobre la influencia de la "Teoría de sistemas" en esta concepción de la organización (Katz y Kahn, 1978a, 1978b; Emery y Trist, 1983). Esto, porque es precisamente este tipo de analogías, lo que brinda un respaldo metodológico fundamental a este enfoque sobre la AERH. Siguiendo la lógica de la articulación sistémica de los procesos, agrupándolos en conjuntos de operaciones, los métodos y técnicas de

la administración de personal se normalizan y se protegen con políticas claramente establecidas por la alta dirección.

Entre los aportes cruciales que se pueden hallar cuando se revisa la literatura de la perspectiva universalista, pueden destacarse por ejemplo, los métodos de compensación variable (Guthrie, 2007; Hollensbe y Guthrie, 2000); el mejoramiento de las políticas de reclutamiento y selección de personal tipo *assessment center* (Spychalski, Quiñones, Gaugler, Pohley, 1997); el aumento del interés en la socialización organizacional (Bermúdez, 2011, 2012); la formación, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores (Kirkpatrick, 1967; Zidan, 2001) y la evaluación del desempeño (Huselid, 1995). Por eso, es fundamental advertir que el mayor aprovechamiento de este tipo de modelos es posible únicamente si se logra el ajuste interno, es decir, la coherencia de los procesos entre sí, desde el punto de vista de la lógica de la interpenetración entre los subsistemas.

En una investigación reciente (Bermúdez, 2010), se pudo comprobar que una de las maneras efectivas de lograr esta coherencia interna, es a partir de la normalización de los procesos de AERH y la estandarización de los formatos que los soportan. Así, en un MERH que opera bajo la lógica del enfoque universalista, tanto el diseño de los cargos, como la selección de personal, la socialización, el entrenamiento en las funciones inherentes al puesto de trabajo, la evaluación del desempeño, etc., son planeados, ejecutados y evaluados, utilizando fichas, formularios y formatos, orientados por las dinámicas de las certificaciones de calidad internacionales. Fichas del tipo 5W-1H por ejemplo⁴, son comunes para el control de todos estos procesos al igual que los formatos regulares de las conocidas Normas ISO.

Por su parte, Martín *et al.* (2009, p. 40), señalan que "el objetivo de la perspectiva universalista es la identificación de relaciones directas entre las políticas y el desempeño organizativo", y ajustan que el aporte fundamental de esta perspectiva "radica en la justificación de la importancia estratégica del capital humano, proponiendo un conjunto *demejores prácticas* que permite a las empresas crearlo y gestionarlo". En este mismo sentido, García *et al.* (2013, p. 113), indican que "los modelos universalistas confirman la influencia del capital humano sobre el desempeño organizativo con un alto grado de significación estadística". Sin embargo, los autores agregan una crítica que justifica, en parte, la emergencia de la perspectiva configuracional: "estos modelos -escriben García *et al.*-resultan muy limitados a la hora de explicar la realidad de la dirección de recursos humanos en las organizaciones".

2.3. La perspectiva configuracional

Un marco teórico diferente que complementa a la perspectiva universalista, emerge del análisis del intercambio de prácticas de AERH llevadas a cabo por los clústeres

o grandes grupos empresariales, en su afán de lograr resultados sinérgicos en el más alto nivel corporativo. Es necesario aclarar que no se trata simplemente de las empresas multinacionales con gran número de sucursales y alto grado de diversificación (cf. Pérez, 1998), sino de la dinámica de los grandes grupos empresariales con compañías que operan en los diferentes sectores de la economía. En otras palabras, por *clúster*, hay que entender en el contexto del presente artículo, no solo la acepción del término en el sentido tradicional (de grupos de empresas del mismo sector o actividad), sino en el sentido ampliado de la configuración de ciertos conglomerados y grupos transnacionales actuales de diversificación extrema⁵. La aplicación exitosa del modelo sistémico-universal de AERH en cada una de sus muy distintas empresas, anima a pensar a los grandes propietarios del capital, en la reproducción de estos modelos de gestión, para todo el conglomerado de empresas sobre el que tienen poder de decisión. *Grosso modo*, se elige aplicar la lógica de lo que se conoce como el *Benchmarking*, pero, al interior de las organizaciones que pertenecen al grupo. En otras palabras, se pretende articular la configuración de un *macro-modelo* ideal, un prototipo que engloba la totalidad de las mejores prácticas de los modelos universales que operan en cada una de las empresas del conglomerado. Se trata -siguiendo la lógica de la gestión del conocimiento organizacional- de una abstracción construida con el material emanado del inventario de los procesos de AERH en los que se ha podido demostrar su alto rendimiento; esto con el fin de que sirvan como inspiración para la construcción de los MERH, a la medida de cada una de las empresas del grupo y que estos modelos se puedan actualizar continuamente.

Así, una empresa metalmecánica, brindaría los elementos de su modelo estratégico de administración de personal -el cual ha sido creado con la lógica de la perspectiva universalista- a otra empresa del grupo, del sector de las telecomunicaciones (o financiero, petroquímico, etc.), para que sean articulados con los elementos del MERH de esta última. Lo que se espera de la configuración de un modelo que combina elementos de dinámicas diferentes y cuyo éxito ha sido probado, es asegurar los resultados sinérgicos que impacten, efectivamente los resultados financieros del grupo.

El aporte fundamental de esta perspectiva radica, según lo señalan Martín *et al.* (2004, p. 34) es que "este nuevo punto de vista permite analizar a fondo la integración del sistema de recursos humanos, que queda definido como un conjunto multidimensional de diferentes elementos que se pueden combinar entre sí dando lugar a un número infinito de configuraciones posibles". Sin embargo, es necesario aclarar

que es mucho más que simplemente elegir las mejores prácticas de cada uno de los MERH del grupo. Se trata, más bien, de diseñar combinaciones de estas y aplicarlas como pruebas-piloto que exigen ser medidas y controladas durante toda su ejecución, en relación con el desempeño organizacional. Esto deja ver que "para el análisis interno de la función de recursos humanos planteado por la perspectiva configuracional se han utilizado mayoritariamente metodologías estadísticas", según lo recuerdan de nuevo los autores, y citan algunos estudios, los cuales según ellos, "permiten la extracción de patrones de gestión": el análisis clúster (Arthur, 1994; MacDuffie, 1995), el análisis factorial (Ackennan, 1986; McDuffie, 1995), o el de redes neuronales (Woelfel, 1993) (citados en Martín *et al.*, 2004, p. 35).

Nótese que, al igual que en el enfoque universalista, el mayor aprovechamiento de un modelo del tipo propuesto por la perspectiva configuracional, es posible únicamente si se logra, de manera sistémica, el ajuste interno. En este mismo sentido, Lepak y Shaw (citados en Marler, 2012, p. 7), recuerdan que las investigaciones focalizadas en la perspectiva configuracional han utilizado, entre otros términos, aquellos de "ajuste horizontal" o "ajuste interno", para "enfatar el foco en el alineamiento entre las múltiples prácticas de gestión de recursos humanos", y agregan algo que ya los precursores de principios del siglo XX anunciaban: esta perspectiva configuracional -escriben Lepak y Shaw-, "sugiere que una configuración de un conjunto de prácticas de RH alineados internamente, tendrá una capacidad mucho mayor para explicar la variación en el rendimiento organizacional que las simples prácticas de HRM tomadas aisladamente (Delery, 1988 citado en Marler, 2012, p. 7)".

2.4. La perspectiva contingente

La acumulación teórica de las perspectivas universalista y configuracional, pudo ser complementada a partir de los aportes de una teoría que había venido desarrollándose desde mucho tiempo atrás en los estudios organizacionales y de la empresa. Se trata de lo que se conoce como la "Teoría de la contingencia" (Burns y Stalker, 1961; Chandler, 1962; Woodward, 1965; Lawrence y Lorsch, 1967). Según Martín *et al.* (2004, p. 33), hay dos enfoques que han aportado fuertemente a los modelos contingentes de la AERH: la "Teoría de comportamiento", y la visión de la empresa basada en los "Recursos y las capacidades". Las investigaciones enfocadas desde la teoría de comportamiento, procuran demostrar la importancia de la relación entre las características del contexto (industria, innovación, tecnología) y las prácticas de personal basadas en actitudes y comportamientos de los trabajadores (*cf.* Jackson, Schuler y Rivero, 1989). Por su parte, los estudios influidos por la teoría de los recursos y las capacidades, parten de la premisa de que la empresa es una

fuentes de recursos heterogéneos que deben ser utilizados para lograr las ventajas competitivas (cf. Castillo y Portela, 2002).

Nótese que tanto en la perspectiva universalista, como en la configuracional, es posible observar un cierto énfasis en la influencia de la lógica de las *dinámicas internas* de la empresa. Como se vio en la descripción de las dos perspectivas anteriores se trata de asegurar la mejor combinación posible de las mejores prácticas llevadas a cabo en cada uno de los procesos internos: la selección, la socialización, la formación, la compensación salarial, la evaluación del desempeño, la salud ocupacional, etc. Sin embargo, la mayor contribución de las derivaciones de la teoría de la contingencia, es la de haber demostrado que el rendimiento organizacional está fuertemente determinado por factores ambientales *externos*. Según tales autores, el mercado, el sector de industria al que ella pertenece, el medio ambiente, las políticas gubernamentales, la legitimación ante la ciudadanía, etc., son todas exigencias *exteriores* que obligan a cualquier empresa a seguir ciertas pautas que condicionan el diseño de sus procesos internos y de sus políticas en general. Por "saludable" que pueda parecer una empresa en cuanto a sus procesos internos, y por efectivos que puedan ser estos, según se reflejen en su estado de resultados, no se toman las mismas decisiones en una época de bonanza que en una época de crisis. Así, el diseño de un MERH, tendrá que incluir elementos tendientes a resolver los asuntos de adaptación a tales determinantes externos.

No es suficiente con llevar a cabo una cuidadosa selección de personal desde el punto de vista técnico (tácticas de reclutamiento, pruebas psicológicas aplicadas por expertos, ejercicios de simulación, visitas domiciliarias, etc.); tampoco es suficiente una socialización organizacional al detalle (diseñada por competencias, impartida por pedagogos y trabajadores sociales calificados, evaluada con instrumentos precisos apoyados en software especializado); no es suficiente una política de compensación salarial controlada a partir de los indicadores financieros y el *Balanced scorecard*, etc. Todos estos asuntos y los de la totalidad de los procesos de AERH podrían entenderse como "variables necesarias pero no suficientes".

En la lógica de la perspectiva contingente, estos procesos, para que resulten acertados y efectivos, deberán ser probados desde el punto de vista técnico y asegurar el control interno de cada uno, como se aprendió de las perspectivas universalista y configuracional (privilegiando la alineación horizontal); pero, una vez cumplidos los requisitos que se acaban de explicar y además de vigilar los dictámenes del mercado y de la bolsa, tendrían que incluir, desde el momento mismo del diseño del MERH, a la opinión pública y la ciudadanía, al gobierno y los partidos políticos, a los organismos defensores de los derechos humanos y la ecología, a las uniones sindicales y a la

diplomacia internacional. En breve, a todos los demás posibles determinantes externos del rendimiento organizacional.

2.5. La perspectiva contextual

La perspectiva contextual parece ser, simplemente, un avance del corpus teórico de la AERH y no un importante complemento a la acumulación anterior según indican sus defensores. La nueva perspectiva incluye un cambio del punto de vista, pero obedece a las exigencias impuestas por los determinantes externos y al aprendizaje obtenido de los determinantes internos⁶. La hegemonía teórica de inspiración norteamericana, se ve obligada a ceder paso ante la evidencia empírica que ofrece, por una parte, la versatilidad del sistema económico capitalista y por otra, la capacidad de adaptación de las empresas de negocios a las nuevas reglas de los mercados globalizados. En cuanto al sistema capitalista, un autor como Amable (2005), por ejemplo, intenta demostrar que el "Capitalismo liberal de mercado" es únicamente un tipo particular de capitalismo, pero no el único. Este autor, distingue cinco tipos de capitalismo: el asiático, el europeo, el continental, el socialdemócrata y el liberal de mercado. En cuanto a la variabilidad de las empresas, es necesario advertir que las firmas multinacionales dejaron de ser corporaciones regidas por las dinámicas burocráticas tradicionales y se vieron inmersas en lo que Castells (1998, p. 224) llamó una nueva "lógica organizacional". Esta condujo a una mutación de sus estructuras de burocracias mecánicas, divisionales, profesionales, etc. (Mintzberg, 1982), y pasaron a convertirse en "redes dinámicas y estratégicamente concebidas de unidades autoprogramadas y autodirigidas, fundadas sobre la descentralización, la participación y la coordinación".

Entre los fenómenos que aparecen en la nueva lógica de la estructuración organizacional a escala planetaria, dos ejemplos llaman la atención de los estudiosos de la AERH y del management: los determinantes geográficos (De Cieri, 2007; Huault, 1998) y el avance de los dispositivos tecnológicos (Aubert, 2012). En cuanto a los primeros, habrá que anotar simplemente que la deslocalización de los procesos productivos y las nuevas formas de división internacional del trabajo, así como el flujo transnacional de capitales y los fenómenos de integración económica en bloques regionales, forman parte de las nuevas condiciones necesarias a tener en cuenta de parte de los estrategas de la ARH. Se trata, sin duda, de determinantes externos, a los que la empresa tendrá que adaptarse. En cuanto al avance de los dispositivos tecnológicos, estos transformaron, no solamente los aspectos externos, sino que impactaron poderosamente, las dinámicas internas de la organización del trabajo y las lógicas de dirección al interior de las empresas. Según Aubert (2012, p. 20), por ejemplo, "en menos de cinco años, la velocidad de ejecución de una orden de la Bolsa, pasó de dos segundos a aproximadamente ciento cincuenta

millonésimas de segundo". Asimismo, el uso del *Smartphone*, ha degenerado en adicción y otras patologías, las cuales, en lugar de contribuir a la reflexión y a la serenidad para la toma de decisiones, ha "acelerado la aceleración" y ha eliminado completamente los espacios de reposo necesarios para equilibrar las funciones cognitivas y mantener la salud mental.

La conjunción de los determinantes externos con los internos, obliga a llevar a cabo un análisis organizacional que tenga en cuenta la dialéctica entre estos dos tipos de fenómenos al momento de pensar la AERH. Es, en este escenario, que comienza a documentarse la perspectiva contextual, de la cual pueden destacarse, entre otros, los siguientes aportes teóricos:

Mientras que las perspectivas anteriores consideraban al entorno, en el mejor de los casos, como una variable de contingencia, el enfoque con-textual propone una explicación que excede del nivel organizativo e integra al sistema de recursos humanos en el entorno con el que interacciona, que en definitiva condiciona y es condicionado por las políticas empresariales (Brewster y Boumois, 1991; Brewster, Hegewisch y Lockart, 1991; Brewster, 1993, 1995 y 1999). Las estrategias dejan de explicarse sólo en función de su contribución al rendimiento organizativo, al incluirse también en el análisis su influencia sobre otros aspectos internos de la organización o sus efectos sobre el ambiente en el que se desarrollan (Martín *et al.*, 2004, p. 35).

Esta última perspectiva contextual, es estudiada en un reciente simposio cuyos trabajos centrales fueron publicados por Marler (2012), Kaufman (2012), Festing (2012) y Liang, Marler y Cui (2012). Allí, se pudo observar que los determinantes geográficos fueron de importancia capital. En esta publicación, además de la contextualización actual de la AERH, llevada a cabo por Marler (2012), se examinan los estados de la cuestión en Estados Unidos (Kaufman, 2012), en Alemania (Festing, 2012) y en China (Liang, Marler y Cui, 2012). En la [Tabla 1](#) se resume las generalidades de los MERH según las perspectivas que se acaban de describir.

Tabla 1. Alineación y coherencia de los Modelos Estratégicos de Recursos Humanos según las perspectivas		
Perspectiva	Tipo de alineación y necesidad de coherencia	
Universalista	Alineación horizontal Énfasis en el ajuste interno de los procesos y sus aportes a la cadena de valor.	Coherencia máxima entre procesos e interpenetración de los subsistemas de recursos humanos
Configuracional	Alineación horizontal Ajuste interno por combinatoria de experiencias exitosas entre empresas socias (clústeres, <i>chaebols</i>).	
Contingente	Alineación vertical Énfasis en el ajuste externo determinado por los <i>stakeholders</i> (opinión pública, ciudadanía, gobierno, etc.).	Coherencia máxima entre estrategia organizacional y la función del área de recursos humanos
Contextual	Alineación vertical Articulación del ajuste interno por aprendizaje de experiencias, con el ajuste externo por determinantes geográficos y tipos de capitalismo.	

Fuente: Bermúdez (2014).

3. Discusión y crítica

Aunque la revisión de la literatura sobre la AERH demuestra que los modelos universalistas son pioneros y que la apuesta actual es por la perspectiva contextual, es necesario entender, desde el punto de vista metodológico, la simultaneidad y la imbricación de unas perspectivas con otras. Es decir, evitar la simple linealidad cronológica: no se trata de que *primero* apareció el enfoque universalista, que *luego* fue superado por el configuracional, el cual a su vez fue *superado* por el contingente y que por último aparecería el contextual. En la realidad empírica las cosas son más complejas. Como se sabe, las dinámicas empresariales están determinadas por factores muy diversos como económicos, políticos y socioculturales, a su vez, localizados históricamente. En consecuencia, en el campo de lo teórico la linealidad cronológica no es, tampoco, una buena idea. Se trata mejor de examinar los contenidos del inventario de las publicaciones (como lo hacen los autores aquí consultados), siendo desde el punto de vista científico, cuidadosos, no solamente de los datos y contribuciones específicas, sino respetando la sistemática contextualización histórica.

La caracterización llevada a cabo por Marler (2012), brinda un panorama global de las tendencias y debería animar a los estudiosos de la administración de personal a formular sus investigaciones y a

efectuar sus debates, teniendo en cuenta la actualización realizada por la autora. Por su parte, la revisión histórica de Kaufman (2007), ofrece numerosos datos sobre la evolución y el desarrollo de la teoría sobre AERH que favorecen la oportunidad de enriquecer la crítica; asimismo, su reciente trabajo sobre el estado de la cuestión en Estados Unidos (Kaufman, 2012), invita a pensar -como el mismo autor lo afirma-, que "después de 30 años, la AERH obtiene una mala calificación". En cuanto al examen comparativo entre los modelos europeos y los norteamericanos, Festing (2012) presenta los aspectos distintivos del modelo alemán, el cual, a pesar de contar con muchos elementos en común con otros modelos europeos (y en menor medida con los norteamericanos), puede, según la autora, considerarse diferente de aquellos; esto, sobre todo en lo que concierne a la legislación nacional alemana, que regula y favorece ciertas prácticas, como la contratación selectiva con participación en las ganancias, la seguridad laboral y entrenamiento extensivo. En lo que se refiere al contexto chino, Liang, Marler y Cui (2012), advierten sobre la inaplicabilidad de la perspectiva universalista de AERH para un escenario turbulento y en rápida expansión como lo es el de la China actual; señalan también la influencia significativa sobre las prácticas de negocios del gobierno chino en la estimulación de la propiedad privada durante las dos últimas décadas. Este tipo de enfoques, utilizado para examinar los contextos internacionales, tendría que motivar la investigación local, para que se incluya en esta, el análisis científico de los contextos inmediatos.

Asimismo, el modelo integrado de AERH propuesto por Martín *et al.* desde 2004, ha recibido interesantes aportes, tanto de sus autores (2006, 2009), como de los colegas de otras latitudes, las cuales han contribuido a su revisión, desarrollo teórico y actualización (Marler, 2012; García, Martín y Sánchez, 2013). No obstante, vale la pena ensayar su crítica.

La abundante investigación publicada hasta el momento en AERH en el mundo tiene que comprenderse como una fuente teórica de enorme riqueza. Sin embargo, en el contexto colombiano, el panorama no es tan alentador. Los programas de doctorado en administración y los de las maestrías en ARH que apenas comienzan, podrían aprovechar la oportunidad de fundar o de fortalecer sus líneas de investigación. Las memorias de grado y las tesis de doctorado son una ocasión valiosa que está al alcance inmediato. Es urgente mejorar el precario estado del arte en AERH y definir el campo de la "administración del talento" y el de la "gestión del desarrollo humano" para vigorizarlos desde el punto de vista epistemológico. Es necesario igualmente, mejorar la historización de la enseñanza de la administración de personal en Colombia, conocer sus orígenes y sus desarrollos precoces, revisar sus primeras cátedras y documentar sus contenidos y aplicaciones. Asimismo, catalogar el inventario de las prácticas de las principales

empresas con el que cuentan las universidades colombianas, y en paralelo, sistematizarlo desde el punto de vista teórico.

En cuanto a la crítica y a las inquietudes éticas, las oportunidades de investigación, saltan a la vista. Desde el primer llamado de atención llevado a cabo por los investigadores de Hawthorne (Mayo, 1960; Barnard, 1968; Roethlisberger y Dickson, 1976), el conocimiento en relaciones humanas (o industriales), pasando por todas las fórmulas y recetas subsiguientes, hasta la AERH, han pregonado su interés por desarrollar "lo humano". Sin embargo, han logrado reproducir con mucha efectividad, su manipulación y enajenamiento. En Colombia, algunos investigadores ya se han percatado de ello. Desde hace ya más de una década, Muñoz (2002), por ejemplo, se viene inquietando por la incapacidad de la teoría en ARH de romper el paradigma de la racionalidad instrumental para que pueda proponerse una "nueva ética de la relación laboral". En esta misma dirección, un sociólogo francés, lo expresa con un aforismo bastante simple. Según él "conviene, en primer lugar, pensar la gestión de manera diferente, reinscribiéndola en una preocupación antropológica: una gestión humana de los recursos más bien que una gestión de los recursos humanos" (Gaulejac, 2005, p. 117).

En este mismo sentido, en una crítica reciente, Londoño y Bermúdez (2013), por ejemplo, al invitar a examinar las "retóricas manageriales", señalan la impecable reproducción de la lógica de la dominación que es inherente a los desarrollos del *management* y la gestión de personal. Por su parte Aubert (2012) se ocupa de criticar al *management* propio del "capitalismo financiero", al cual acusa de ser un *management* "sin sujeto", un *management* que "niega la autonomía singular":

Con la llegada del capitalismo financiero y el triunfo de la ideología managerial en la empresa neoliberal, se opera una nítida dicotomía entre el individuo *objetoy* el individuo *sujeto*. La empresa considera más al individuo como un recurso (un objeto vivo) y no como un sujeto. Lo instrumentaliza al servicio de objetivos técnicos o financieros que le hacen perder, no solamente su autonomía sino también, a menudo, el sentido de su acción y el del trabajo que realiza (Aubert, 2012, p. 28).

Ciertamente, según sus críticos, en *management* y en administración de personal, los humanismos tendrían que ser aún más "radicales". O mejor, el *humanismo radical* es una propuesta interesante, pero es necesario, y urgente, actualizarse para apropiarla. He aquí también una oportunidad inaplazable para formular futuras investigaciones (cf. Bessire, 2002; Burrell & Morgan, 1979).

4. Conclusión

Para terminar, se invita a entender, con un toque de ironía, la dialéctica entre lo teórico y lo empírico en AERH. De hecho, en *management*, las

prescripciones son cuasi tautológicas y parecen irremediabilmente sometidas a un círculo vicioso que impide romper, de manera efectiva el paradigma establecido e imaginar una gestión, *realmente* humana. Muchos académicos, enseñan en sus cursos básicos y de MBA en las escuelas de *management* (y proponen a los ejecutivos) cómo aplicar este tipo de modelos, porque a su vez, estos académicos han logrado sus esquemas teóricos a partir del inventario de hallazgos de sus estudios de terreno llevados a cabo en las empresas "exitosas". Se asiste con ello, para decirlo con el lenguaje de la teoría de sistemas de Maturana y Varela (1980), a una especie de *autopoiesis* entre el sistema teórico y la práctica de la AERH, la cual se reproduce, se fortalece y se blindada para crear su propia organización e identidad y evitar, en paralelo, la transformación de sus estructuras.

Parece una fatalidad como la de *El Principito*, de Antoine de Saint-Exupéry (1987, p. 44-45) en su encuentro con el bebedor:

-¿Por qué bebes? Le preguntó el Principito.

-Para olvidar, respondió el bebedor.

-¿Olvidar qué? Preguntó el Principito, que comenzaba a compadecerle.

-Para olvidar que tengo vergüenza, confesó el bebedor bajando la cabeza. -¿Vergüenza de qué? Dijo el Principito, deseoso de ayudarle.

-¡Vergüenza de beber! Dijo el bebedor para encerrarse definitivamente en el silencio.

El camino de la AERH, parece *no* ser la vía para una gestión humana. Y esto, a pesar del trabajo juicioso de sus autores por brindar elementos para el éxito de los negocios. Tienen razón Delery y Doty (1996), no es "la falta de una base teórica sólida". No es, tampoco, la falta de investigación empírica lo que habrá que criticarle a la AERH. Pero estos autores olvidan que, si se trata de dirigir al ser humano, hay que *razonar* de manera diferente.

Es necesario, sobre todo, reinventar los fundamentos éticos de la gestión de personal. Esta es la propuesta final de este artículo. No hay que olvidar, a propósito de los círculos viciosos de la razón, la enseñanza de Saint-Exupéry (p. 1987, p. 47) con la que terminamos este artículo; su personaje, El Principito, no encontraba mucha diferencia entre la forma de razonar del borracho y la del hombre de negocios:

-¿Y para qué te sirve poseer las estrellas? [Preguntó el Principito].

-Me sirve para ser rico. [Dijo el hombre de negocios]. -¿Y para qué te sirve ser rico?

-Me sirve para comprar más estrellas, si alguien las descubre.

5. Agradecimientos

Las primeras ideas de este artículo fueron presentadas en el conversatorio del mismo nombre ante los colegas del Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional [COMPHOR, categoría C Colciencias] de la Universidad de Antioquia, Colombia, el 30 de enero de 2014. El autor agradece los valiosos comentarios, las críticas y las inquietudes de todos los integrantes del grupo.

Citas de pie de página

1. Publicaciones más recientes, como la de Boxall, Purcell y Wright (2007, p. 2-3) catalogan a la administración de recursos humanos en "tres sub-campos principales": La microadministración de recursos humanos (Micro Human Resource Management [MHRM]), la administración estratégica de recursos humanos (*Strategic Human Resource Management [SHRM]*) y la administración internacional de recursos humanos (*International Human Resource Management [IHRM]*) (véase también Edwards y Kuruvilla, 2005).

2. Es necesario indicar que la nominación: "Talento humano", ha tomado fuerza durante la última década en el nivel internacional. Sin embargo, hace falta mucha claridad con respecto a su definición como campo de estudio. Para una revisión crítica de la literatura sobre la noción de *Strategic Talent Management*, véanse: Collings y Mellahi (2009) y Lewis y Heckman (2006). Igualmente, para la revisión teórica de la noción de *Human Resource Development [HRD]*, véanse: Metcalfe y Rees (2005), y Zidan (2001).

3. Es fundamental aclarar que la aquí presentada, es una descripción extremadamente simple. Para un examen detallado de la teoría, véase la juiciosa revisión de la literatura de Martín, Romero y Sánchez (2004, p. 30-42).

4. Las fichas tipo 5w-1h son un instrumento inspirado en la teoría de la comunicación de Harold Lasswell, quien elaboró un programa de interrogación que comprende varios pronombres interrogativos (cf., Lasswell, 1948). Actualmente, estas fichas contienen una combinación de filas y columnas que incluyen cinco pronombres cuya inicial es la letra W (who, what, when, where, why), y un pronombre cuya inicial es la letra H (*how*).

5. Ciertos grandes grupos coreanos tipo *Chaebol*, como Samsung, Hyundai, LG, etc., son algunos ejemplos de conglomerados que operan según esta lógica (cf., Krueger y Yoo, 2002).

6. Al respecto, el autor agradece la precisión hecha por los profesores Sergio René Oquendo del Grupo de Investigación COMPHOR de la Universidad de Antioquia y Alfredo Tascón de la Universidad EAFIT de Medellín.

6. Referencias

Allen, M., & Wright, P. (2007). Strategic management and HRM. In Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (Eds.) *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 88-107). New York, USA: Oxford University Press.

Amable, B. (2005). *Les cinq capitalismes. Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*. París, Francia: Seuil.

Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.

Aubert, N. (2012). Le management à l'ère du capitalisme financier: un management hors sujet? *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13 (1), 17-30.

Barnard, C. (1968). *The functions of the executive*. Cambridge, USA: Harvard University.

Bermúdez, H. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. *Universidad & Empresa*, (18).

Bermúdez, H. (2011). La inducción general en la empresa: Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, (21), 117-142.

Bermúdez, H. (2012). ¿Socialización o individuación? Dos enfoques para examinar la inducción de los nuevos trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 28 (48), 134-148.

Bessire, D. (2002). Recherches "critiques" en contrôle de gestion: une typologie. *Comptabilité -Contrôle -Audit*, 8 (2), 5-28. Recuperado de <http://www.cairn.info/revuecomptabilite-contrrole-audit-2002-2-page-5.htm>

Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). Human resource management: scope, analysis, and significance. In Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (Eds.) *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 1-16). New York, USA: Oxford University Press.

Brewster, C. (1995): Towards a european model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26 (1), 1-21.

Brewster, C. (1999): Strategic Human Resource Management: The Value of Different Paradigms. *Management International Review*, 39 (3), 45-64.

Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. Londres, UK: Tavistock.

Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Londres, UK: Heinemann Educational Books.

Castells, M. (1998). *La société en réseaux*. Paris, Francia: Fayard.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, USA: The MIT Press.

Castillo, I., y Portela, M. (2002). Tecnología y competitividad en la teoría de los recursos y las capacidades. *Economía Informa*, (308), 35-42.

Collings, D., & Mellahi, K. (2009) Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-313.

De Cieri, H. (2007). Transnational firms and cultural diversity. In Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (Eds.) *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 509-529). New York, USA: Oxford University Press.

Delery, J., & Doty, H. (1996). Models of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.

Drucker, P. (1951). Labor in Industrial Society. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 274, 145-151.

Drucker, P. (1955). Management Science and the Manager. *Management Science*, 1 (2), 115-126.

Edwards, T., & Kuruvilla, S. (2005). International HRM: National Business Systems, Organizational Politics and the International Division of Labour in MNCs. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (1), 1-21.

Emery, F., & Trist, E. (1983). Les systèmes socio-techniques. In Séguin, F., & Chanlat, J. F., *L'analyse des organisations* (pp. 304-318). Montréal, Canadá: Gaëtan Morin.

Fayol, H. (1956). *Administration industrielle et générale*. París, Francia: Dunod.

Festing, M. (2012). Strategic Human Resource Management in Germany: Evidence of Convergence to the U.S. Model, the European Model, or a Distinctive National Model? *Academy of Management Perspectives*, 26 (2), 37-54.

García, N., Martín, F., y Sánchez, G. (2013). Una aproximación teórica a la valoración del doble ajuste en el diseño de la estrategia de recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, (19), 12-119.

Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managerial et harcèlement social*. París, Francia: Seuil.

Guthrie, J. (2007). Remuneration: Pay Effects at Work. In Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (Eds.) *The oxford handbook of human resource management* (pp. 344-363). New York, USA: Oxford University Press.

Hollensbe, E., & Guthrie, J. (2000). Group pay-for-performance plans: the role of spontaneous goal setting. *Academy of Management Review*, 25 (4), 864-872.

Huault, I. (1998). *Le management international*. París, Francia: La Découverte.

Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635

Jackson, S., Schuler, R., & Rivero, J. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42 (4), 727-786.

Kast, E., & Rosenzweig, E. (1973). *Contingency views of organization and management*. Chicago, USA: Science Research Associates.

Katz, D., & Kahn, R. (1978a). Organizations and the System Concept. In Katz, D., & Kahn, R. (Aut.) *The social psychology of organizations* (2ª ed., pp. 17-34). New York, USA: John Wiley.

Katz, D., & Kahn, R. (1978b). Defining characteristics of social organizations. In Katz, D., & Kahn, R. (Aut.) *The social psychology of organizations* (2ª ed., pp. 35-68). New York, USA: John Wiley.

Kaufman, B. (2007). The Development of HRM in historical and international perspective. In Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P.

(Eds.) *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 19-47). New York, USA: Oxford University Press.

Kaufman, B. (2012). Strategic human resource management in the United States: a failing grade after 30 years? *Academy of Management Perspectives*, 26 (2), 12-36.

Kepes, S., & Delery, J. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. In Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (Eds.) *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 385-404). New York, USA: Oxford University Press.

Kirkpatrick, D. (1967). Evaluation of Training. In Craig, R., & Bittel, L. (Eds.) *Training and development handbook* (pp. 35-56). New York, USA: McGraw-Hill.

Krueger, A., & Yoo, J. (2002). *Chaebol* capitalism and the currency-financial crisis. In Edwards, S., & Frankel, J. (Eds.) *Preventing currency crises in emerging markets* (pp. 601-661). Recuperado 11/04/2014 de http://www.nber.org/chapters/c10645.pdf?new_window=1

Lasswell, H. (1948). Structure and function of communication in society. In Bryson, L. (Ed.) *The communication of ideas* (pp. 37-51). New York, USA: Institute for Religious and Social Studies.

Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Cambridge, USA: Harvard Graduate School of Business Administration.

Lengnick-Hall, C., & Lengnick-Hall, M. (1988). Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13 (3), 454-470.

Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent management: a critical review. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 139

Liang, X., Marler, J., & Cui, Z. (2012). Strategic human resource management in China: east meets west. *Academy of Management Perspectives*, 26 (2), 55-70.

Londoño, D., y Bermúdez, H. (2013). Tres enfoques sobre los estudios críticos del discurso en el examen de la dominación. *Palabra Clave*, 16 (2), 491-519.

Malm, F. (1954). Recruiting patterns and the functioning of labor markets. *Industrial and Labor Relations Review*, 7 (4), 507-525.

Malm, F. (1961). Personnel policies and European management. *Management International*, 1 (3), 102-113.

Marler, J. (2012). Strategic human resource management in context: a historical and global perspective. *Academy of Management Perspectives*, 26 (2), 6-11.

Martín, F., Romero, P., & Sánchez, G. (2004). Integración de las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual en la investigación en dirección estratégica de los recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (2), 29-54.

Martín, F., Romero, P., & Sánchez, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Resource Management*, 16 (5), 633-659.

Martín, F., Romero, P., & Sánchez, G. (2006). Modelo explicativo de la influencia de la diversidad sobre el desempeño de los grupos de trabajo. El efecto moderador de la dirección estratégica de recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12 (1), 225-250.

Martín, F., Romero, P., & Sánchez, G. (2009). La investigación en dirección de recursos humanos: análisis empírico de los procesos de construcción y comprobación de la teoría. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18 (3), 37-63.

Maturana, H., & Varela, F. (1980). *Autopoiesis and cognition: the realization of the living*. Londres, UK: Reidl.

Mayo, E. (1960). *The human problems of an industrial civilization*. New York, USA: The Viking Press.

Metcalfe, B., & Rees, C. (2005). Theorizing advances in international human resource development. *Human Resource Development International*, 8 (4), 449-465.

Mintzberg, H. (1982). *Structure & dynamique des organisations*. París, Francia: Éditions d'Organisation. Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Québec, Canadá: Les Presses de l'Université Laval.

Muñoz, R. (2002). Paradigmas organizacionales y gestión humana: por una nueva ética de la relación laboral. *Revista Universidad Eafit*, (127), 9-17.

Paauwe, J., & Boselie, P. (2007). HRM and societal embeddedness. In Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (Eds.) *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 166-184). New York, USA: Oxford University Press.

Pérez, M. (1998). Problemas vinculados con la diversificación empresarial: la medición de la estrategia de la empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (8), 195-213.

Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1976). *Management and the Worker*. Cambridge, USA: Harvard University Press.

Saint-Exupéry, A. (1987). *Le Petit Prince*. París, Francia: Gallimard.

Spychalski, A., Quiñones, M., Gaugler, B., & Pohley, K. (1997). A survey of assessment center practices in organizations in the United States. *Personnel Psychology*, 50 (1), 71-90.

Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: theory and practice*. Londres, UK: Oxford University Press.

Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-320.

Zidan, S. (2001). The role of HRD in economic development. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), 437-443.



Revista Cuadernos de Administración por Universidad del Valle se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial- CompartirIgual 2.5 Colombia. Basada en una obra en <http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/>