

# CONCEPCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA: REFLEXIÓN TEÓRICA DESDE UNA MIRADA ECONÓMICA AL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES HUMANAS

CONCEPT OF HUMAN RESOURCE MANGAMENT: A THEORETICAL  
REFLECTION ON THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPABILITIES FROM  
AN ECONOMIC PERSPECTIVE

CONCEPÇÃO DE GESTÃO HUMANA: REFLEXÃO TEÓRICA A PARTIR  
DE UM OLHAR ECONÔMICO AO DESENVOLVIMENTO  
DE HABILIDADES HUMANAS

DOI: <http://dx.doi.org/10.18566/rces.v23n33a04>

Recibido: 30/03/2015

Aprobado: 12/04/2015

## **Juan Carlos Zapata Valencia**

Doctor en Administración de la Universidad San Pablo CEU de Madrid, España.  
Director de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana.  
Circular 1 No. 70 – 01, Medellín, Antioquia.  
Correo electrónico: [juan.zapata@upb.edu.co](mailto:juan.zapata@upb.edu.co)

## **Juan Alejandro Cortés Ramírez**

Doctor en Administración de la Universidad San Pablo CEU de Madrid, España.  
Coordinador del Grupo de Investigación Estudios Empresariales de la Universidad  
Pontificia Bolivariana. Circular 1 No. 70 – 01, Medellín, Antioquia.  
Correo electrónico: [juan.cortes@upb.edu.co](mailto:juan.cortes@upb.edu.co)

## **CONCEPCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA: REFLEXIÓN TEÓRICA DESDE UNA MIRADA ECONÓMICA AL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES HUMANAS**

### **Palabras clave**

Human competencies, human capabilities,  
human resource management, human resources  
strategies.

### **Resumen**

La gestión de recursos humanos ha sido blanco, constantemente, de múltiples críticas, desde quienes la señalan por la reificación del ser humano en la organización, sometido a prácticas y herramientas de control (a veces totalitarias) por parte de los dirigentes, hasta aquellos que apuntan sus cuestionamientos por no ser un área lo suficientemente "predictiva" de los asuntos estratégicos de la organización, con lo cual se refuerza un pensamiento dictado por las leyes de la mecánica, propio de las primeras teorías modernas de la administración, donde se privilegia una visión mecanicista de las organizaciones y la gerencia. Las transformaciones sociales ponen sobre la mesa dos paradigmas de la gestión de recursos humanos, el primero de ellos desde la contribución económica y el segundo desde la visión emergente de las competencias y capacidades humanas, que aunque antagónicos en apariencia, pueden complementarse. La reflexión que sigue se enmarca en exponer cada uno de estos paradigmas y conciliar en la discusión los elementos convergentes, ubicando la interdisciplinariedad del pensamiento y la práctica de la gestión de recursos humanos como posibilidad de respuesta.

**Clasificación JEL:** M10, M50, M54.

## **CONCEPT OF HUMAN RESOURCE MANGAMENT: A THEORETICAL REFLECTION ON THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPABILITIES FROM AN ECONOMIC PERSPECTIVE**

### **Keywords**

Competencias humanas, capacidades humanas,  
gestión de recursos humanos, estrategia  
de recursos humanos.

### **Abstract**

Human resource management has been the object of constant criticism ranging anywhere from those who criticize the reification of individuals in the organization, who are submitted to practices and control instruments (at times, totalitarian) by company management; to those who question this field for not being sufficiently "predictive" regarding the strategic affairs of the organization, which reinforces the line of thought governed by the laws of mechanics, which characterizes the first modern administrative theories, where a mechanistic view of organizations and management is favored. Social transformation poses two paradigms with respect to human resource management: (1) financial contribution and (2) the emerging vision of human competencies and capabilities. Though these perspectives may seem antagonistic, they can actually complement one another. The resulting reflection focuses on presenting each of these paradigms and reconciles the converging elements, seeking the interdisciplinary nature of thought and the practice of human resource management as a possible response.

**CONCEPÇÃO DE GESTÃO  
HUMANA: REFLEXÃO  
TEÓRICA A PARTIR DE UM  
OLHAR ECONÔMICO AO  
DESENVOLVIMENTO  
DE HABILIDADES HUMANAS**

**Palavras chave**

Competências humanas, habilidades humanas,  
gestão de recursos humanos, estratégia  
de recursos humanos.

**Resumo**

Gestão de recursos humanos tem sido constantemente alvo de muitas críticas daqueles que criticam a reificação do ser humano na organização, práticas e ferramentas sob controle (às vezes totalitário) pelos líderes; mesmo aqueles que apontam suas perguntas por não ser uma área suficientemente "preditivo" das questões estratégicas da organização, reforçando um ditado pelas leis da mecânica, próprios das primeiras teorias modernas de pensamento de gestão, onde a visão é privilegiar organizações e gestão mecanicista. Transformações sociais colocar sobre a mesa dois paradigmas de gestão de recursos humanos, a primeira vez que a contribuição econômica e a segunda a partir da visão emergente de habilidades e capacidades humanas, embora aparentemente antagônicas, podem se complementar mutuamente. A reflexão que se segue é parte de expor cada um desses paradigmas e reconciliar os elementos em discussão convergentes, colocando o pensamento e a prática da gestão de recursos humanos como possível resposta interdisciplinar.

## Introducción

La función de recursos humanos constituye una fuente esencial de ventajas competitivas distintivas para las empresas, si se le concede la necesaria dimensión estratégica; para ello, los directivos de recursos humanos deberán transformarse en empresarios de capital humano evolucionando de proveedores de servicios y canalizadores de procesos a participantes proactivos del diseño y la implantación de la estrategia empresarial (Ibarra, Sotolongo, y Suárez, p.1).

La necesidad de transformación no da espera, como no da espera identificar y administrar los elementos y criterios que originan un determinado proceso de transformación. Al parecer, uno de estos elementos es la internacionalización de los mercados enmarcados en la globalización, fenómeno que con mayor impacto ha exigido la evolución de la dirección de recursos humanos (Schuler, 2000), a partir de la cual es posible reconocer este elemento de la organización como asunto crítico, que requiere actividades de gestión y, aún con una mayor relevancia, un enfoque estratégico.

Si bien es posible decir que ha cambiado la forma en que se concibe el recurso humano en las empresas, esto ha sido más notorio durante las primeras décadas del siglo XXI, en las que se evidencia una mayor preocupación por el individuo y sus múltiples dimensiones; dentro de estas, la dimensión económica y su significativo impacto en la realidad empresarial emerge inclusive en aquella realidad que se ve reflejada en las actitudes organizacionales para la toma de decisiones económicas y que proviene de influencias directas por diversas culturas (Earley y Singh, 1995). Sin embargo, pocas son en realidad las evidencias de la participación activa de la dirección del recurso humano en el diseño estratégico empresarial (Peña y Hernández, 2007).

La perspectiva estratégica de la dirección de recursos humanos le brinda innumerables oportunidades de desarrollo,

pero al tiempo se traduce en el mayor reto que hasta ahora han debido enfrentar. Hoy, a través de la dirección del recurso humano, se espera puedan fundamentarse las ventajas competitivas que mantendrán los posicionamientos, la rentabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad empresarial. De nuevo, aquella gran oportunidad es transformada en la responsabilidad primaria de la empresa. Una posición tan trascendental amerita inmensos avances en el conocimiento relacionado con el tema (Schuler, 2000); no obstante, no es posible evidenciar un proceso evolutivo regular en el entorno global, ni mucho menos argumentar sin temor a una equivocación sobre el compromiso de los actores involucrados.

Sin lugar a dudas, los temas vinculados con recursos humanos que mayor presencia han tenido en el ámbito académico y empresarial están enmarcados por las características surgidas por la globalización y la posibilidad de articular al recurso humano con la estrategia organizacional, ya sea como medio o como estrategia *per se* (Valle y Sánchez, 2000), dando lugar a ramas de estudio en la dirección de recursos humanos, como la dirección de recursos humanos internacionales y la gestión estratégica del recurso humano, entre otros.

El presente artículo pretende establecer una reflexión que se involucra en forma muy cercana con la dirección estratégica del recurso humano, en forma concreta con las actividades inherentes al proceso gestión (Robbins, 1994), y de manera más profunda con los fundamentos de la función de control y los medios de los que se vale para aportar al reto estratégico planteado. Cuatro apartados han sido desarrollados: el primero es la exposición del paradigma de la contribución económica y estratégica del área; en segundo lugar, se trata el tema emergente de las competencias humanas considerando aportes interdisciplinarios; el tercer apartado comprende la discusión, y finalmente las referencias son presentadas.

## I. Revisión de literatura

### I.I. La importancia estratégica de la dirección de recursos humanos

Las actividades administrativas conducentes a satisfacer los requerimientos de mano de obra adquieren relevancia cuando se trata de diseñar programas que pretendan impactar el alcance de las metas y objetivos estratégicos de las empresas (Armstrong, 1999; Cuddihy, 2003; Gooderham, Nordhaug, y Ringdal, 1999; HRP Society, 1993).

En el objetivo de integración, resulta primordial trascender en el alcance de los propósitos de la dirección de recursos humanos, primordialmente aquel que se fundamenta en la concepción de prestadores de servicios (Ibarra, Sotolongo, y Suárez, 2008), y ocupándose con especial atención en el mejoramiento del desempeño, la ética y la responsabilidad social como fuente de competitividad (Elms, Brammer, Harris, y Phillips, 2010; McLean, 2010; Weitzner y Darroch, 2010).

Tal objetivo se concibe a partir de la mayor participación y compromiso de los trabajadores, considerando el estado de motivación como algo trascendental (García, 2009); (Arocena y Villanueva, 2003; Wernimont, Toren, y Kapell, 1970).

La dirección de recursos humanos requiere en forma urgente incorporarse en el mundo financiero de la compañía como inversión, y adquirir el reconocimiento de capital humano (Moreno y Godoy, 2008; T. Schultz, 1993; T.W. Schultz, 1961; Seidl, 2001) para aportar al alcance de la estrategia de la empresa (Abeysekera y Guthrie, 2004; Aulin-Ahmavaara, 2004; Barkauskas, 2008; Taylor, Beechler, y Napier, 1996).

Adicionalmente, es pertinente considerar también los aportes del estudio del comportamiento organizacional, cuando tratan de explicar los mecanismos que generan la participación del trabajador (Chanez, Guerrero, y Guerra, 2006; Paré y

Tremblay, 2007; Pfeffer, 2007; Salazar, Guerrero, Machado, y Andalia, 2009).

Igualmente, identificar cómo logra su articulación con las directrices empresariales, respondiendo al concepto general de estrategia: como modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva, coordinando los compromisos y acciones designadas a explotar competencias nucleares y generar ventajas competitivas (Duene, Hoskisson, y Hitt, 2009; Henry Mintzberg, Quinn, y Ghoshal, 1999). Y teniendo claro que lo más importante en la dirección empresarial es alcanzar los objetivos de valor (Mintzberg, Quinn, y Voyer, 1997).

Las tendencias que emanan del fenómeno global de los mercados han involucrado hasta tal punto a la estrategia con la generación de valor (Harris, Klaus, Blanton, y Wingreen, 2009)<sup>a</sup>, que esta debe satisfacer las expectativas organizacionales (J. R. Schultz, 1995) (Barkauskas, 2008), entendiendo a la organización como el espacio en donde convergen diversos grupos de interés (Garavito, 2008), y que, a partir de la estrategia vista desde la perspectiva, se establece que es un concepto en sí mismo, que debe ser compartido por los miembros de la organización, labor dispendiosa que con regularidad origina frustraciones de cara a los procesos de resistencia.

Por otra parte, una vez que las acciones se convierten en actos repetitivos que responden a unos criterios comunes, consistentes y permanentes, es factible identificar la estrategia como un patrón de comportamiento. "La estrategia se relaciona con asuntos que no pueden saberse, pronosticarse o controlarse; trata con lo impredecible y lo desconocido" (Ramos, 2008, p.9), en donde los recursos se constituyen como factor diferenciador. (Franken, Edwards, y Lambert, 2009)

La estrategia y el recurso humano se complementan en un proceso de transformación empresarial que tiene como

propósito alcanzar los objetivos organizacionales (Hult, Ket-chen, y Arrfelt, 2007; Wei, Liu, Zhang, y Chiu, 2008), lo que conduce siempre a la obtención del orden organizacional (Arendt, 2007) en la articulación de las prácticas de recursos humanos y las políticas orientadas a la generación de valor. (Gerhart y Becker, 1996)

Como unidad organizacional, la dirección del recurso humano y su razón de ser no escapan a los enfoques clásicos de las disposiciones estratégicas (Takeuchi, 2009), pues consideran alternativas en su relación con las decisiones, el contenido, la implantación y la estrategia misma (Kazmi y Ahmad, 2001), lo que da lugar a la función dual en la dirección de recursos humanos (Álvarez, 2005; Sastre y Aguilar, 2000) y constituye diversidad en la participación estratégica del recurso humano y su potencial aporte de valor.

El enfoque de valor de la dirección de recurso humano tiene su punto de partida en la estrategia, y las ventajas competitivas (Cäter, 2005; Porter, 1989), las que buscan la alta productividad y se pueden fundamentar a partir de las capacidades (B. Vargas y Castillo, 2008), la cultura (Drobis, 1991); (Berson, Oreg, y Dvir, 2008), la tecnología (Hitt, Keats, y DeMarie, 1998), las competencias (Aradhana y Anuradha, 2005), y los recursos humanos (Allen, Bryant, y Vardaman, 2010; Amit y Schoemaker, 1993; Gill y Meyer, 2008), todas vinculadas con la generación de capital humano y la creación de valor (Newbert, 2008).

El recurso humano en la nueva economía global adquiere mayor importancia desde su carácter de factor de producción (Dyer, 1983) (García, 2009) y comienza a contemplar reales oportunidades de capitalización (Fitz-Enz, 2009) encontrando el medio adecuado para generar valor. (Yeung y Berman, 1997)

Considerando que en la importancia de la participación del recurso humano, este también puede conducir a la destrucción de valor (Flouris y Yilmaz, 2010), tanto en la figura operativa como a través de los riesgos inherentes

a la toma de decisiones vinculadas al trabajo directivo (Romero y Pérez, 2001). Esto puede estar relacionado con la premura por demostrar relación entre los rendimientos económicos y la participación del recurso humano (Vodák, 2010), lo que genera gran inquietud entre los practicantes e investigadores en dirección estratégica (Subramony, Krause, Norton, y Burns, 2008).

Entre los aspectos a los que con determinación se ha apuntado, la dirección de recursos humanos en su propósito estratégico se centra en el compromiso de los trabajadores (Ouchi, 1984); (Waterman, Waterman, y Collard, 1994) y su integración con el diseño y la planificación estratégica (Gerhart y Becker, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995), encontrando como elementos determinantes las tecnologías de información y el conocimiento (Artiles y García, 2000; J. Vargas y Gillén, 2005) y las virtudes provenientes de la gestión de su interdependencia (Evans, 1986). Estas, aplicadas a la creación de modelos de gestión fundamentados en el manejo de la cultura y los comportamientos diferenciales (Taylor *et al.*, 1996), sin marginar variables políticas, económicas y societales. (Elena, 2008; Gooderham *et al.*, 1999; Sousa Filho, Wanderley, Gómez, y Farache, 2010)

El desempeño es otro de los elementos en que se ve soportada la estrategia de recursos humanos, rescatando la posibilidad de obtener rendimientos por encima de los estándares (Cuddihey, 2003; Jackson, Schuler, y Werner, 2009), articulando esta vez las actividades internas en la dirección de recursos humanos (Purcell, 2006; J. R. Schultz, 1995) e imprimiendo coherencia en el manejo de las políticas institucionales, con el propósito de contar de manera sostenida con los mejores talentos (Allen *et al.*, 2010; Cosack, Guthridge, y Lawson, 2010), aspecto que vincula el desempeño con los niveles de rotación del personal (Nyberg, 2010), que sin duda alguna impactan los rendimientos de las compañías, ya sea desmejorando su productividad o incrementando los costes de personal (Becker, Connolly, y Slaughter, 2010; Fleet, 2010). Lo anterior hace pensar a los investigadores que la gestión de variables empresariales

ligadas al recurso humano logra constituir fuente de ventajas competitivas (Bartlett y Ghoshal, 2002) apoyándose también en variables externas y originando combinaciones sinérgicas (Collis y Montgomery, 1995; McLean, 2010).

Todas estas alternativas de participación estratégica han llevado a la dirección misma del recurso humano a ser asumida como factor estratégico, requiriendo su integración con la planificación estratégica (Peña y Hernandez, 2007; Rodríguez, 2002), aportando en el diseño y articulándose con los objetivos generales (Morrow, 2000; Patrick M. Wright y McMahan, 1992; P M Wright, McMahan, y McWilliams, 1994), haciendo necesaria la comprensión del potencial alcance de los objetivos, para el diseño de las actividades de corto y largo plazo en relación con la rentabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad (Romero y Pérez, 2001; Sanz y Sabater, 2000).

De manera particular, las expresiones del ser y el individuo como sujeto organizacional también son considerados en la diversidad estratégica del recurso humano (Tomasik y Silbereisen, 2009), deben ser cuidadosamente manejados y así orientar las potencialidades encausadas desde los objetivos diseñados por la organización (Dessler, 2009; Jackson et al., 2009; Ulrich, 2004). Para lo cual, tendrá que administrar las relaciones patrono-personales como posible elemento diferenciador (Mancebo, 1992; Montuschi, 2007) y complementar con aspectos sociales y la calidad estratégica de la dirección (Mathis y Jackson, 2008).

Parte de la novedad en este enfoque de dirección radica en la aceptación por parte de los administradores, de la articulación organizacional con las dimensiones societales del individuo y, por tanto, exige identificar cómo las capacidades se transforman en potencialidades competitivas para las empresas (Sen, 2002; Sen y Nussbaum, 1998) y sin excluir la perspectiva económica de la dirección del recurso humano, permitir la entrada del aporte de las ciencias del comportamiento.

En parte, el fundamento de los aportes del estudio del comportamiento en la dirección estratégica del recurso humano se basa en la naturaleza organizacional del hombre, al determinar su capacidad de interacción y cooperación productiva (Sarachek, 1968).

Se acepta con antelación que las condiciones ambientales y las respuestas del comportamiento humano pueden favorecer o ir en detrimento de los rendimientos productivos (Bosse, Phillips, y Harrison, 2009; Robbins, 2004). Esto hace imprescindible una dirección adecuada orientada hacia la eficiencia y la eficacia en el sistema de producción (Drucker, 1993). De esta forma se hace evidente que los resultados del trabajo se encuentran impregnados de las manifestaciones personales de la fuerza laboral (Martin, 2004), haciendo de la satisfacción laboral, la confianza, la seguridad y el compromiso variables significativas para el alcance de las metas empresariales (Davoine, Erhel, y Guergoat-Lariviere, 2008; Pfeffer, 2007).

La incorporación de nuevas herramientas administrativas, además de nutrir la disciplina directiva con la convergencia de diversas ciencias económicas y del comportamiento, demandan repensar el proceso de dirección de los recursos humanos.

## **I.2. Transición estratégica de la dirección de recursos humanos: del determinismo normativo a la estrategia emergente basada en competencias**

Hasta este punto se ha planteado la necesidad de vincular marcos de comprensión provenientes de la ciencia económica al análisis de la dirección de recursos humanos, entendido en un contexto globalizado. No obstante, se reconoce dentro de la literatura en estrategia, prácticas y

modelos que no provienen de ejercicios planeados o definidos con propósitos causales y pronosticadores (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998); se entiende que en la dirección de recursos humanos, la naturaleza humana es ante todo lo que plantea los límites de la acción administrativa.

La globalización no solo ha representado aperturas fronterizas para la libre circulación de mercancías y movilidad de personas (turistas y fuerza laboral especialmente): también es un el concepto al que culpan de todo lo bueno y lo malo que sucede en una sociedad (Bauman, 2001). El término es alabado por quienes tienen los recursos para moverse en el mundo, beneficiándose de él, multiplicando su riqueza en forma especulativa, muchas veces con solo oprimir una tecla del computador o, en palabras de Zygmunt Bauman, disfrutando del mundo como turistas (1997); el polo opuesto son aquellos que tienen que vivir el mundo globalizado como vagabundos (siguiendo la propuesta de Bauman), es decir, aquellos víctimas de la globalización, los que viven en condiciones de desempleo y pobreza, quienes permanecen a la espera de conseguir un empleo o quienes no tienen más remedio que recurrir a la economía informal para su subsistencia.

La incertidumbre propia de estos tiempos postmodernos permite comprender que los profesionales en recursos humanos necesitan mucho más que técnicas. Más que antes el paradigma de la administración, tanto en su enseñanza como en su práctica, se orienta a la formación de bases sólidas interdisciplinarias en ciencias como la economía, la psicología, la sociología, la antropología, la historia, la filosofía (Aktouf, 2000, 2010; Chanlat, 2002 y Mintzberg, 2005); sin esta fundamentación se cae en la trampa del reduccionismo de lo humano, lo instrumental de las relaciones y al desprecio de lo subjetivo, lo emocional, perceptual e intuitivo, aspectos de los cuales no solo está compuesto la complejidad bio-psico-socio-antropológica del ser humano (Morin, 1986), sino también sus decisiones. En otras palabras, no puede

despojarse el directivo de recursos humanos de su humanidad solo para dedicarse a la técnica, ni puede concebir a los empleados como variables determinísticas y pronosticables, negando también su humanidad.

El problema de este nuevo paradigma emergente radica en la complementariedad de la dirección desde modelos teóricos exactos, medibles y los marcos de referencia para la comprensión e interpretación de los elementos subjetivos, comportamentales, cognitivos, sociales y fenomenológicos. El error sería excluir alguno y favorecer el otro, el desafío radica en su complementariedad.

Precisamente uno de los elementos que permite articular los paradigmas expuestos es el tema de competencias, no desde el punto de vista técnico, es decir, desde la tendencia que reduce el comportamiento de los empleados para dominarlos y manipularlos según las decisiones directivas, sino desde el punto de vista del desarrollo humano.

Así entendido, las competencias se presentan en la medida en que se desarrollan, en un proceso de empoderamiento, no entendido este como delegación de responsabilidades, pero sí como la forma en la cual se mejoran los procesos humanos y organizacionales; es una manera de superar debilidades a través del cultivo de las virtudes y del conocimiento y en esa medida de superar injusticias derivadas del contexto social, económico y educativo (Sen, 2010).

En ese orden de ideas, las competencias adquieren un mayor valor para la persona y la organización, liberan de la ignorancia y el sometimiento, y permiten la participación de los empleados en las decisiones y procesos. Esta es una mirada estratégica y no operativa en la dirección de recursos humanos, es una mirada interdisciplinaria y no cerrada, es una perspectiva humanista y no mecanicista, y ante todo es una posición liberadora, emancipadora no solo de los empleados, sino también de los dirigentes.

## 2. Discusión

Con frecuencia aún se escuchan en espacios de interacción académica las luchas sostenidas durante décadas entre posiciones positivistas de la ciencia y aquellas que plantean paradigmas diferentes, interpretativistas, fenomenológicos, subjetivistas. Lucha que incluso se ha trasladado hasta escenarios metodológicos de la investigación, donde se batan los enfoques cuantitativos y cualitativos, buscando en vano superioridades excluyentes.

Enfrentar de manera complementaria dos miradas de un mismo ángulo ayuda a buscar una vía alterna, que simplemente contribuye a generar reflexión y elementos decisorios entre pensadores y practicantes.

Para el caso del que trata este artículo, la gestión de recursos humanos, tan atropellada por puristas de la técnica, así como por humanistas idealistas, pretende ante todo servir de proceso canalizador, mediador, entre el trabajo humano (definido en una estructura administrativa) y los propósitos de quienes poseen los medios y el poder empresarial (directivos, accionistas, empresarios).

Esta mediación, vista desde los dos paradigmas aquí planteados, vincula lo que nunca debió separarse: el pensamiento del hacer, la cabeza de las manos, el re-conocimiento del otro como ser humano y la aceptación de jerarquías, responsabilidades y autoridad de orden superior como parte de un orden y sistema de mercado. Tanto daño hace quien pretende asumir que todo es susceptible de una medida cuantificable, como quien desconoce que lo humano en la organización también se ordena en relación con recursos e indicadores.

Los profesores Fernando Cruz Kronfly, Omar Aktouf y Rafael Carvajal Baeza (2003) plantean que toda organización es inhumana desde que se viola el primer artículo de la declaración universal de los derechos humanos, pues precisamente en la empresa la igualdad no es posible,

incluso es necesaria, ya que no todos pueden asumir la responsabilidad jurídica y administrativa, las capacidades cognitivas, las destrezas personales. Existe una aceptación tácita de que alguien más, quien lidera la empresa, tiene la autoridad formal para ordenar, coordinar y responsabilizarse por decisiones de alto impacto; por lo tanto, la diferencia se hace necesaria, en esos mínimos aceptados.

Es claro que el proceso de gestión del recurso humano se mueve en la dirección en que las organizaciones se transforman en una economía caracterizada por la globalización, signada por la desregularización de mercados y la privatización del bien común, donde las personas experimentan la incertidumbre derivada de la flexibilización del trabajo y las formas contractuales (Bauman, 1997; Sennett, 2000; Lipovetsky, 2005). Esta configuración de la sociedad demanda también una configuración de la disciplina administrativa, así las técnicas e instrumentos de diseño y control de puestos de trabajo, compensación, desempeño, selección; deben ajustarse en función de conciliar las necesidades organizacionales y las del individuo.

En la interdisciplinariedad se encuentran diversas pistas que permiten, tanto al académico y al practicante de la gestión de recursos humanos, ahondar en un área organizacional y una disciplina que se mueve en un espectro entre la contribución económica (primer paradigma analizado) y el paradigma emergente sustentado en competencias para el desarrollo humano.

Finalmente, y esto sería parte de otra discusión, parece haber un divorcio entre la técnica de la gestión de recursos humanos y la dirección de personas, es claro que los procesos administrativos deben garantizar la sostenibilidad y el crecimiento organizacional, pero también es claro que las transformaciones sociales generan un dinamismo nuevo que no se comparece con modelos de gestión propios de las primeras décadas del siglo xx. La profesora Martha Nussbaum lo plantea mejor, a manera de desafío para las organizaciones y los gobiernos: "la economía del desarrollo

necesita un nuevo enfoque si pretende responder a los problemas más urgentes" (2012, p.19).

## Referencias

- Abeysekera, I., y Guthrie, J. (2004). Human capital reporting in a developing nation. *The British Accounting Review*, 36(3), 251-268.
- Aktouf, O. (2010). *La Administración: entre tradición y renovación*. Cali: Universidad del Valle.
- Aktouf, O. (2000). *Administración y Pedagogía*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Álvarez, A. C. (2005). Los recursos humanos en el modelo eqm de excelencia. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XXXVIII, 469-500.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., y Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Amit, R., y Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Aradhana, K., y Anuradha, S. (2005). Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from indian global organisations. *Education + Training*, 47(8/9), 628-639.
- Arendt, H. (2007). *Responsabilidad y juicio*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A
- Armstrong, M. (1999). Part i: Human resource management -- an overview: Chapter 6: Evaluating the hr function. In *Handbook of human resource management practice* (Vol. 7, pp. 67-77): Kogan Page.
- Arocena, P., y Villanueva, M. (2003). Access as a motivational device: Implications for human resource management. *Kyklos*, 56(2), 199-221.
- Artiles, V. S., y García, G. F. (2000). Cultura informacional: Estrategias para el desarrollo de la sociedad de la información y el conocimiento. *Ciencias de la información*, 31(1-2), 49-62.
- Aulin-Ahmavaara, P. (2004). Moving human capital inside the production boundary. *The Review of Income and Wealth*, 50(2), 213-228.
- Barkauskas, V. (2008). The role of intellectual capital in globalisation conditions. *Economics y Management*, 103-104.
- Bartlett, C. A., y Ghoshal, S. (2002). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 34-41.
- Bauman, Z. (1997). *Postmodernity and its discontents*. New York University Press.
- Bauman, Z. (2001). *La Globalización: Consecuencias Humanas*. México D.F.: Fondo de la Cultura Económica.
- Beck, U., (1998). *¿Qué es la globalización: falacias del globalismo, respuestas a la globalización?* Barcelona: Paidós.
- Becker, W. J., Connolly, T., y Slaughter, J. E. (2010). The effect of job offer timing on offer acceptance, performance, and turnover. *Personnel Psychology*, 63(1), 223-241.
- Berson, Y., Oreg, S., y Dvir, T. (2008). Ceo values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615-633.
- Bosse, D. A., Phillips, R. A., y Harrison, J. S. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(4), 447-456.
- Cäter, T. (2005, 2005/01/). *A critical review of existing theories on the sources and forms of a firm's competitive advantage*. Paper presented at the Conference Proceedings: 2005 International Conference Enterprise in Transition.
- Collis, D. J., y Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources. *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
- Cosack, S., Guthridge, M., y Lawson, E. (2010). Retaining key employees in times of change. *McKinsey Quarterly*(3), 135-139.
- Cuddihey, A. (2003). Aligning human resources and business. *Canadian Manager*, 28(3), 26-27.
- Chanez, F. J. L., Guerrero, A. C., y Guerra, J. F. (2006). La satisfacción hacia el trabajo. Un análisis basado en las teorías de las expectativas y de equidad. (spanish). *Administración y Organizaciones*, 9(17), 119-134.
- Chanlat, J.F. (2002). *Ciencias Sociales y Administración*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Cruz Kronfly, F., Aktouf, O. y Carvajal Baeza, R. (2003). *EL Lado Inhumano de las Organizaciones*. Cali: Editorial Universidad del Valle.

- Davoine, L., Erhel, C., y Guergoat-Lariviere, M. (2008). La calidad del trabajo según los indicadores europeos y otros más. (spanish). *Revista Internacional del Trabajo*, 127(2/3), 183-221.
- Dessler, G. (2009). *Human resource management* (12<sup>th</sup> Edición ed.): Thosom.
- Drobis, D. R. (1991). Competitive thinking for competitive advantage. *Public Relations Quarterly*, 36(3), 9-12.
- Drucker, P. (1993). *Principios de la administración científica, administración industrial y general* Sudamericana.
- Duene, R., Hoskisson, R., y Hitt, M. (2009). *The management of strategy* (Octava ed.). Mason: South Western.
- Dyer, L. (1983). Bringing human resources into the strategy formulation process. *Human Resource Management*, 22(3), 257-271.
- Earley, P. C., y Singh, H. (1995). International and intercultural management research: What's next? *Academy of management journal*, 38(2), 327-340.
- Elena, D. (2008). Organization's competitive advantages related to societal knowledge management. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(4), 233-239.
- Elms, H., Brammer, S., Harris, J. D., y Phillips, R. A. (2010). New directions in strategic management and business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 20(3), 401-425.
- Evans, P. A. L. (1986). The strategic outcomes of human resource management. *Human Resource Management*, 25(1), 149-167.
- Fitz-Enz, J. (2009). Chapter four: How to measure human resources' value added. In *Roi of human capital: Measuring the economic value of employee performance* (pp. 106-143): American Management Association International.
- Fleet, W. J. (2010). Adding value, containing cost, retaining talent. *Employee Benefits*, 2-2.
- Flouris, T., y Yilmaz, A. K. (2010). The risk management framework to strategic human resource management. *International Research Journal of Finance y Economics*(36), 25-45.
- Franken, A., Edwards, C., y Lambert, R. (2009). Executing strategic change: Understanding the critical management elements that lead to success. *California Management Review*, 51(3), 49-73.
- Garavito, C. (2008). Responsabilidad social empresarial y mercado de trabajo. (spanish). *Economía XXXI*, 31(61), 81-104.
- García, M. (2009). Los macro-procesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. (spanish). *Pensamiento y Gestión*(27), 162-200.
- García, F. (2009). La competitividad empieza y termina con el recurso humano. (spanish). *Capital Humano*, 22(237), 28-30.
- Gerhart, B., y Becker, B. (1996). The impact of human resources management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Gill, C., y Meyer, D. (2008). High and low road approaches to the management of human resources: An examination of the relationship between business strategy, human resource management and high performance work practices. *International Journal of Employment Studies*, 16(2), 67-112.
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O., y Ringdal, K. (1999). Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in european firms. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 507-531.
- Harris, M., Klaus, T., Blanton, J. E., y Wingreen, S. C. (2009). Job security and other employment considerations as predictors of the organizational attitudes of it professionals. *International Journal of Global Management Studies*, 1(1), 32-45.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., y DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42.
- HRP Society. (1993). Human resources department effectiveness: Measurement and benchmarking's role. *Human Resource Planning*, 16(3), ix-x.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., y Arrfelt, M. (2007). Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic Management Journal*, 28(10), 1035-1052.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.

- Ibarra, S., sotolongo, M., y Suárez, M. Tópicos claves del paradigma actual de recursos humanos.
- Ibarra, S., sotolongo, M., y Suárez, M. (2008). Tópicos claves del paradigma actual de recursos humanos. *Boletín económico de ICE*(2829), 16.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., y Werner, S. (2009). *Managing human resources*. Mason Ohio: Cengage.
- Kazmi, A., y Ahmad, F. (2001). Differencing approaches to strategic human resource management. *Journal of Management Research* (09725814), 1(3), 133.
- Lipovetsky, G. (2005). El crepúsculo del deber: la ética indolora de los nuevos tiempos democráticos. Barcelona: Anagrama.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production system in the world auto industry. *Industry and labor relations review*, 48(2), 197-221.
- Mancebo, J. M. (1992). *El administrador y su entorno dentro de la administración*. Balderas: Editorial limusa S.A.
- Martin, A. (2004). A plea for a behavioural approach in the science of human resources management. *Management Revue*, 15(2), 201-214.
- Mathis, L. R., y Jackson, H. J. (2008). *Human resources management*. Mason,OH: Thomson South-western.
- McLean, J. (2010). Maximising performance to achieve competitive advantage. *Manager: British Journal of Administrative Management*(70), 30-31.
- Mintzberg, H. (2005). *Directivos, No MBAs: Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*. Barcelona: ediciones Deusto.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Ghoshal, S. (1999). *El proceso estratégico* (E. Miño y I. Ozores, Trans. Primera edición en español ed.). Madrid, España: Prentice Hall Iberia.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. San Francisco: Jossey Bass.
- Montuschi, L. (2007). La nueva economía, la descentralización de las relaciones laborales y el papel de los sindicatos. (spanish). *Documentos de Trabajo*(350), 1-31.
- Moreno, F., y Godoy, E. (2008). Los nuevos desafíos en la gerencia de los recursos humanos: Calidad de vida laboral. (spanish). *Revista DAENA international journal of good conscience*, 3(2), 1-11.
- Morin, E. (1986). *La méthode 3: la connaissance de la connaissance*. Manchecourt: Éditions du Seuil.
- Morrow, T. (2000). Integrating human resource management and business strategy in the northern ireland clothing. *IBAR: Irish Business y Administration Research*, 21(1), 131.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745-768.
- Nussbaum, M. (2012). Crear capacidades: propuesta para el desarrollo humano. Barcelona: Paidós.
- Nyberg, A. (2010). Retaining your high performers: Moderators of the performance--job satisfaction--voluntary turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 440-453.
- Ouchi, W. G. (1984). The m-form society, *Human Resource Management* (Vol. 23, pp. 191-213): John Wiley y Sons, Inc.
- Paré, G., y Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group y Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Peña, G. I., y Hernandez, P. F. (2007). La integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados. *Universia business review*, 15(15), 68-87.
- Pfeffer, J. (2007). Human resources from an organizational behavior perspective: Some paradoxes explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 115-134.
- Porter, M. (1989). *Ventaja competitiva* (Cuarta ed.). México: Compañía editorial continental.
- Purcell, J. (2006). Align reward with business and staff. *Employee Benefits*, 18-18.
- Ramos, A. (2008). Cómo llegan a la definición de la estrategia las empresas localizadas en el valle de aburrá. *Revista EIA*, 9, 9-29.

- Robbins, S. (1994). *Administración teoría y práctica* (Cuarta ed.). Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson educación.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración moderna de personal: Fundamentos* (sexta ed.). México D.F.: Thomson.
- Romero, F. M., y Pérez, M. p. (2001). Una perspectiva dual para la gestión de recursos humanos: ¿optimizar recursos o reducir costes contractuales? *Revista de Dirección, Organización y administración de Empresas*(25), 69-79.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., y Andalia, R. C. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. (spanish). *ACIMED*, 20(4), 67-75.
- Sanz, R., y Sabater, R. (2000). Fundamentos de la dirección estratégica de recursos humanos: Evolución del pensamiento en estrategia. *Revista de Dirección, Organización y administración de Empresas*(23), 1-5.
- Sarachek, B. (1968). Elton mayo's social psychology and human relations. *Academy of management journal*, 11(2), 189-197.
- Sastre, C. M. A., y Aguilar, P. E. M. (2000). Un modelo de competitividad empresarial basado en los recursos humanos. (with english summary.). *Economía Industrial*(2), 125-138.
- Schuler, R. S. (2000). The internationalization of human resource management. *Journal of International Management*, 6(3), 239-260.
- Schultz, J. R. (1995). Align hr to serve the customer. *Personnel Journal*, 74(1), 61.
- Schultz, T. (1993). The economic importance of human capital in modernization. *Education Economics*, 1(1), 13-19.
- Schultz, T.W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1.
- Seidl, A. F. (2001). Issues in economic growth and development: Human capital vs. Human resources. *International Journal of Applied Economics and Econometrics*, 9(4), 399-410.
- Sen, A. (2002). *Desarrollo y libertad*. Bogotá: Editorial planeta.
- Sen, A. (2010). *La Idea de Justicia*. Madrid: Taurus.
- Sen, A., y Nussbaum, C. M. (1998). *La calidad de vida, capacidad y bienestar*. México D.F.: Fondo de cultura económica.
- Sennett, R. (2000): La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo, Anagrama, Barcelona.
- Sousa Filho, J., Wanderley, L. S. O., Gómez, C. P., y Farache, F. (2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *Brazilian Administration Review (BAR)*, 7(3), 294-309.
- Subramony, M., Krause, N., Norton, J., y Burns, G. N. (2008). The relationship between human resource investments and organizational performance: A firm-level examination of equilibrium theory. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 778-788.
- Takeuchi, N. (2009). How japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: Testing a contingency performance prediction in a japanese context. *International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 34-56.
- Taylor, S., Beechler, S., y Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21(4), 959-985.
- Tomasik, M., y Silbereisen, R. (2009). Demands of social change as a function of the political context, institutional filters, and psychosocial resources. *Social Indicators Research*, 94(1), 13-28.
- Ulrich, D. (2004). *Human resources champions: The next agenda for adding value and delivering results*: Granica.
- Valle, R. S., y Sánchez, R. S. (2000). Fundamentos de la dirección estratégica de recursos humanos: Evolución del pensamiento en estrategia. *Revista de Dirección, Organización y administración de Empresas*(23), 1-5.
- Vargas, B., y Castillo, C. D. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. (spanish). *Cuadernos de Difusión*, 13(24), 59-80.
- Vargas, J., y Gillén, I. (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. (spanish). *Estudios Gerenciales*(94), 65-80.

- Vodák, I. J. (2010). How to measure return on investment into human capital development. *Cag University Journal of Social Sciences*, 7(1), 1-20.
- Waterman, J. R. H., Waterman, J. A., y Collard, B. A. (1994). Toward a career-resilient workforce. *Harvard Business Review*, 72(4), 87.
- Wei, L.-q., Liu, J., Zhang, Y., y Chiu, R. K. (2008). The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: Evidence from chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(4), 777-794.
- Weitzner, D., y Darroch, J. (2010). The limits of strategic rationality: Ethics, enterprise risk management, and governance. *Journal of Business Ethics*, 92(3), 361-372.
- Wernimont, P. F., Toren, P., y Kapell, H. (1970). Comparison of sources of personal satisfaction and of work motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(1), 95-102.
- Wright, P. M., y McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., y McWilliams, S. (1994). Human resource and sustained and competitive advantage: A resourced-based perspective. *International journal of human management*, 5(2), 301-326.
- Yeung, A. K., y Berman, B. (1997). Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance. *Human Resource Management*, 36(3), 321-335.