

La americanización como modelo global en la investigación sobre recursos humanos

Americanization as a global model for research in Human Resources

104



Miguel Martínez-Lucio
Manchester Business School (Reino Unido)
✉ mmartinezlucio@yahoo.co.uk



Óscar Rodríguez-Ruiz¹
Universidad Complutense de Madrid (España)
✉ orr@cee.ucm.es

I. INTRODUCCIÓN

El presente artículo pretende analizar las repercusiones de la percepción del modelo estadounidense de dirección estratégica de los recursos humanos (DERH) como una referencia universalmente aplicable. Para ello, se estructura en cinco partes diferenciadas. Así, después de esta introducción, se presenta en un segundo epígrafe las principales características del discurso norteamericano predominante en recursos humanos (RRHH). Posteriormente se analizan las dos grandes omisiones de la investigación estratégica en el área: la influencia del contexto en la implementación de políticas de personal, y las consecuencias sociales derivadas de la adopción de prácticas de alto rendimiento (PAR). El apartado cuarto expone como la “americanización” de la investigación en RRHH es un proceso complejo propiciado no sólo por los grandes centros de conocimiento de EEUU sino también por círculos académicos periféricos deseosos de emular sus “recetas de éxito”. Por último, se ofrecen unas reflexiones finales sobre las consecuencias de la “globalización” de la investigación en RRHH. Pese a que existe una extensa literatura sobre el tema de la “americanización” en general, no abundan los textos dedicados a analizar este proceso en el campo de la dirección de los RRHH (Véase Guest, 1990 y Ferner *et al.*, 2004). Las

CÓDIGO JEL:
M12, M54, J50

Fecha de recepción y acuse de recibo: 9 de junio de 2010. Fecha inicio proceso de evaluación: 9 de junio de 2010.
Fecha primera evaluación: 10 de junio de 2010. Fecha de aceptación: 28 de junio de 2010.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El modelo de dirección estratégica de los recursos humanos norteamericano es objeto de especial atención en escuelas de negocios e instituciones académicas. Su aparente eficiencia es un tema recurrente en las publicaciones y conferencias de un buen número de gurús y consultores. Sin embargo, las interpretaciones más convencionales del *American way of management* omiten a menudo dos circunstancias esenciales: la influencia del contexto en los sistemas de relaciones laborales y los costes sociales generados por el culto estadounidense a la reestructuración organizativa. Este artículo trata de destacar la necesidad de ser conscientes de la realidad y los costes de lo que algunos perciben como “la manera americana” de la gestión de recursos humanos.

EXECUTIVE SUMMARY

The American model of management and HRM is the subject of much interest and enthusiasm in many business schools and relevant institutions. The supposed dynamism and change-oriented approach of American HRM is a subject of many textbooks and seminars by gurus and consultants. Yet the reality is that much of this interest misses two fundamental points: the role of local context in mediating such models and transforming them, and the social costs of specific types of American approaches which make ongoing restructuring a fetish. The paper tries to show that we need to be aware of the reality and costs of what some perceive to be the “American way” in HRM.

líneas que siguen trata de contribuir a ese objetivo resaltando específicamente la influencia de la generalización de los estereotipos estadounidenses en la separación entre la investigación académica y la práctica político-empresarial.

2. EL DISCURSO NORTEAMERICANO PREDOMINANTE EN LA INVESTIGACIÓN: DERH

2.1. Imágenes del Modelo Americano

La gestión de personal en las compañías norteamericanas comenzó a desarrollarse en la segunda década del pasado S. XX siendo secundada por una sólida infraestructura de asociaciones, empresas de consultoría, revistas y programas universitarios de docencia e investigación (Kaufman, 2007, P.23). Después de esta etapa inicial, la administración de personal dio lugar al concepto de dirección de RRHH cuya idea esencial es la consideración de los empleados como recurso valioso que puede contribuir al logro de resultados organizativos en mayor medida que los activos físicos y financieros (De Cieri, Wolfram Cox y Fenwick, 1998). Desde la segunda mitad de los años 90 el grueso de la investigación en este campo ha esta-

Tabla 1. Visión del sistema de dirección empresarial de EEUU como modelo de mercado

Universalismo	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección como cuerpo de conocimiento prescriptivo • Identificación de <i>best practices</i> aplicables en cualquier latitud • Difusión de las prácticas exitosas por las Escuelas de negocios
Visión financiera de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Prevalencia del principio de creación de valor para el accionista • Teorías contractuales de la empresa • La dirección de personal como "personnel economics" (Lazear y Gibbs, 2009)
Flexibilidad individual y organizativa	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación permanente al entorno • Cambios drásticos en estrategia y estructura • Flexibilidad numérica y funcional de los puestos de trabajo
Abstencionismo estatal	<ul style="list-style-type: none"> • Mercados relativamente desregulados • Escasa intervención estatal en las relaciones laborales • La dirección empresarial tiene más grados de libertad
Papel limitado de las relaciones industriales	<ul style="list-style-type: none"> • Minimización del papel de los sindicatos en la empresa • Desconfianza hacia la acción colectiva • La libertad de empresa como esfuerzo individual

Fuente: Elaboración propia

do centrado en el estudio de la relación entre prácticas de RRHH y rendimiento empresarial. Los trabajos dedicados a este tema constituyen una sub-área denominada DERH que ha sido objeto de atención especial en las escuelas de negocio de estilo norteamericano. Este paradigma de investigación hunde sus raíces en las características del sistema de dirección empresarial de los EEUU que se reflejan en la **Tabla 1**.

Estas características comunes de la dirección empresarial americana forman parte de la filosofía subyacente de la DERH, que las presenta como rasgos asociados al desarrollo eficiente de la función de personal. De esta manera, el “discurso” norteamericano preponderante en dirección de RRHH ha sido aceptado por numerosas escuelas de negocio y empresas de consultoría que han contribuido notablemente a la diseminación de sus temas centrales: la concepción funcionalista y unitaria de la relación entre políticas de personal y resultados empresariales, la definición de PAR y la prescripción del comportamiento de las multinacionales estadounidenses.

2.2. Los temas centrales en el debate académico americano sobre RRHH

Por lo que respecta a la *concepción funcionalista de las prácticas de personal*, cabe decir que en la literatura americana abundan las referencias a la efectividad como objetivo principal de la dirección de RRHH. De ahí el énfasis en el estudio del vínculo entre políticas de personal y rendimientos organizativos. Los académicos estadounidenses han desarrollado un gran volumen de investigación que trata de aportar evidencias empíricas de esta relación causal (Ver Huselid, 1995; Becker y Gerhart, 1996; Delery y Doty, 1996; Wright, Garden y Moynihan, 2003 y Datta, Guthrie y Wright, 2005 entre otros). La hipótesis básica en este tipo de estudios es que la dirección, como recurso “superior” de la empresa, optimiza el uso de los factores de producción y a través de prácticas de RRHH adecuadas incrementa la utilización efectiva del trabajo, y en consecuencia, la producción. La relación de estricta proporcionalidad entre prácticas de personal y resultados organizativos se concibe, por lo tanto, como estratégica y esencial para la viabilidad de la empresa.

Sin embargo, la generalización de esta hipótesis en la práctica profesional de los RRHH no es sino un intento de dar una solución rápida y simplificada a un problema complejo. En primer lugar porque la valoración de los resultados de las prácticas de personal es una

PALABRAS CLAVE

Americanización, dirección estratégica de recursos humanos, prácticas de alto rendimiento, factores contextuales, re-estructuración

KEY WORDS

Americanization, strategic human resource management, high performance work practices, contextual factors, re-structuring

cuestión controvertida. No sólo porque un concepto aparentemente obvio como el de rendimiento es susceptible de ser interpretado de forma distinta en países diferentes (Brewster, 2004), sino también porque existen distintos tipos de “rendimiento”. La DERH parece dar prioridad a los resultados financieros (productividad, rentabilidad, capitalización bursátil, etc.) frente a los resultados operativos (horas de trabajo, calidad, etc) y los relacionados con la fuerza de trabajo (satisfacción, compromiso, retención de los empleados, absentismo, etc.). Por otra parte, la investigación académica pasa por alto algo que cualquier ejecutivo de RRHH experimentado conoce: las inversiones en políticas de RRHH no generan rendimientos crecientes a perpetuidad. La relación entre prácticas de personal y rendimiento es curvilínea, existiendo un punto en el que la inversión de una unidad adicional en el input RRHH tiene una repercusión nula en los resultados (Kauffman, 2010). La hipótesis RRHH-rendimiento ha encontrado su fundamento en la Teoría de los Recursos y Capacidades y en la noción del capital humano como fuente de ventaja competitiva. Afirmar que el desarrollo de las habilidades de los empleados favorece el rendimiento corporativo no supone un gran avance, pero este tipo de argumento ha permitido conferir una orientación universalista a la DERH. Como consecuencia de ello se ha impuesto una visión “mono-teórica” de la disciplina olvidando los orígenes multidisciplinares de la misma.

La segunda característica de la investigación americana mayoritaria en RRHH ha venido dada por el interés en *identificar PAR* o conjuntos de prácticas de personal internamente consistentes “que lleven siempre a resultados positivos en todo tipo de empresas” (Huselid, 1995: 644). Pese a que existe una ingente bibliografía dedicada a analizar qué iniciativas de reclutamiento, retribución, formación, participación de los empleados, etc, deben combinarse para diseñar PAR, lo cierto es que no hay base conceptual que permita identificar e integrar estas prácticas. Resulta también complejo valorar el impacto diferencial de cada una de ellas. En general, puede decirse que estas prácticas se formulan como un “meta-concepto” que plantea muchos interrogantes y resuelve pocos problemas prácticos. De hecho el porcentaje de empresas que aplican PAR es pequeño incluso en los EEUU. Sólo las grandes corporaciones que se benefician de su posición en el mercado y de economías de escala son las que implantan estas técnicas. En otros países con niveles de industrialización y entornos sociopolíticos diferentes se pueden configurar de



manera diversa. A veces son prácticamente inexistentes ya que los cuadros directivos no las conocen, no las aplican o no las llevan a sus últimas consecuencias. En general, la DERH no valora el coste de oportunidad de aplicar las PAR y parece ignorar el potencial de conflicto que va aparejado a su desarrollo. Así iniciativas dirigidas a incrementar la motivación y el compromiso de los empleados pueden interpretarse por la mano de obra como un intento encubierto de intensificación del trabajo. Los directores de RRHH que han ensayado este tipo de prácticas saben también que pueden ser rechazadas de plano por considerarlas un modo de desvirtuar las formas establecidas de regulación del empleo.

El tercer rasgo de la DERH hace referencia a la *importancia concedida a las políticas de personal de las multinacionales estadounidenses*. En las primeras etapas del estudio de los RRHH existía la creencia generalizada de que las grandes empresas de EEUU habían mostrado al mundo una forma peculiar de dirigir a las personas que conducía a rendimientos económicos superiores. Al mismo tiempo, los directivos de estas empresas sostuvieron la idea de que las prácticas efectivas en su cultura eran universalmente aplicables (Ferris et al., 1999: 162). Como consecuencia de ello, después de la 2ª guerra mundial, se produjo una aparente *anglosajonización* del management. Este proceso se desarrolló como un fenómeno global de “isomorfismo inter-corporativo” en virtud del cuál se propició una convergencia en el comportamiento de las empresas internacionalizadas en torno al modelo de las multinacionales británicas y norteamericanas” (Ferner and Quintanilla, 1998). Esta es la razón por la cual compañías exitosas como General Motors, General Electric o IBM se convirtieron en la unidad de análisis de muchas de las investigaciones. Las políticas de RRHH de estas empresas, centradas durante décadas en la minimización de costes y obtención de economías de escala, han sido la “agenda” que ha inspirado muchos de los trabajos sobre DERH, pese a que la realidad planteara problemas y retos diferentes.

La investigación académica pasa por alto algo que cualquier ejecutivo de RRHH experimentado conoce: las inversiones en políticas de RRHH no generan rendimientos crecientes a perpetuidad

3. LAS OMISIONES DE LA DERH: LOS FACTORES CONTEXTUALES Y LAS CONSECUENCIAS SOCIALES DE LAS PAR

A la hora de valorar las aportaciones de los investigadores en DERH los profesionales implicados en la función de personal deben tener presentes dos factores. El primero de ellos tiene un carácter contex-

tual, y hace referencia a cómo las políticas de las multinacionales estadounidenses, que son el centro de gravedad de muchos estudios empíricos, están “moduladas” por las regulaciones nacionales de los países en las que se encuentran ubicadas. El segundo factor viene dado por las consecuencias sociales derivadas de la adopción de prácticas organizativas inspiradas en la visión financiera de la empresa y la producción flexible. El escaso interés que despierta la reflexión sobre estos dos aspectos en la DERH evidencia la existencia de un vacío en el diálogo entre el directivo y el investigador.

3.1. Contexto y Diversidad en el estudio de los RRHH

En lo que respecta al primer factor mencionado anteriormente, cabe decir que *la dirección de RRHH está siempre condicionada por el contexto en el que se aplica*. Algunas investigaciones parecen olvidar que para conocer la ciencia y la práctica de la función de personal hay que tener en cuenta la estructura económica y las circunstancias jurídico-políticas de cada país. Una visión general del mapa internacional de los RRHH permite observar que las políticas de personal están muy arraigadas en la cultura local en la que las empresas están insertas. El **cuadro 1** representa en este sentido cómo durante el S. XX los rasgos del pensamiento directivo respecto a la función de RRHH en EEUU, Gran Bretaña y España adquirieron una fisonomía distinta debido a las diferentes circunstancias contextuales de cada país. Obviamente, esta cronología no representa la realidad total del comportamiento empresarial, pero refleja cómo las ideas innovadoras propugnadas por las élites directivas tienen diferentes niveles de aceptación en función de las características locales. Así por ejemplo, en el caso de España el periodo de apogeo de la administración científica se desarrolla más tarde que en otros países debido a la débil industrialización (Guillén, 1994). El papel del Estado en esta fase y en la etapa de relaciones laborales fue también comparativamente más importante que en otros lugares.

La importancia del contexto evidencia la debilidad de los enfoques universalistas. La idea de que los gestores pueden contemplar soluciones óptimas para resolver los problemas de personal o reproducir inmediatamente experiencias ajenas no tiene fundamento. La hipótesis de la convergencia, que propugnaba la aplicación de los conceptos desarrollados exitosamente en EEUU a otros países ha quedado superada por los acontecimientos. Así por ejemplo, los “principiantes” en la función de personal, no pueden equipararse sin

Cuadro I. El pensamiento directivo sobre la función de RRHH en el S. XX: Estados Unidos, Gran Bretaña y España

	EEUU	GRAN BRETAÑA	ESPAÑA
1910	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO Ej.: <i>Ford</i>	CAPITALISMO DEL BIENESTAR Ej.: <i>Cadbury</i>	ETAPA HÍBRIDA Conflictividad Admón. Científica Psicología industrial Orientación profesional
1920	CAPITALISMO DEL BIENESTAR Relaciones Humanas Ej.: <i>Western Electric</i>	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO Ej.: <i>Bedaux</i>	Ej.: <i>Perfumerías Gal Standard Eléctrica</i>
1930		NEGOCIACIÓN Y BUROCRATIZACIÓN Ej.: <i>British Coal</i>	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO Ejs.: <i>INI Hispano Olivetti</i>
1940	ESTANDARIZACIÓN DE PRÁCTICAS DE RRHH EN MULTINACIONALES Ej.: <i>General Motors</i>	RELACIONES LABORALES	ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS
1950	INFLUENCIA DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO Ej.: <i>Scientific Methods</i>	RELACIONES HUMANAS	CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO
1960		LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO Ej.: <i>Rowntree</i>	RELACIONES LABORALES Ej.: <i>Marconi Enasa</i>
1970	DERH Ej.: <i>Delta Airlines Citibank</i>	REESTRUCTURACIÓN Y MANAGEMENT JAPONÉS Ej.: <i>Toyota (RU)</i>	DERH Ej.: <i>Telefónica</i>
1980			
1990			
2000			

Fuente: Elaboración propia basado en Berridge (1992), Kauffman, 2009 y Rodríguez-Ruiz, 2010.

más a directivos norteamericanos experimentados que han desarrollado su labor durante años en otros países. Por otra parte, la eficacia de cualquier política de RRHH está condicionada por la disponibilidad de la infraestructura, el conocimiento y los recursos necesarios para su implementación.

El análisis de las multinacionales estadounidenses en Europa llevado a cabo por Ferner, Morley, Muller-Camen y Susaeta (2006) pone de relieve cómo el contexto es el factor clave que determina la estrategia. Son los sistemas económicos nacionales, con sus ordenamientos jurídicos, sus tradiciones empresariales y sus culturas de relaciones industriales, los que realmente condicionan la forma en la que las multinacionales desarrollan sus nuevas políticas de dirección de personal. Los resultados de estas políticas pueden ser diferentes debido a que, por ejemplo, la regulación de los sistemas de remuneración o las formas de representación varían de un país a otro.

Existen casos muy significativos en este sentido. Un tema de gran actualidad, como el estudio de la gestión de la diversidad, está frecuentemente mediatizado por el contexto local. Esto parece ocurrir en España, donde pese a las rápidas transformaciones sociales y demográficas, la comunidad académica muestra un interés limitado por este tipo de cuestiones en comparación con otros países. Es importante tener en cuenta que las empresas norteamericanas se han desenvuelto durante décadas dentro de los límites de sistemas regulatorios nacionales que definían formas diferentes de flexibilidad laboral y contratación y conferían papeles distintos a los grupos de interés (Martinez Lucio y Weston, 1994). Los procesos formales e informales que se derivan de estos sistemas regulatorios son específicos, tal y como puede apreciarse en el caso de Reino Unido y España (Blyton and Martinez Lucio, 1995). Esta especificidad queda reflejada en el elaborado estudio de Ortiz (1997) sobre gestión del cambio e introducción de equipos de trabajo en la filial española de General Motors Opel. Aunque la estrategia de implantación del trabajo en equipo fue homogénea en las diferentes divisiones de la multinacional estadounidense, los resultados alcanzados divergieron entre las plantas fabriles británicas y españolas debido a una serie de factores locales, como por ejemplo, el papel de los sindicatos y las peculiaridades del sistema de relaciones laborales. Los resultados de esta investigación demuestran que la difusión y las modalidades

La idea de que los gestores pueden contemplar soluciones óptimas para resolver los problemas de personal o reproducir inmediatamente experiencias ajenas no tiene fundamento

de trabajo en equipo pueden depender fundamentalmente de factores contextuales.

El déficit en el estudio de los factores contextuales se debe en gran medida a la forma en que se enseña la dirección de RRHH y a la naturaleza de sus fundamentos: ¿hay que comenzar explicando las distintas políticas y prácticas o reflexionando sobre el contexto y las fuerzas de cambio? En España las escuelas de negocios parecen inclinarse por la primera opción, aceptando DERH como un modelo superior. Esta actitud tiene consecuencias claras para la actividad docente e investigadora (ver Rodríguez Ruiz y Martínez Lucio, 2010). Por ello, resulta esencial que la comunidad académica delimite de forma clara cómo deben estudiarse los fenómenos indicando si el nexo RRHH-estrategia ha de ser el punto de partida. Quizá la definición de este punto de partida sea la mayor diferencia entre la visión de los ejecutivos-MBA y las perspectivas más centradas en el contexto social. Podría decirse que debe haber un equilibrio: la estrategia contextualizada. Pero aún así la cuestión de en cuál de los extremos hacer énfasis quedaría sin resolver.

3.2. Los costes sociales de las prácticas americanas

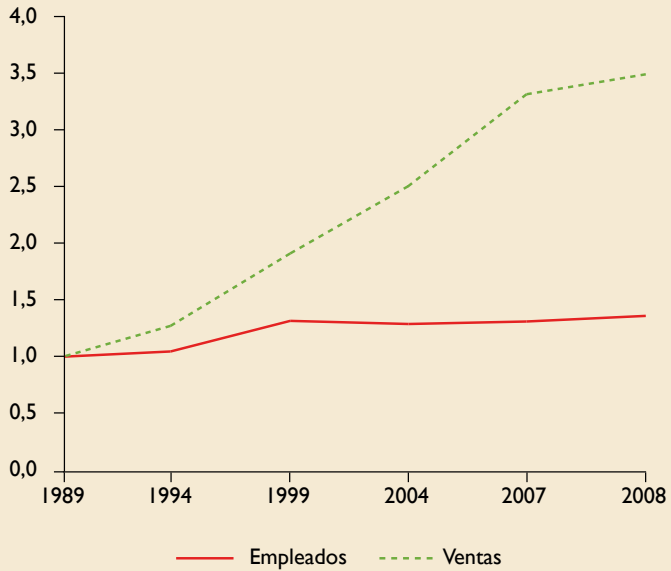
La segunda gran omisión de la investigación en estrategia de los RRHH está relacionada con el *desinterés por el estudio de las consecuencias sociales de las PAR*. La implantación de este tipo de iniciativas puede difuminar los vínculos jurídico-laborales entre empleador y empleados. La DERH va a menudo aparejada a una “fascinación” por las formas de trabajo externalizadas como la cesión de trabajadores y la subcontratación. Otra característica importante es la utilización intensiva en las multinacionales americanas de la reducción de puestos de trabajo como forma de redimensionamiento en un contexto de alta exposición a la competencia internacional. Los **cuadros 2 y 3** ilustran de forma clara este fenómeno. El primero de ellos destaca cómo los incrementos de las ventas de las multinacionales norteamericanas dan lugar a incrementos menos que proporcionales del empleo.

El **cuadro 3** pone de manifiesto cómo algunas multinacionales estadounidenses hacen uso de las reducciones de plantilla como una reacción automática en tiempos de recesión económica².

Paradójicamente, en el análisis de estas consecuencias sociales del sistema de dirección norteamericano es apreciable la desconexión entre los seguidores más entusiastas del mismo, como por ejemplo



Cuadro 2. Crecimiento del empleo y las ventas en multinacionales americanas (1989-2008)



(Datos sobre ventas y empleados normalizados adoptando el año inicial el valor 1).

Fuente: Elaboración propia con datos del Bureau of Economic Analysis (EEUU).

los gurús de las escuelas de negocios con su propensión al “cambio por el cambio”, y otros desarrollos más elaborados de la propia literatura estadounidense. En este sentido, los trabajos de Richard Sennett (1998) ponen de manifiesto cómo la fragmentación social puede ser uno de los efectos indeseables del management estratégico. De acuerdo con su visión, el tradicional marco de seguridad y estabilidad que confería a ejecutivos y trabajadores su identidad profesional se está desvaneciendo, siendo sustituido por un culto a la modificación organizativa y la desestructuración que va más allá de lo racional. Como consecuencia de ello, trabajadores y directivos se ven obligados a re-inventarse en lapsos de tiempo cada vez más cortos y dentro de proyectos organizativos intensamente fragmentados. Las actividades directivas y organizativas se enjuician exclusivamente por sus repercusiones en la unidad empresarial dejando a un lado sus consecuencias para la sociedad. Se exige que las políticas de RRHH sean internamente consistentes pero se ignora totalmente las

Cuadro 3. Reducción de plantilla e ingresos netos en algunas multinacionales estadounidenses (2009)

	ESTRATEGIA	REDUCCIÓN DE PERSONAL	INGRESOS NETOS (MILLONES DE DÓLARES)
Hewlett Packard	Diferenciación	24.600	114552
Microsoft	Diferenciación	5.000	14569
AT&T	Diferenciación	12.000	12535
Ford Motors	Liderazgo en costes	3.000	2717
Home Depot	Liderazgo en costes	7.000	2661
Caterpillar	Híbrida	20.000	895

Fuente: Reuters, OCDE, Bloomberg y memorias corporativas.

realidades del mercado de trabajo externo. Esta asimetría conduce de múltiples formas al desencuentro en la relación entre los profesionales y los estudiosos de los RRHH.

En cualquier caso, no puede olvidarse que algunos investigadores norteamericanos han profundizado en el estudio de la externalidades sociales. Es el caso de Shipler (2004, que en su análisis de la nueva “sub-clase” de trabajadores de los servicios, ha llamado la atención sobre cómo el trabajador desprotegido afronta un escenario de contratos a corto plazo, ausencia de condiciones laborales dignas y un bajo nivel de apoyo social. Esta situación es el resultado de un contexto socioeconómico en el cual existe un proceso continuo de des-estructuración que excede los límites del marco regulatorio. De esta forma, el modelo universalista americano parece propiciar una sociedad dualizada en la que el acceso al mercado de trabajo es desigual.

El pensamiento dominante en DERH argumenta en ocasiones que las iniciativas de fragmentación de la relación laboral son una consecuencia inexorable de la competencia globalizada de nuestros días. Sin embargo, aún en estas circunstancias, el fracaso en la comprensión de las repercusiones de esas iniciativas significaría, una vez más, que los grandes temas que atraen a los académicos del management no coinciden con las preocupaciones de los ejecutivos. Es evidente que la investigación de las externalidades sociales de la

DERH debe ser ampliada si realmente se pretende reducir el “abismo” entre los teóricos y los dedicados a la praxis de los RRHH.

4. LA AMPLITUD DEL DEBATE DE LOS RRHH EN EEUU: UNA NUEVA VISION ACADEMICA Y EMPRESARIAL

Resulta interesante constatar que el debate americano sobre la función de personal es más abierto de lo que los observadores externos parecen percibir. Las visiones dominantes coexisten en la investigación americana con otros enfoques alternativos. La hegemonía del modelo de DERH que se ha erigido como paradigma de la investigación actual no se debe a que haya sido constatada su presunta superioridad técnica, sino a un conjunto heterogéneo de circunstancias, algunas de ellas de carácter fortuito. Tal y como señalan DiMaggio y Powell (1983), los sistemas de dirección pueden surgir como consecuencia de la imposición coercitiva, por imitación de determinadas tendencias o por la aparición de “standards” o normas de referencia. Son por lo tanto representaciones abstractas de la realidad fruto de unas circunstancias históricas y un contexto determinados, sin que pueda atribuirse su vigencia a la mera racionalidad científica. Por ello, junto a los esfuerzos de investigación que se centran en el estudio de la relación causal entre políticas de personal y rendimiento financiero, es preciso dar visibilidad a otros enfoques que analizan aspectos distintos de la relación laboral.

En un análisis de la “prehistoria” de los RRHH, entendiendo por tal los años anteriores a la 2ª guerra mundial, Kauffman (2009) pone de manifiesto que muchas de las nuevas tendencias en dirección de personas tienen su origen en las primeras iniciativas sociales desarrolladas entre capital y trabajo en los primeros años del S. XX. Estas iniciativas desarrolladas en pleno apogeo del Taylorismo y la administración científica del trabajo precedieron a la tantas veces ensalzada Escuela de Relaciones Humanas. El paternalismo industrial fue un comportamiento común en este periodo debido a que los directivos percibieron las desventajas de un excesivo énfasis en el control. De esta manera, la influencia positiva de la legislación estatal en momentos clave en los EEUU desafía la visión unilateral de una cultura antisindical orientada al beneficio como único desarrollo relevante en el campo de los RRHH. El Capitalismo del Bienestar implantado durante la década de los 30 tuvo una notable importancia y se desarrolló tanto en empresas altamente sindicalizadas como en aquellas con bajos niveles de afiliación. Por esta razón hay que considerar que la

historia de los RRHH sigue una evolución compleja determinada por la influencia de la regulación estatal y el mercado.

En la década de los 80 del pasado siglo XX el debate sobre la dirección de RRHH se caracterizó por la bipolarización. La controversia intelectual entre la Escuela de Harvard (Beer et al, 1984) y la Escuela de Michigan (Fombrun, et al 1984) fue intensa y prolongada. La primera de estas escuelas de pensamiento, que concebía la estrategia de RRHH como una negociación entre intereses plurales, mostró una mayor inclinación por el estudio de las repercusiones de las políticas de personal en los grupos de interés externos e internos. Los trabajos de Kochan y Ostermann (1994) siguen esta tradición argumentado que una dirección de RRHH eficiente y de alta calidad laboral es el resultado de un marco regulatorio equilibrado en el que exista un diálogo constante entre capital y trabajo. Este pensamiento enlaza directamente con la tradición de cooperación propia de las relaciones industriales (Ackers and Payne, 1998). La Escuela de Michigan, por su parte, se concentró en el estudio del ajuste entre la estrategia corporativa y la estrategia de RRHH como un requisito esencial para el logro de los objetivos económicos de la empresa. Por diversas razones, este último modelo, que da origen a la DERH, ha sido identificado convencionalmente como el más genuinamente americano.

De este modo, en el debate internacional se ha producido una dualidad entre las perspectivas norteamericanas y las perspectivas europeas. Las primeras están asociadas a una visión de los RRHH “dura”, universalista y, hasta cierto punto, refractaria hacia las relaciones industriales. Las perspectivas europeas representan una concepción más humanista de la función de personal, dando importancia a los factores contextuales y a los procesos de negociación colectiva. En cualquier caso, esta dicotomía pasa por alto la existencia en los EEUU de casos de diálogo y cooperación entre trabajadores, sindicatos y empresarios que tratan de conciliar los diferentes intereses que coexisten en la organización. Estos ejemplos de colaboración conjunta han dado pábulo a líneas de investigación menos universalistas que el modelo de DERH norteamericano dominante.

En consecuencia, todo parece indicar que las distintas visiones de la dirección de RRHH, en Norteamérica y en el resto del mundo, tienen orígenes diferentes y presentan formas alternativas de concebir la

Las distintas visiones de la dirección de RRHH, en Norteamérica y en el resto del mundo, tienen orígenes diferentes y presentan formas alternativas de concebir la función de personal

función de personal (Martínez Lucio, 2009). No obstante, no debe entenderse el desarrollo de la dirección de RRHH únicamente como una dialéctica entre opciones opuestas, sino como una evolución continua de discursos y prioridades de estudio que se modifican con el transcurso del tiempo (Thompson, 2007).

Las investigaciones de Grant y Oswick (1998) sobre la “retórica” de los RRHH apuntan a la existencia de una división en la forma en la que las contribuciones académicas son entendidas por los profesionales pudiendo distinguir entre “creyentes”, “agnósticos” y “ateos”. Estas interpretaciones diversas se deben, en gran medida, a la existencia de diferentes intereses y perspectivas en el campo de estudio. Los discursos académicos intentan condicionar la forma en la que se implementa la dirección de personas en la práctica. Al mismo tiempo, los directivos de RRHH constituyen un grupo profesional que tiene intereses propios y que trata de ejercer su influencia dentro y fuera de la empresa. Esta circunstancia conduce a pensar que el debate internacional sobre la dirección de personas no debería estar orientado tanto a la elección de técnicas de gestión como a la comprensión y estudio de las distintas perspectivas existentes en torno a la relación laboral. Estas perspectivas pueden tener puntos de encuentro, pero también argumentos diametralmente opuestos.

La evolución histórica de la dirección empresarial muestra de forma clara cómo coexisten visiones diferentes de la función de personal (Martínez Lucio, 2009). La década de los 80 del pasado S. XX se caracterizó por el énfasis en la descentralización y subcontratación. La fragmentación de las organizaciones se concibió como una reacción a las demandas del mercado. La organización en red y la colaboración intraorganizativa surgieron en este contexto como posibles respuestas alternativas. Ambos modelos pueden complementarse mutuamente. Pero también es cierto que pueden entrar en colisión existiendo una rivalidad entre sus objetivos. Los años 90 marcaron el auge de las políticas de formación en RRHH. Esta tendencia fue valorada de forma favorable como una preocupación por cualificar a las personas con la finalidad de lograr ventajas competitivas. Pero también surgieron interpretaciones menos optimistas conforme a las cuales los programas de formación se presentaban como un instrumento de los procesos de des-estructuración empresarial. Los primeros diez años del S. XXI han contemplado el retorno de la ética y la responsabilidad social como un intento de introducir la idea de equidad en una época marcada por la irresponsabilidad y el pensa-



miento a corto plazo. Sin embargo, esta preocupación ha convivido con un aluvión de despidos masivos en las grandes multinacionales del planeta. No cabe duda, por lo tanto, de que existe una rivalidad en las concepciones de la dirección de personal que se desarrollan mediante formas y propósitos diferentes. El debate sobre los RRHH está sometido a diversas tensiones, algunas se deben a intereses políticos, otras provienen de la comprobación de las limitaciones de cada enfoque de investigación.

Tal y como se ha puesto de manifiesto en los epígrafes precedentes, la DERH americana y su retórica del rendimiento empresarial representan el enfoque dominante en nuestros días. Sin embargo, no puede olvidarse que es únicamente un punto de referencia en un debate complejo en el que existen otras líneas de desarrollo. En los EEUU existen visiones de los RRHH que tratan de contextualizar el paradigma dominante analizando sus efectos disfuncionales. Surgen así enfoques intermedios que resaltan la importancia de la colaboración y el diálogo social como contrapuntos que equilibran la lógica meta-teórica del rendimiento financiero. Esta circunstancia evidencia la necesidad de entender la dirección de personal como un “mosaico” de perspectivas, incluso en América del Norte.

5. REFLEXIONES FINALES

Cada uno de los distintos modelos de RRHH tiene sus propias raíces históricas y deja legados específicos a la posteridad. Desde este punto de vista puede decirse que la investigación científica norteamericana desarrollada en el S. XX ha sido esencial para el desarrollo de la función de personal. La expresión “RRHH” apareció por vez primera en la literatura estadounidense siendo atribuida a Drucker (1954) y Bakke (1958) (Marciano, 1995). Las multinacionales de América del Norte fueron pioneras en el diseño y formalización de las prácticas funcionales de personal. La primera publicación académica, el primer manual y el primer departamento universitario de RRHH surgieron en EEUU. Durante años la docencia e investigación en esta disciplina se concentró en este país, recibiendo escasa atención más allá de sus fronteras (Kauffman, 2007: 31). La aportación norteamericana al debate internacional sobre la gestión de personas ha sido importante; pero no puede reducirse al modelo de DERH ni consagrarse como un paradigma universal. Este modelo no debería permanecer aislado de otros enfoques alternativos e invariable frente a cualquier tipo de críticas.

Los esfuerzos dirigidos a vincular las políticas de personal con las estrategias corporativas pasan por alto que los objetivos de la empresa son plurales, complejos y susceptibles de diversas interpretaciones. La relación prácticas de RRHH-resultados empresariales no es definitiva y está condicionada tanto por factores contextuales como por la utilización de muestras de datos no comparables y técnicas de estimación distintas. Tal y como señala Kauffman (2010) existe una “fisura” evidente entre las predicciones de la DERH y la realidad de los RRHH. La atracción por este paradigma conduce a la cuestión de cómo se produce la comprensión de los fenómenos organizativos. El papel de los investigadores es imprescindible y no debe restringirse a formular objetivos altamente específicos, contrastar hipótesis con escasas repercusiones prácticas y aplicar normas prescriptivas, sino también a ejercer el pensamiento crítico y ofrecer respuestas alternativas. Esto significa en cierta medida ser un “núcleo de disidencia”. Las personas involucradas en la función de personal, inmersas en un mundo de stress temporal y ausencia de autonomía, pueden agradecer esta actitud. Sin embargo, cuando se trata de reflexionar sobre las políticas de RRHH actuales, las voces críticas son prácticamente inexistentes. Como consecuencia de ello, los mitos sobre la eficacia y la universalidad de la DERH americana acarrear profundas consecuencias sociales y económicas.

La omisión del estudio del contexto y las consecuencias de la DERH representa un aspecto esencial de la desconexión entre la comunidad científica y empresarial. En parte esta falta de comunicación puede atribuirse al horizonte temporal: los proyectos de investigación se desarrollan a largo plazo mientras que las actividades empresariales están sujetas a intervalos temporales supuestamente más cortos. No obstante, esta explicación no es plenamente satisfactoria ya que existe constancia de que muchas compañías exitosas planifican y comparan información a través de marcos temporales largos generando recursos y capacidades de dirección que permiten la difusión y desarrollo del conocimiento entre los individuos integrados en redes (Harzing, 2001). Por ello, cabe atribuir también la distancia entre la “academia” y la práctica de los RRHH a la concepción de la educación directiva en EEUU. Este tipo de formación relativiza las capacidades de dirección más abstractas (sensibilidad cultural, conocimiento contextual e institucional) y da prioridad a las capacidades más inmediatas y dirigistas (liderazgo, gregarismo y autoritarismo). El problema se ve exacerbado debido a que las escuelas de negocio

de otros países reproducen miméticamente el modelo de DERH estadounidense, o al menos lo que sus equipos de dirección interpretan que es ese modelo. De esta manera, si se estandariza el estudio del modelo de dirección de personal dominante, el aislamiento entre la reflexión y la acción aumenta y los estereotipos continúan dominando el debate sobre los RRHH.

BIBLIOGRAFÍA:

- ACKERS, P. AND PAYNE, J. (1998): "British trade unions and social partnership: rhetoric, reality and strategy". *International Journal of Human Resource Management* Vol. 9. N. 3. P. 529-550.
- BAKKE, E. W. (1958): *The Human Resources Function*. New Haven: Yale University, Labor and Management Center.
- BECKER, B. E. and GERHART, B. (1996): "Human Resources and Organizational Performance: Progress and Prospects". *Academy of Management Journal*. Vol. 39. N. 4. P. 779-801.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P. R., QUINN MILLS, D., AND WALTON, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Simon Schuster.
- BERRIDGE, J. (1992): "Human Resource Management in Britain". *Employee Relations*. Vol. 14. N. 5. P. 62-92.
- BREWSTER, CH. (2004): "European Perspectives on HRM". *Human Resource Management Review*. Vol. 14. N. 4. P. 365-382.
- BLYTON, P. y MARTINEZ LUCIO, M. (1995): "Industrial Relations and the Management of Flexibility: A Comparison of Britain and Spain". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 6. N. 2. P. 271-292.
- DATTA, D. K., GUTHRIE, J. P., and WRIGHT, P. M. 2005: Human resource Management and labour productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*. Vol. 48. N. 1. P. 135-145.
- DE CIERI, H. L., COX, J. W. & FENWICK, M. (1998): "Representing strategic international human resource management: Is the map the territory?" (CAHRS Working Paper. 98-04). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- DELERY, J. E. and DOTY, D. H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*. Vol. 39. N. 4. P. 802-835.
- DIMAGGIO, P. J. AND POWELL, W. W. (1983): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*. Vol. 48. N. 2. P. 147-160.
- DRUCKER, P. (1954): *The practice of Management*. New York. Harper.
- FERNER, A. and QUINTANILLA, J. (1998): "Multinationals, national business systems and HRM: the enduring influence of national identity or a process of Anglo-Saxonisation". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 9. N. 4. P. 710-731.
- FERNER, A.; ALMOND, P.; CLARK, I.; COLLING, T.; EDWARDS, T.; HOLDEN, L. and MULLER-CAMEN, M. (2004): "The dynamics of central control and subsidiary autonomy in the management of human resources: case study evidence from US MNCs in the UK". *Organization Studies*. Vol. 25. N. 3. P. 363-391.
- FERNER, A.; MORLEY, M.; MULLER-CAMEN, M. and SUSAETA, L. (2006): "The role

- of International personnel function". In ALMOND, P. and FERNER, A. (Eds.): "American Multinationals in Europe: Managing Employment Relations across National Borders". *Oxford University Press*. P. 248-270.
- FERRIS, G.R., HOCHWARTER, W.A., BUCKLEY, M.R., HARRELL-COOK, G. y FRINK, D.D. (1999): "Human Resources management: Some new directions". *Journal of Management*. Vol. 25. N.3. P. 385-415.
- FOMBRUN, C. J., TICHY, N.M., AND DEVANNA, M. A. (1984): *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley and Sons.
- GRANT, D. and OSWICK, C. (1998): "Of believers, atheists and agnostics: Practitioners' views of HRM". *Industrial Relations Journal*. Vol. 29. P. 178-93.
- GUEST, D. (1990): "Human Resource Management and the American Dream". *Journal of Management Studies*. Vol. 27. N. 4. P. 377-397.
- GUILLÉN, M. F. (1994): *Models of Management. Work, authority and organization in a comparative perspective*. The University of Chicago Press. Chicago. Capítulo 4. P. 152-204.
- HARZING, A W K (2001): "Of bears, bumble bees and spiders: the role of expatriates in controlling foreign subsidiaries". *Journal of World Business*. Vol. 36. N.4. P. 366-379.
- HUSELID, M.A. 1995: "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*. Vol. 38. N. 3. P. 635-672
- KAUFMAN, B. E. (2007): "The development of HRM in historical and international perspective". In BOXALL, P.; PURCELL, J. and WRIGHT, P. (Eds.): *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. P. 19-47. Oxford University Press.
- KAUFMAN, B.E. (2009): *Managing the Human Factor: The early years of human resource management in American industry*. Cornell University.
- KAUFMAN, B. E. (2010): "SHRM Theory in the Post-Huselid Era: Why It Is Fundamentally Misspecified". *Industrial Relations*. Vol. 49. N. 2. P. 286-313
- KOCHAN, T. A. y OSTERMAN, P. (1994): *The Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership among Labour, Management and Government*, Boston: Harvard University Press.
- LAZEAR, E. P. y GIBBS, M. (2009): *Personnel Economics in Practice*. New York: John Wiley & Sons.
- MARCIANO, V. M. (1995): "The origins and development of HRM". *Academy of Management Best Papers Proceedings*. *Academy of Management*. P. 223-227.
- MARTINEZ LUCIO, M. y WESTON, S. (1994): "New management practices in a multinational corporation: the restructuring of worker representation and rights?". *Industrial Relations Journal*. Vol. 25. N. 2. P. 110-121.
- MARTINEZ LUCIO, M. (2009): "The organization of HR strategies: Narratives and Power in Understanding Labour Management in a context of fragmentation". En CLEGG, S. and COOPER, C. L.(Eds.): *The Sage Handbook of Organisational Behaviour*. Sage. P. 323-339.
- ORTIZ, L. (1997): "Union response to teamwork: The case of Opel Spain". *Industrial Relations Journal*, Vol. 29. P. 42-57.
- RODRIGUEZ-RUIZ, Ó. and MARTINEZ LUCIO, M. (2010): "The Study of HRM in Spain: The Americanisation of Spanish Research and the Politics of Denial?". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 21. N. 1. P. 125-143.
- RODRÍGUEZ-RUIZ, Ó. (2010): "Historia del managerialismo en España". En MARTINEZ LUCIO, M.; GONZÁLEZ, M. y GUTIÉRREZ, R. (Coords.): *Políticas de gestión de los Recursos Humanos en España*. En prensa.
- SENETT, R. (1998): *The Corrosion of Character, The Personal Consequences Of Work In the New Capitalism*. New York: Norton.
- SHIPLER, D. K. (2004): *The working poor. Invisible in America*. Random House Inc.
- THOMPSON, P. (2007): "Making capital: Strategic dilemmas for HRM", in BOLTON, S.C. and HOULIHAN, M. (Eds): *Searching for the Human in Human Resource Management*. London: Palgrave.
- WRIGHT, P. M., GARDEN, T. M. and MOYNIHAN, L. M. (2003): "The impact of HR practices on the performance of business units". *Human Resource Management Journal*. Vol. 13. N.3. P. 21-36.

NOTAS

1. Autor de contacto: Departamento de Organización de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Universidad Complutense de Madrid; Campus de Somosaguas; 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid); España.
2. La lista *Fortune* del año 2009 de las 500 mayores empresas estadounidenses por cifra de ventas revela que, después de la mayor destrucción anual de empleo de la historia (821.000 puestos de trabajo), las compañías han experimentado un aumento de los beneficios del 335 por cien.

