

LA GESTIÓN HUMANA

¿Una contradicción entre lo humano y lo estratégico en la empresa?

Human management

A contradiction between human and strategic in the company?

Sergio René Oquendo Puerta - Héctor L. Bermúdez Restrepo.

COLOMBIA - CANADÁ

Resumen

Una revisión de la literatura especializada en el campo del conocimiento sobre la estrategia en administración muestra que históricamente los aspectos humanos en las empresas han sido, en general, considerados como estratégicos. Sin embargo, los intereses de los autores que se inscriben en esta tradición se han centrado en imaginar cómo construir unos marcos explicativos universales –dirigidos a los responsables de la dirección de las empresas de negocios–, para mejorar su eficacia operativa. Esto les ha conducido a escudriñar en los asuntos funcionales y de estructuración del trabajo organizado, y por eso han terminado por brindar mucha importancia al factor humano en la empresa. Sin embargo, un examen crítico permite inferir que los aspectos humanos terminaron siendo un oxímoron para los estudiosos de la estrategia: “lo humano” es, a la vez, el elemento estratégico y el elemento ausente.

Palabras clave: Estrategia, recursos humanos, gestión humana, empresa.

Abstract

A review of the specialized literature in the field of knowledge about management strategy shows that, historically, human aspects in the companies are generally considered strategic. However, the interests of the authors, who are part of this tradition, have focused on imagining how to construct some universal explanatory frameworks, –aimed at those responsible for the management of business enterprises–, to improve operational efficiency. This has led them to scrutinize the functional and structuring issues of the organized work; as a consequence, they have given high importance to the human factor in the company. However, a critical examination permits to infer that the human aspects have ended up by being an oxymoron to specialists of the strategy: “The humanity” is the strategic and missing element at the same time.

Keywords: Strategy, human resources, personal administration, enterprise.



Sergio René Oquendo es Administrador de Empresas y Especialista en Asesoría de Organizaciones de la Universidad de Antioquia, Especialista en Cultura Política y Derechos Humanos de la Universidad Autónoma Latinoamericana, Magister en Educación y Desarrollo Humano de la Universidad de Manizales –CINDE–, (E) Doctorado en Administración en la Universidad EAFIT y Profesor Investigador en la Universidad de Antioquia, Medellín. Colombia. Contacto: sroquendo@une.net.co

Héctor L. Bermúdez es Sociólogo de la Universidad Autónoma Latinoamericana, Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano y Magister en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT; PhD. (C) en Sociología en Université du Québec à Montréal (UQAM). Actualmente es profesor de Sociología de la Empresa en la Université HEC-Montréal, Canadá y Miembro del grupo COMPHOR (Comportamiento Humano Organizacional) de la Universidad de Antioquia. Contacto: hector-leonel.bermudez@hec.ca

HEC MONTRÉAL



Resumo

A revisão da literatura especializada no campo da estratégia de gestão administrativa mostra que, historicamente, os aspectos humanos em empresas têm sido considerados estratégicos. No entanto, os interesses dos autores que fazem parte dessa tradição, concentraram-se em imaginar como construir uns quadros explicativos universais –voltados para os responsáveis da gestão de empresas-, para a melhora da sua eficiência operacional. Isto os levou a controlar os assuntos funcionais e estruturais do trabalho organizado e assim passaram a dar muita importância ao fator humano na empresa. No entanto, um exame crítico dá para inferir que os aspectos humanos acabaram sendo um paradoxo para os estudiosos da estratégia: «o ser humano» é, ao mesmo tempo, o elemento estratégico e o elemento faltante.

Palavras-chave: Estratégia, recursos humanos, administração de pessoal, empresa.

1. Introducción

En las primeras líneas de un artículo hoy ya célebre sobre “la escuela de diseño”, Henry Mintzberg (1990: 171) recuerda un fetiche que ha embrujado a los estudiosos de la estrategia. Este surge en la historia de la literatura militar, según la cual la palabra estrategia apareció en el *Arte de la guerra*, un manuscrito cuyo original fue hallado en tablilla de bambú, atribuido a Sun Tzu y conocido probablemente desde el siglo IV antes de Cristo. No obstante, aunque la palabra estrategia es antigua, en el contexto de los estudios de la administración no puede serlo, puesto que, como se sabe, el *management* –como campo de estudio–, cuenta solamente con un poco más de un siglo de existencia. En concreto, desde la década de 1990 numerosos autores adscritos precisamente a las escuelas de *management* coinciden en afirmar que “la estrategia” es un campo de estudio claramente delimitado (Pérez, 2014; Rivera y Malaver, 2011; Prahalad & Hamel, 1994; Schendel, 1994; Rumelt, Schendel & Teece, 1994). Según estos autores, tal campo se originó en las escuelas de negocios. Específicamente surgió en la *Wharton School*, de la Universidad de Pensilvania, hace ya más de un siglo. Sin embargo, según ellos, fue algunos años después, en la *Harvard Business School*, que se comenzaron a impartir los cursos que pueden considerarse como los precursores de este campo de estudio: los de “política de negocios” (Rumelt, Schendel & Teece, 1994: 10)¹. Por su parte, Mintzberg (1990) destaca un texto fundador: la edición del manual universitario que William H. Newman publicó en 1951 bajo el título de *Administrative Action* (cf., Newman, 1963). Así, aunque es posible constatar –por lo menos en la literatura anglófona– que hay algunas publicaciones importantes durante las décadas de 1960 y

¹ Estos cursos de “política de empresa” o de negocios (*Business Policy*), comenzaron a impartirse en Harvard desde 1912 (cf., De los Reyes, 2011: 2).



1970,² es solo desde 1980 que emerge un gran número de publicaciones “vasto y diverso, que ha estado creciendo a un ritmo asombroso” (Mintzberg, 1990: 171).

Es al interior de ese campo –en el sentido estricto de la acumulación epistemológica que ha sido generada por los autores que se inscriben en esta tradición–, que encontramos bastante problemática la manera de nombrar a los aspectos humanos como estratégicos. Ciertamente, la revisión de la literatura especializada permite inferir que los aspectos humanos son considerados entre los más valiosos recursos de las empresas. Además, es un asunto de actualidad (cf., Belenzone & Schankerman, 2015; Miller, Xu & Mehrotra, 2015; Gambardella, Panico & Valentini 2015; Morris, 2014). De hecho, se asegura en tal literatura que el “capital humano” es el recurso clave para lograr la eficacia operativa. Sin embargo, a pesar de considerarlos estratégicos, los aspectos humanos aparecen precisamente como recursos, lo que niega de entrada su carácter ontológico. Desde un punto de vista humanista emerge allí una dramática contradicción: al considerar al ser humano como un recurso estratégico se está eliminando lo esencialmente humano de la empresa.

Así, el artículo consta de tres partes. En la primera se ensaya una aproximación conceptual al campo de la estrategia, a partir de las definiciones de ciertos autores reconocidos en este campo del conocimiento. La segunda parte pretende revelar el sentido en que es considerado el factor humano, tanto para los autores de la estrategia como para los de la administración estratégica de recursos humanos. En el tercer apartado se ensaya una discusión crítica sobre las denominaciones que los autores de estos campos han dado a los aspectos humanos en la empresa. El artículo concluye invitando a continuar la investigación sobre este inquietante oxímoron a los interesados en el estudio del *management* en general y la gestión humana en particular.

2. Marco Teórico

2.1. El campo de la estrategia

Un autor como Richard Whittington (1993) indica que los estudios sobre la estrategia pueden clasificarse en “cuatro enfoques genéricos”: el clásico, el evolucionista, el sistémico y el procesal. Otros autores (cf., Cardona, 2011), encuentran que, según la formulación de la estrategia, se han podido clasificar dos perspectivas: la escuela de diseño (Andrews, 1971; Ansoff, 1991), y la de la configuración (Mintzberg, 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997).

2 Dos textos considerados como seminales por los autores sobre este campo del conocimiento son anteriores a la década de 1980: el de Alfred Chandler, *Strategy and Structure*, publicado originalmente en 1962, y el de Kenneth Andrews, *The Concept of Corporate Strategy* cuya primera edición se publicó en 1971 (cf., Chandler, 1990; Andrews, 1971).



La estrategia del negocio y el entorno

Así, en lo que concierne a la estrategia del negocio en relación con el entorno, las definiciones son más o menos coincidentes, por lo menos en un enfoque clásico. Autores como Rumelt, Schendel & Davis (1994: 9), por ejemplo, afirman que por estrategia hay que entender las decisiones relacionadas con el negocio como un todo, es decir, como el resultado de un plan que busca alcanzar los objetivos de la empresa. En otras palabras, un plan en el sentido fayoliano: en el que habrá que tener definido un enfoque y tener en cuenta la participación de la empresa en otras actividades productivas.

Las influencias teóricas han sido muy variadas. Por ejemplo, los autores de lo que se conoce como la "Teoría de la contingencia", (Burns & Stalker, 1961; Woodward, 1965; Lawrence & Lorsch, 1967), desde la década de 1960 venían ensayando a explicar que los factores externos (el mercado, el sector de industria al que pertenece la empresa, el medioambiente, las políticas gubernamentales etc.), determinan las decisiones sobre las operaciones de la organización y por ende, su estructura interna. En la misma época, pero con unos elementos explicativos diferentes a los de estos autores, un historiador de la economía estadounidense como Alfred Chandler (1990) coincidía con este tipo de explicaciones cuando expresaba lo que luego se convertiría en aquel acreditado aforismo según el cual *la estructura sigue a la estrategia*. Concretamente, Chandler (1990) indica que los cambios en la estrategia corporativa preceden y dan lugar a los cambios en la organización de la estructura:

La estrategia puede ser definida como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesaria para realizar estos objetivos. [...] La estructura se puede definir como el diseño de la organización a través del cual se administra la empresa. (p.13-14)

La dinámica de configuración interna con el acoplamiento y el ajuste externo es un asunto crucial de adaptación estratégica. La estrategia entonces, está relacionada con la coherencia y la consistencia interna de las decisiones de la empresa en relación con el posicionamiento en el entorno, el logro de la identidad, el poder de movilizar fuerzas y la probabilidad de éxito en el mercado. En esto mismo coincide con Chandler un autor como Kenneth Andrews, a quien muchos le atribuyen un papel crucial en la popularización del concepto de estrategia de negocios (Hamel & Prahalad, 1989; Kenneth, Schendel & Cooper, 1978; Snow & Hambrick, 1980). Según Andrews, la estrategia se refiere a las políticas encaminadas a lograr los objetivos y las oportunidades de identificar ventajas competitivas. Este autor argumenta



que para su formulación se requiere la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa y la consideración de alternativas racionales, la implementación precisa de la estructura organizativa adecuada para el desempeño eficiente de las tareas requeridas, y un sistema de información y coordinación de actividades (Rumelt, Schendel & Davis 1994: 15).

Autores como Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998: 22) expresan que, en general, la alta dirección de las empresas viene considerando la palabra estrategia como la cúspide de la actividad gerencial. Del mismo modo que Rumelt, Schendel & Davis (1994), aquellos señalan que el tema de la estrategia ha tenido varias acepciones, entre ellas, la estrategia comprendida como un plan (una proyección) o algo equivalente. También –insisten Mintzberg y sus colaboradores– la estrategia es entendida como un patrón, como un modelo a seguir. Por otra parte, estos autores reiteran sobre la necesaria versatilidad de la dirección en la toma de decisiones estratégicas. Esto les ha permitido clasificar y caracterizar las diferentes estrategias, unas premeditadas y otras emergentes, que surgen de acuerdo con las realidades que enfrentan las organizaciones como forma de responder a los retos del entorno. También puede entenderse la estrategia como posición, es decir, como la ubicación de determinados productos en mercados particulares. Igualmente, la estrategia puede comprenderse como estratagema o como una maniobra realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998: 27). Estos autores plantean cinco acepciones en su definición de estrategia. La primera se refiere a que la estrategia establece una dirección, por lo que su papel principal es señalar el rumbo de la organización, de modo que esta pueda navegar con coherencia a través de su ambiente. La segunda señala que la estrategia concentra los esfuerzos, es decir, promueve la coordinación de actividades. La tercera expresa que la estrategia define la organización o proporciona un método sintetizado para entender a la organización y para distinguirla de otras. La cuarta indica que la estrategia proporciona consistencia; en tal sentido, es necesaria para reducir la ambigüedad y proveer orden. La quinta y última acepción expresa que el papel principal de la estrategia es permitir el funcionamiento de la organización, determinando caminos; trabajo que se ha dejado a los directivos superiores (1998: 30).

Como se sabe, uno de los enfoques más posicionados en el campo de la estrategia ha sido presentado por Michel Porter desde finales de la década de 1970 (*cf.*, Porter, 1979). Entre sus múltiples contribuciones, Porter (2008) plantea que a través de la estrategia una empresa formula una posición distintiva. Para explicar este tipo de asuntos recurre al concepto de estrategias competitivas, las cuales se refieren específicamente a las acciones del negocio



con respecto a las variables externas como la competencia, el entorno o el mercado. Algunas ideas de Porter se han convertido en verdaderas máximas en el lenguaje de la estrategia: "La competencia determina el éxito o el fracaso de una empresa"; "la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello"; "una estrategia de unidad de negocio es el medio de conseguir la ventaja competitiva que regirá su desempeño" (cf., Porter, 2008: 1- 3).

Nótese que la intención de los autores del campo de la estrategia es promover la búsqueda de los objetivos máximos de las empresas. Pudo observarse que se destacan aquellos aspectos claramente delimitados referidos al logro de los objetivos globales de la empresa y de responsabilidad exclusiva de los altos directivos. Aquí los conceptos están relacionados con la política de la empresa, la planificación del negocio, el logro de los objetivos corporativos, la coordinación de actividades y la toma de decisiones que orienten y definan el rumbo del negocio, de tal manera que garantice la rentabilidad.

La estrategia y las dinámicas internas de la empresa

Aunque Chandler (1990) argumenta que la estructura sigue a la estrategia, eso no significa que para este autor la estructura no sea fundamental. Al contrario, una vez clara la intención de la alta dirección de la empresa, es a partir de una estructuración correcta del trabajo organizado que esta puede materializarse. Así, para Chandler la eficiencia de la estructura puede verse afectada por razones internas como la tecnología utilizada, la coordinación de actividades, la ejecución de las tareas, etc., aspectos todos inherentes a los recursos humanos. Por eso, para este autor las decisiones estratégicas son las que tocan los asuntos de largo plazo, son las concernientes a la salud de la empresa y son muy diferentes de las decisiones tácticas relacionadas con el corto plazo y las actividades que garantizan la operación inmediata (1990: 11).

En este mismo sentido de las dinámicas internas de la empresa, el esquema de la "cadena de valor" de Porter (2008) ha sido bastante utilizado por sus continuadores. Este ha sido difundido de manera profusa desde el "día siguiente" de su publicación en 1985 y no será analizado aquí. Según el interés del artículo, simplemente se invita a localizar allí la importancia de los recursos humanos. En tal esquema aparecen unas actividades primarias y unas actividades de apoyo. Entre las actividades primarias se encuentran las de logística (de entrada y de salida), las operaciones nucleares del negocio, el marketing, las ventas y los servicios posventa. En cuanto a las actividades de apoyo, estas son: las de la infraestructura de la empresa, las de desarrollo de tecnología, las de abastecimiento y la gestión de recursos humanos (cf., figura 1).



Figura 1. Cadena de valor (la vista de adentro hacia afuera)



Fuente: Porter & Kramer (2006)

Con respecto a este asunto de la cadena de valor, Porter (2008) plantea que

(...) desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece; tal valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y las unidades que se logra vender. Una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto. La meta de una estrategia es generar a los compradores un valor que supere su costo. (p.36)

Por su parte, Birger Wernerfelt (1984), en un artículo considerado como pionero de lo que se conocerá como la "Teoría de los recursos y capacidades", analiza a la empresa desde la perspectiva de los recursos, en oposición a la de los productos. El énfasis de este tipo de enfoques está puesto también en las dinámicas internas de la empresa. Wernerfelt plantea que la empresa puede comprenderse como un conjunto de recursos, lo cual amplía la visión que tenían los autores clásicos de la economía sobre los factores de producción (trabajo, tierra y capital). Esto genera diferencias sustanciales entre las empresas, porque cada una posee un conjunto diferente de recursos valiosos que les generan valor a los productos o los servicios específicos (p. 172). Esto incluye cualquier factor al interior que se considere como fortaleza o debilidad de la empresa. El propósito estratégico de la empresa con los recursos tangibles e intangibles (capacidad instalada, lealtad del cliente, experiencia en la producción, impulsores tecnológicos), es hacer más difícil el acceso a ellos por parte de la competencia. Desde esta perspectiva, los conceptos de



estrategia y de diferenciación están directamente ligados a asuntos internos de la organización, específicamente sus recursos y capacidades. Dicho de otro modo, a la capacidad administrativa con la que cuenta el negocio.

Por lo tanto, los conceptos que convergen en esta dirección están relacionados con la estructura organizativa (jerarquías), el desempeño eficiente de las tareas requeridas, los resultados tangibles en términos de ingresos totales, la estructura de costos, la coordinación de actividades, el producto y el precio, las acciones que generan valor como el diseño de procesos y productos, la fabricación, la operación, el mercadeo y ventas, y cada una de las actividades que inciden directamente en la creación de valor para la compañía.

2.2. El “factor humano” y la “gestión humana estratégica”

A partir de la revisión de la literatura sobre el campo de estudio de la estrategia y la de aquel otro campo conocido como la Administración Estratégica del Recurso Humano (AERH), pudo comprobarse que los aspectos humanos en la empresa ciertamente son considerados como estratégicos. Rápidamente se dirá que el término “recursos humanos” fue acuñado por John Commons, de la Universidad de Wisconsin, por la misma época en que –como se indicó en la introducción del artículo–, nacían los estudios sobre la estrategia (cf., Commons, 1919).³ Como se sabe, los conceptos “recursos humanos” y “factor humano” fueron popularizados gracias a las influencias de las célebres investigaciones de Hawthorne, que dieron origen a lo que luego se conocerá como la Escuela de Relaciones Humanas (cf., Mayo, 1966; Barnard; 1968; Roethlisberger & Dickson, 1976). Estos dos conceptos han sido utilizados por los autores del campo de la estrategia para referirse a la fuerza del trabajo en la empresa y, en general, en sus análisis forman parte de los elementos de la estructura.

Hay que decirlo con claridad: los autores de la estrategia no ignoran ni desprecian al factor humano en la empresa; al contrario, aparece claramente articulado en los fundamentos epistemológicos y puede observarse en las diferentes perspectivas y contribuciones de estos autores. De hecho –y es sobre esto que se quiere llamar la atención– el cuidado puesto en este factor humano está claramente determinado por el interés en lograr los objetivos estratégicos tendientes hacia los mejores márgenes de rentabilidad, pero la experiencia humana –la vivencia–, no se tiene en cuenta. En el enfoque de la “cadena de valor” de Porter, por ejemplo, es clara la intención de poner los recursos humanos como un factor indirecto de la generación de valor del negocio, y su intención es que tales recursos estén al servicio de la estrategia. Por su parte, la teoría de los recursos y capacidades considera al

3 Commons utiliza también el término “factor humano” (cf., Commons, 1919, p. 15).



recurso humano como fundamental desde las influencias de una precursora como Edith Penrose. Según lo recuerdan Suárez e Ibarra (2002: 67), Penrose, al presentar en 1959 su *Teoría del Crecimiento de la Firma*, “consideró que el núcleo de esta estaba implícito en la función de la empresa, la cual era adquirir y organizar *personas* y otros recursos, siendo rentable para suministrar bienes y servicios a determinado mercado” (énfasis agregado).

En cuanto a la noción de “gestión humana estratégica” propiamente dicha, habrá que comenzar señalando que realmente esta no cuenta con ninguna tradición académica. Es común encontrarla, sobre todo en América Latina, para nombrar –incluso con bastante ligereza–, a la administración de personal y sus sinónimos; pero como noción, esta no ha sido teorizada. En este mismo sentido de la falta de teorización de las nociones para nombrar a la administración de personal, hay que advertir igualmente que la nominación “talento humano” es también problemática. Aunque ha tomado fuerza durante la última década en el nivel internacional, aquí se considera que hace falta mucha claridad con respecto a su definición como campo de estudio.⁴ Realmente, tanto en las publicaciones norteamericanas como en las europeas la administración de personal ha sido nombrada como Administración de Recursos Humanos, y es su versión de última generación la que, después de la década de 1980, ha producido una vasta y variada bibliografía, consolidada en un campo de estudio conocido como la Administración Estratégica del Recurso Humano (AERH) (cf., Martín, Romero & Sánchez, 2005; Kaufman, 2007, 2012; Liang, Marler, & Cui, 2012; Marler, 2012; Bermúdez, 2014).

De igual manera, cuando se revisa la historia de las denominaciones que han tenido las áreas responsables de la dirección del trabajo humano en la empresa, es posible constatar el propósito y el sentido que les asiste. Autores como Stephen Barley & Gideon Kunda (1992), por ejemplo, recuerdan que por la época del “mejoramiento industrial” (1870-1900), (cf., Montgomery, 1832; Owen, 1817), se acogió el nombre de “secretarías de bienestar”, las cuales estaban orientadas fundamentalmente al adoctrinamiento religioso de los trabajadores inmigrantes, con el fin de garantizar comportamientos afines a los intereses de las empresas. Para los albores del siglo XX, con la emergencia de la Administración Científica, aparece una nueva forma de imaginar la dirección del trabajo humano (cf., Taylor, 1919), de la cual se ocupaban en las empresas los jefes de las oficinas de “gestión de los empleados” o de

4 Para una revisión crítica de la literatura sobre la noción de *Strategic Talent Management*, véanse Collings y Mellahi (2009) y Lewis y Heckman (2006). Véase también el interesante artículo de Bruce Kaufman (2001), quien procura hacer claridad con respecto de los términos utilizados durante la historia de la administración de personal de origen anglófono: “*employment management, labor management, personnel management, personnel administration, labor relations, industrial relations, industrial relations management, employment relations, human resources, strategic human resource management*”



“administración de personal” (Kaufman, 2001: 341). Era común que tales oficinas fueran dirigidas por ingenieros preocupados, desde luego, por la maximización de la producción a partir del control de la eficiencia y de los “tiempos y movimientos de los trabajadores”. A mediados de los años 30, tales oficinas comienzan a denominarse de “relaciones industriales”. Tiempo después, con las influencias de las investigaciones de Hawthorne (cf., Mayo, 1966; Roethlisberger & Dickson, 1976) emerge lo que se conocerá como la Escuela de Relaciones Humanas, y algunas de las áreas de personal en las empresas se convirtieron en “divisiones” o “departamentos de personal”, con un fuerte componente de investigación sobre la conducta humana. Sin embargo, aunque se logró el reconocimiento de los trabajadores de la época y en general los autores coinciden en que hubo avances en cuanto a la concepción del ser humano en la industria, las críticas demuestran que el propósito de estas investigaciones y las de sus continuadores están fuertemente determinadas por los intereses de la dirección de las empresas. Según lo recuerda Pierre Desmarez (1986: 50), estas investigaciones tenían “una orientación managerial y respondían a las exigencias de la dirección de las empresas que buscaban asegurar la cooperación de los trabajadores, con el fin de alcanzar las metas que se habían fijado”. En cuanto al uso del término “gestión de recursos humanos”, este se popularizó solamente hacia “finales de la década de 1960 en Estados Unidos, unos quince años antes de que se pusiera de moda en el Reino Unido” (Strauss, 2001: 873).

Desde la propia denominación del trabajador como un recurso puede notarse la intención netamente instrumental, lo cual es el problema central de este artículo y sobre lo que se volverá más adelante. Antes, será necesario indicar el importante viraje en la concepción de las áreas responsables de administrar el trabajo organizado en las empresas, que surgió a partir de los años 1980. Se trata de uno de los fenómenos más espectaculares de la historia managerial: la intención de manipular lo que se nombró desde aquel entonces como la “cultura organizacional”, para ponerla al servicio de los objetivos corporativos (Barley & Kunda, 1992). Con el cambio de milenio, la manipulación de los asuntos culturales por la vía de la inculcación de unos valores ideales de la empresa ha dejado el lugar a una nueva figura de dominación y de control social: la de las exhortaciones psíquicas y existenciales al trabajador (Dejours, 2006; Sennett, 2006; Martuccelli, 2006; Gaulejac, 2005).

En síntesis, la gestión del personal en la empresa ha cambiado de nombre, de enfoque teórico, de estilo en la práctica, etc., pero su intención permanece: aquella de aprovechar al máximo el potencial del trabajador para generar y mantener “ventajas competitivas”.



3. Discusión

Un oxímoron es una figura literaria de la retórica que denota contradicción. El diccionario de la Real Academia Española lo define como la “combinación en una misma estructura sintáctica de dos palabras o expresiones de significado opuesto, que originan un nuevo sentido; por ejemplo, *un silencio atronador*”. Es pues una forma de expresar algo que demuestra un contenido paradójico. Es en este sentido que aquí se considera que los autores adscritos al campo de estudio de la estrategia en administración y los de la AERH logran hacer cuando nombran al ser humano como un recurso estratégico de la empresa. Así, inspirados en un sociólogo como Vincent de Gaulejac (2011), se puede afirmar que el discurso de los autores de tal campo no está hecho para la comprensión. “No apunta a elaborar una reflexión, sino a borrar las contradicciones”. Dos de los ejemplos que este autor expone los citamos aquí sin ningún pudor, puesto que brindan elementos para aclarar el problema. El primero se refiere a la empresa Philips y su manera de comunicar por escrito sus consignas a los trabajadores; el segundo es tomado por Gaulejac de un libro de Didier Noyé, que hace referencia a la exacerbación de las reuniones de trabajo. En cuanto al primer ejemplo, Gaulejac (2011) indica lo siguiente:

En un folleto de Philips se lee la siguiente consigna: “Todos nosotros estamos de acuerdo en decir que la empresa tiene necesidad de actos y no de palabras”. Esta frase contiene una doble paradoja. Una paradoja lógica cuando afirma tener “necesidad de actos y no de palabras”, con palabras. Y una forma de exhortación paradójica: “Les ordeno ejercer su libertad sometiéndose a mis órdenes”. La neo-lengua managerial permanentemente ha recurrido a la figura del oxímoron, como cuando un dirigente dice: “Nosotros somos libres de trabajar 24 horas sobre 24. (p.64)

El segundo ejemplo (cf., **tabla 1**) permite, con mayor potencia incluso, observar la retórica de los autores del *management* en general (y de los del campo de la estrategia en particular). Se trata de la figura literaria del oxímoron a partir de una tabla diseñada por Didier Noyé, en la cual Gaulejac recuerda que uno puede asociar cualquier palabra de una columna con otra de cualquiera de las demás columnas y pareciera que siempre hubiera una interesante consigna. Este ejemplo demuestra lo truculenta que puede llegar a ser la lengua administrativa.

Tabla 1. El discurso paradójico de la administración, según Didier Noyer.

La excelencia	refuerza	los factores	institucionales	del alto rendimiento
El objetivo	revela	los parámetros	cualitativos	de la empresa



El diagnóstico	estimula	los cambios	analíticos	del grupo
La experimentación	modifica	los conceptos	característicos	del proyecto
La formación	clarifica	los conocimientos	motivacionales	de los beneficiarios
La expresión	perfecciona	los resultados	participativos	de los planteamientos
El método	dinamiza	los bloqueos	estratégicos	de la problemática
La vivencia	programa	las necesidades	neurolingüísticas	de las estructuras
El reencuadre	puntúa	las paradojas	sistemáticas	del meta-contexto

Fuente: Gaulejac (2011: 64).

La crítica a tal perversión de la lengua administrativa también pudo comprobarse en la revisión de la literatura de las diversas manifestaciones de humanismo presente en algunos autores de diferentes tradiciones que se han inquietado por la manipulación del factor humano en la empresa (Chanlat y Bédard, 1990; Chanlat, 1995; Bédard, 1996; Dejours, 1998; Gaulejac, 2005; Martuccelli, 2006; Soares, 2014). Por eso, aquí se prefiere partir de una proposición mucho más radical que la de Douglas McGregor, cuando desde 1960 abogaba por *El lado humano de la empresa* (cf., McGregor, 1976). Por el contrario, aquí defendemos la idea según la cual en la empresa *no hay* un “factor humano” que haya que proteger. Esto porque consideramos que la empresa no es simplemente un contenedor de lo humano, sino que ella es humana en su esencia. Se trata de una propuesta más emparentada con la de Jean-François Chanlat cuando afirma que “en primer lugar, la organización es ante todo un fenómeno humano, por tanto no puede pensarse sin entender qué es el ser humano”:

En segundo lugar, la organización es, en el plano analítico, uno de los planos de la experiencia humana. En este confluyen e interactúan otros que en su conjunto dan cuenta integral de dicha experiencia: el individuo, el de la influencia recíproca, el de la sociedad y el mundial! No podría entonces concebirse la empresa “como algo en abstracto, en donde el sujeto-actor sea secundario, cuya función instrumental lo reduzca a la condición de un recurso más entre el capital, las máquinas y las edificaciones, o desde una racionalidad meramente económica en la que las personas trabajan exclusivamente por asuntos de productividad. Todo lo contrario, esta sería el espacio garante para la realización de sus necesidades, potencialidades y cumplir sus deseos de bienestar. (Citado por Sánchez, 2000: énfasis agregado)

Es todo lo contrario lo que aparece en las publicaciones sobre el campo de la estrategia: tanto la empresa como los recursos humanos o el capital humano son *abstracciones* (soportadas sobre modelos y ecuaciones matemáticas) puestas al servicio de la rentabilidad del negocio. Son consideradas



como variables estratégicas, pero son absolutamente incomprendidas. La administración de personal, en este contexto, quedó supeditada a las directrices emanadas de la estrategia. De eso se trata la alineación vertical (o ajuste externo) de los modelos estratégicos de administración de recursos humanos (cf., Allen & Wright, 2007; García, Martín y Sánchez, 2013). Los interesados en el ser humano en la empresa son prisioneros de un sofisma (por descuido o con intención): no se han percatado de que la “gestión humana” es un eufemismo para nombrar como humanista lo que en esencia no puede serlo. Esto se constata, por ejemplo, en el reciente estudio sobre estado del arte de la gestión humana en Colombia (cf., Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010), cuando a manera de síntesis plantean que “la literatura sobre gestión humana ha señalado importantes cambios en su concepción y en los roles que desempeña para aportar valor en la construcción de ventajas competitivas sostenibles a través de la gente y como respaldo para lograr los objetivos organizacionales”. Aquí se observa la intencionalidad instrumental y la concepción de las personas como recursos (o capital) de las organizaciones. Cuando se acepta esta epistemología los asuntos del desarrollo humano son problemáticos, puesto que la noción que se tiene de ser humano subordinado a la estrategia organizacional le restaría toda su condición de libertad, y en lugar de comprender a las personas como actores sociales protagonistas en la construcción de sus propias realidades y potencialidades, serían autómatas supeditados a las intencionalidades y el dominio de otros. René Bédard (1996) brinda una pista bastante interesante como antídoto:

La concepción humanista de la actividad administrativa que se propone, consiste en elaborar un enfoque que reconozca, de un lado, el lugar central del ser humano en general y, del otro, tenga en cuenta las particularidades individuales, lo que implica no solamente comprender las características propias de la especie humana sino también respetar y valorizar las potencialidades específicas de las personas, que son la fuente de la fecundidad del grupo. (p.74)

En tal sentido, se advierte que primero somos humanos y luego somos trabajadores; no en un orden cronológico, sino en un sentido ontológico. Cuando el ser humano trabaja, lo hace en relación con otros seres humanos. En la actualidad lo hace organizándose en una figura particular que se denomina empresa. Por eso, creemos que hay que *conservar al ejercicio del trabajo humano (como acción vital) en el centro del análisis*. Es a esto a lo que se refiere Martin Hopenhayn (2006: 116) cuando advierte que el trabajo es campo fértil para que el sujeto promueva su desarrollo, transforme su entorno, despliegue y construya su identidad, se integre con sus semejantes y potencie sus capacidades. O Enrique De la Garza (2011) cuando aboga –al igual que Hopenhayn– por la necesidad de un *Concepto ampliado de trabajo*,



que considere a la vez sus dimensiones objetiva y subjetiva; es decir, que parta de la idea de que el trabajo es una forma de interacción entre hombres y entre estos con objetos materiales y simbólicos, y que todo trabajo implica construcción e intercambio de significados. O incluso Ricardo Antúnez (1999), cuando define el trabajo como el elemento que funda la realización del ser social, con visión para su existencia, al indicar que el trabajo es el punto de partida para procesos de humanización del hombre y que, por lo tanto, el trabajo es el medio donde se da el acto de producción-reproducción de la vida humana.

4. Consideraciones Finales

Las pretensiones de este ejercicio han sido absolutamente limitadas. Se trató tan solo de una reflexión sobre la negación de los aspectos humanos en la epistemología del campo de la estrategia, y sobre la denuncia a la subordinación de (lo que algunos llaman) "la gestión humana" a las concepciones emanadas de tal campo. El interés del artículo ha sido invitar a los interesados en el ser humano en la empresa a pensar que probablemente lo más estratégico de una administración de personal humanista es replantear su propia ingenuidad y su obediencia. Invitarles a apoyarse en la investigación para criticar los fundamentos epistemológicos de una gestión humana que los tomó prestados de la AERH, la cual no encuentra muchos motivos para interesarse en la experiencia humana en el ejercicio del trabajo organizado (salvo reproducir los motivos pervertidos desde Hawthorne). Procurarse una filosofía propia para la gestión humana, porque no la tiene. Construir su epistemología en lugar de hipotecar su autonomía al utilizar otra.

En el capítulo II del tercer libro de sus *Ensayos*, Montaigne (1994) expresó: "Cada hombre lleva la forma entera de la condición humana" (p.179). Por eso se invita aquí a los interesados en el ser humano en la empresa, a ser los primeros en interesarse "de manera estratégica" por tal condición humana. En aprender a entender su rol: coordinar el trabajo humano sin supeditarlo inocentemente a las lógicas de dominación que promueve el campo de la estrategia.

Se prefiere cerrar esta reflexión planteando un par de interrogantes que se invitan a comprender como oportunidades de investigación: ¿Cuál es el sentido de lo humano de la gestión humana? La gestión humana estratégica ¿es estratégica para quién? Mientras los interesados en la coordinación del trabajo humano en la empresa no se interroguen, continuarán reproduciendo la dramática contradicción que se denunció para comenzar este artículo. Continuarán prisioneros del irremediable oxímoron...

Con respecto de lo humano, permanecerán como en la deliciosa ironía de Augusto Monterroso: *¡Repletos de vacío!*



Referencias bibliográficas

- ALLEN, Mathew & WRIGHT, Patrick. (2007). "Strategic Management and HRM". In: P. Boxall, J. Purcell y P. Wright (Eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 88-107). Oxford: Oxford University Press.
- ANDREWS, Kenneth. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, Ill: Dow-Jones Irwin.
- ANSOFF, Igor. (1991). "Critique of Henry Mintzberg's The Design School: Reconstructing the Basic Premises of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.
- ANTÚNEZ, Ricardo. (1999). *Os sentidos do trabalho*. Sao Paulo: Boitempo
- BARLEY, Stephen & KUNDA, Gideon. (1992). "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse". *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399.
- BARNARD, Chester. (1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- BÉDARD, Renée. (1996). "En el corazón del oficio de dirigente: El ser y los valores". *Cuadernos de Administración*, 23, 119-127.
- BELENZON, Sharon & SCHANKERMAN, Mark. (2015). "Motivation and Sorting of Human Capital in Open Innovation". *Strategic Management Journal*, 36(6), 795-820.
- BERMÚDEZ, Héctor. (2014). "Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos". *Cuadernos de administración*, 31(52), 94-104.
- BURNS, Tom & STALKER, George. (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock.
- CALDERÓN, Gregorio, NARANJO, Julia y ÁLVAREZ, Claudia. (2010). "Gestión humana en la empresa colombiana, sus características, retos y aportes: Una aproximación a un aporte integral". *Cuadernos de Administración*, 23 (41), 13-36.
- CARDONA, Raúl. (2011). "Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo". *Forum Doctoral*, 4, 113-147.
- CHANDLER, Alfred. (1990). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press.
- CHANLAT, Alain. (1995). "Carta a Richard Déry: el occidente enfermo de sus dirigentes". *Cuadernos de Administración*, 20, 13-41.
- CHANLAT, Alain y BÉDARD, Renée. (1990). "La gestion, une affaire de parole". In: J-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées* (pp. 79-99). Québec: Les presses de l'Université Laval.
- COLLINGS, David & MELLAHI, Kamel. (2009) "Strategic Talent Management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- COMMONS, John. (1919). *Industrial Goodwill*. New York: McGraw-Hill.
- DEJOURS, Christophe. (1998). *El factor humano*. Buenos Aires: Lumen.
- DEJOURS, Christophe. (2006). "Aliénation et clinique du travail". *Actuel Marx*, 39(1), 123-144.



- DE LA GARZA, Enrique. (2011). *Repensar el trabajo: Hacia un concepto ampliado de trabajo*. México: Anthropos.
- DE LOS REYES, Gaston. (2011). "Introduction (as presented) to The Concept of Strategy 40 Years Later: What Happened to Andrew's Vision for Business Policy?" Recuperado 31/05/2015 de: file:///C:/Users/admin/Downloads/Concept%20of%20Strategy%2040%20Years%20Later%20Introduction_1.pdf
- DESMAREZ, Pierre. (1986). *La sociologie industrielle aux États-Unis*. París: Armand Colin.
- GAMBARDELLA, Alfonso, PANICO, Claudio & VALENTINI, Giovanni. (2015). "Strategic Incentives to Human Capital". *Strategic Management Journal*, 36(1), 37-52.
- GARCÍA, Natalia, MARTÍN, Fernando y SÁNCHEZ, Gonzalo. (2013). "Una aproximación teórica a la valoración del doble ajuste en el diseño de la estrategia de recursos humanos". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 112-119.
- GAULEJAC, Vincent de. (2005). *La société malade de la gestion*. París: Seuil.
- GAULEJAC, Vincent de. (2011). "Management, les maux pour le dire". *Projet*, 323(4), 61-68.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, Coimbatore. (1989). "Strategic Intent". *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.
- HOPENHAYN, Martin. (2006). *Repensar el trabajo: Historia, profusión y perspectivas de un concepto*. Buenos Aires: Norma.
- KAUFMAN, Bruce. (2001). "Human resources and industrial relations. Commonalities and differences". *Human Resource Management Review*, 11(4), 339-374.
- KAUFMAN, Bruce. (2007). "The Development of HRM in Historical and International Perspective". In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 19-47). Oxford: Oxford University Press.
- KAUFMAN, Bruce. (2012). "Strategic Human Resource Management in the United States: A Failing Grade After 30 Years?" *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 12-36.
- KENNETH, Hatten, SCHENDEL, Dan & COOPER, Arnold. (1978). "A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952-1971". *The Academy of Management Journal*, 21(4), 592-610.
- LAWRENCE, Paul & LORSCH, Jay. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Business Administration.
- LEWIS, Robert & HECKMAN, Robert. (2006) "Talent Management: A critical review". *Human Resource Management Review*, 16, (2), 139-154.
- LIANG, Xiaoya, MARLER, Janet & CUI, Zhiyu. (2012). "Strategic Human Resource Management in China: East Meets West". *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 55-70).
- MARLER, Janet. (2012). "Strategic Human Resource Management in Context: A Historical and Global Perspective". *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 6-11.
- MARTÍN, Fernando, ROMERO, Pedro & SÁNCHEZ, Gonzalo. (2005). "Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives". *International Journal of Resource Management*, 16(5), 633-659.



- MARTUCCELLI, Danilo. (2006). "Derrière les rhétoriques managériales". *Vacarme*, 36. Recuperado 25/05/2012 de: <http://www.vacarme.org/article676.html>
- MAYO, Elton. (1966). *The human problems of an Industrial Civilization*. New York: The Viking Press.
- MCGREGOR, Douglas. (1976). *La dimension humaine de l'entreprise*. París: Gauthier-Villars.
- MILLER, Danny, XU, Xiaowei & MEHROTRA, Vikas. (2015). "When is Human Capital a Valuable Resource? The performance Effects of Ivy League Selection Among Celebrated CEOs". *Strategic Management Journal*, 36(6), 930-944.
- MINTZBERG, Henry. (1990). "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195.
- MINTZBERG, Henry. (1994). "The Rise and Fall of Strategic Planning". *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- MONTAIGNE, Michel de. (1994). "Du repentir". In: M. Montaigne, *Les Essais, choix de textes présentés annotés et commentés par Denis A. Canal* (pp. 177-188). París: Larousse.
- MONTGOMERY, James. (1832). *The Theory and Practice of Cotton Spinning; or Carding and Spinning Master's Assistant*. Glasgow: John Niven.
- MORRIS, Jonathan. (2014). "Method in the Madness: Towards Developing a Matrix for Comparison of Conceptual Models of Organizational Culture". *Strategic Management Review*, 8(1), 1-16.
- NEWMAN, William. (1963). *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- OWEN, Robert. (1817). *A New View of Society; or Essays on the Formation of the Human Character*. Glencoe: The Free Press.
- PÉREZ, Rafael. (2014). "La estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos ya un nuevo paradigma?". *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5(2), 9-31.
- PORTER, Michael. (1979). "How Competitive Forces Shape Strategy". *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- PORTER, Michael. (2008) *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Editorial Patria.
- PORTER, Michael & KRAMER, Mark. (2006). "Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*, Recuperado 31/05/2015 de: <http://www.stockholmresilience.org/download/18.aaea46911a31274279800090883/1381790092816/susannesweet.pdf>
- PRAHALAD, Coimbatore & HAMEL, Gary. (1994). "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?". *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue), 5-16.
- RIVERA, Hugo y MALAVER, Marleny. (2011). "¿Qué es la estrategia?". *Documentos de investigación, Facultad de Administración de la Universidad del Rosario*, (99), 5-26.
- ROETHLISBERGER, Fritz & DICKSON, William. (1976). *Management and the Worker*. Cambridge (EU): Harvard University Press.



- RUMELT, Richard, SCHENDEL, Dan & TEECE, David. (1994). "Fundamental Issues Strategy". In: R. Rumelt, D. Schendel & D. Teece (ed.), *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda* (pp. 9-47). Boston: Harvard Business School Press.
- SÁNCHEZ, Karem. (2000). "Por una visión integral de las organizaciones contemporáneas". In: H. Galvis (comp.), *De lo humano organizacional* (181-199). Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.
- SCHENDEL, Dan. (1994). "Introduction to the Summer 1994 Special Issue -Strategy: Search for New Paradigms". *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue), 1-4.
- SENNETT, Richard. (2006). *La culture du nouveau capitalisme*. París: Albin Michel.
- SNOW, Charles & HAMBRICK, Donald. (1980). "Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems". *The Academy of Management Review*, 5(4), 527-538.
- SOARES, Angelo. (2014). "O preço de um sorriso: as emoções no trabalho, desafios para a saúde das trabalhadoras e dos trabalhadores". In: J. Andrade & M. Matsuo (org.), *O trabalho emocional e o trabalho de cuidado* (pp. 13-25). São Paulo: Fundacentro.
- STRAUSS, George. (2001). "HRM in the USA: Correcting some British impressions". *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 873-897.
- SUÁREZ, Jesús e IBARRA, Santiago. (2002). "La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial". *Anales de estudios económicos y empresariales*, 15, 63-89.
- TAYLOR, Frederick. (1919). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- TEECE, David, PISANO, Gary & SHUEN, Amy. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Review*, 18 (7), 509-533.
- WERNERFELT, Birger. (1984). "A Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- WHITTINGTON, Richard. (1993). *What is Strategy and Does It Matter?* London: Routledge.
- WOODWARD, Joan. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Londres: Oxford University Press.

