



## **Caracterización de las principales denominaciones históricas de la gestión de personal**

Elda María Arroyo Joanico

Trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster en Gestión Humana

Director

Hector L. Bermúdez , Doctor (PhD) en Sociología

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Gestión Humana  
Medellín, Antioquia, Colombia  
2023

---

<b>Cita</b>	(Elda María Arroyo Joanico, 2023)
<b>Referencia</b>	Arroyo Joanico, E.M. (2023). <i>Caracterización de las principales nominaciones históricas de la gestión de personal</i> [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	

---



Maestría en Gestión Humana, Cohorte V.

Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR).



Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## **Dedicatoria**

Dedicado a mi familia, mi hija María José, mis padres y mis hermanos.

## **Agradecimientos**

A mi familia por acompañarme en el proceso y a todas las personas que con su apoyo me aportaron en la construcción de este proyecto profesional. Un agradecimiento especial al profesor Héctor L. Bermúdez por su guía incondicional y hacer posible el desarrollo de este trabajo. A mis profesores de la Maestría en Gestión Humana y a mis compañeros de clases quienes me acompañaron en esta trayectoria de aprendizajes y conocimientos.

## **Siglas, acrónimos y abreviaturas**

<b>APA</b>	American Psychological Association
<b>Cms.</b>	Centímetros
<b>ERIC</b>	Education Resources Information Center
<b>Esp.</b>	Especialista
<b>MP</b>	Magistrado Ponente
<b>MSc</b>	Magister Scientiae
<b>Párr.</b>	Párrafo
<b>PhD</b>	Philosophiae Doctor
<b>PBQ-SF</b>	Personality Belief Questionnaire Short Form
<b>PostDoc</b>	PostDoctor
<b>UdeA</b>	Universidad de Antioquia
<b>HRM</b>	Human Resource Management
<b>ARM</b>	Administración de recursos humanos
<b>GH</b>	Gestión Humana
<b>AP</b>	Administración de personal
<b>RI</b>	Relaciones Industriales
<b>RL</b>	Relaciones Laborales
<b>CO</b>	Comportamiento organizacional
<b>DH</b>	Desarrollo humano

## **Resumen**

La presente investigación realiza una caracterización de las principales denominaciones que ha tenido la gestión de personal a lo largo de un siglo de historia. Se lleva a cabo mediante una revisión documental en revistas especializadas, bases de datos y *handbooks*, la cual permitió identificar la localización histórica de tales denominaciones, los autores fundadores y los continuadores, algunas de las más importantes influencias teóricas que tiene cada una, y las principales dimensiones abordadas históricamente por los interesados en este campo. La contribución central del presente estudio es mostrar que, a pesar de los diferentes títulos con que se ha nombrado a la gestión de personal, la epistemología subyacente es, en todos los casos, la misma de lo que se conoce como la Administración de Recursos Humanos.

*Palabras clave:* Gestión Humana, Gestión de Personal, Administración de Recursos Humanos, Relaciones Industriales, Relaciones laborales, Comportamiento Organizacional.

## **Abstract**

This research characterizes the main denominations that personnel management has had throughout a century of history. It is carried out through a documentary review in specialized magazines, databases and handbooks, which allowed to identify the historical location of such denominations, the founding authors and the continuators, some of the most important theoretical influences that each one has, and the main dimensions historically addressed by those interested in this field. The central contribution of this study is to show that, despite the different titles with which personnel management has been named, the underlying epistemology is, in all cases, the same as what is known as Human Resources Administration.

*Keywords:* Human Resource Management, Personnel administration, Industrial Relations, Labor Relations, Organizational Behavior.

## Introducción

La gestión humana (GH), aunque es un dominio profesional claramente delimitado, no es un campo del saber en el sentido ortodoxo del término como sí lo son la Administración de Recursos Humanos (ARH)<sup>1</sup> y su versión estratégica de vanguardia (AERH) (Armstrong, 2021; Collins, 2021; Kim & Torneo, 2021; Kaufman, 2020). Desde el punto de vista empírico, el concepto de GH se utiliza para nombrar una función administrativa. Se trata de la administración de personal (AP) y más concretamente, de la dirección del trabajo en las organizaciones. Igualmente, cuando se hace un análisis organizacional, o cuando se describe a la empresa en sus funciones, en su configuración y en su organigrama, la GH aparece, en su estructura, como un departamento o una división en donde se concentran los especialistas del diseño, la aplicación y el control de los procesos de la AP. Por eso, puede decirse sin temor a errar, que la gestión humana es un campo profesional. Sin embargo, desde el punto de vista académico, esta noción de GH se utiliza por desplazamiento, para nombrar (reemplazado) a la ARH, como si fueran sinónimos. No obstante, a pesar de que la difusión es considerable<sup>2</sup>, la GH no ha sido teorizada como un campo autónomo y no se cuenta con un inventario mínimo de publicaciones tendientes a establecer una base teórica.

En realidad, la noción de GH es un eufemismo –exclusivamente hispano, desde luego, con el que se intenta resolver el grave problema ético inherente a la ARH: aquel de la instrumentalización del ser humano en los escenarios industriales. Sin embargo, no puede resolverlo, pues su acumulación teórica está construida en su totalidad con el material epistemológico de la ARH, el cual, como se sabe, emana de la lógica instrumental del

---

<sup>1</sup> El *mainstream* sobre la ARH ha sido construido fundamentalmente en inglés. Los términos para nombrar este campo de estudio son *Human Resource Management* (HRM) y *Strategic Human Resource Management* (SHRM). En la investigación se prefiere nombrarlos en español y utilizar la sigla que corresponde en este idioma.

<sup>2</sup> Se puede observar que las publicaciones sobre lo que se denomina “Gestión Humana” son copiosas. Esto es fácil hallarlo tanto en los libros universitarios (Betancur y Gallego, 2015; Cuesta y Valencia, 2014; Díaz y Rodríguez, 2014), como en revistas especializadas (Revista Innovar; Revista Venezolana de Gerencia; Revista Ciencias Estratégicas; Revista Estudios Gerenciales; etc.).

management. Se propone, para comenzar a cubrir esta falta de fundamentación teórica de la GH, a partir de una revisión de la literatura especializada (Frías-Cano, 2020), hacer una caracterización histórica de las principales denominaciones de la gestión de personal, hallar las principales diferencias teóricas entre ellas y encontrar posibles asociaciones particulares con lo que se nombra como GH.

## **Marco conceptual**

### *Antecedentes*

En un rastreo bibliográfico preliminar no ha sido fácil hallar investigaciones documentales cualitativas (Jaramillo, Manrique y Henao, 2019) que tengan como objeto de estudio caracterizar las distintas denominaciones que ha tenido la gestión de personal a lo largo de un siglo de historia. Hay algunas excepciones que se presentan a continuación. Se trata de estudios realizados en los últimos 20 años, que han conceptualizado estas denominaciones o que han incluido a la noción de gestión humana como su tesis central de análisis.

Como se verá, las investigaciones históricas sobre la ARH coinciden en que la primera publicación que se refiere al trabajador como “Recursos Humanos” es la de John R. Commons (Commons, 1919; Kaufman, 2001). Igualmente, las primeras ideas sobre la dirección de personal que se englobaron bajo la rúbrica de “Relaciones Industriales” se remontan a los comienzos de la década de 1930 (Shimmin & Singh, 1973; Whyte, 1987; Chasse, 2003). En cuanto a la noción “Comportamiento organizacional” (Whyte, 1987; Aktouf, 2009), esta emerge de los continuadores de la denominada “Escuela de Relaciones Humanas” de Elton Mayo (Mayo, 1933, 1945; Roethlisberger & Dickson, 1939), y, aunque sus autores pioneros emergen desde los años 1940 (Maslow, 1943; Lewin, 1947), se consolida entre los años 1950-60 (Argyris, 1957; McGregor, 1960). Por su parte, la noción “Desarrollo del Recurso Humano” aparece publicada a mediados de la década de 1960 (Wang & McLean, 2007), mientras que la

de “Gestión del Talento Humano” fue patentada apenas en 1998 (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels, 1998; Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001).

Se encontró que, José Luis Zarazúa (2019), realizó una descripción evolutiva de los conceptos que convergen en la Gestión de Personal en las organizaciones, desde enfoques que inician con la conocida Gestión de Recursos Humanos (RRHH) hasta lo que hoy se conoce como Gestión de Estratégica del Capital Humano (Ingham, 2007). El objetivo de la investigación de Zarazúa fue revisar algunas coincidencias, diferencias y contradicciones en los principales enfoques en función del tipo de organización y trabajadores que la integran, para evitar de alguna manera, la polisemia en la disciplina de la gestión.

En cuanto a la denominación Relaciones Laborales, Antonio Martin (2003) realiza un estudio donde ofrece una visión de la teoría y los conceptos sociológicos aplicados al estudio de esta noción. Al respecto menciona que las teorías sobre las relaciones laborales han sido construidas con el respaldo de otras especialidades de la sociología, como es el caso de la sociología industrial, la sociología de las organizaciones, la sociología económica y la sociología del trabajo. Concluye que la teoría sociológica de la cual se nutre este campo, parte de las corrientes generales (y disímiles) de esta disciplina como son el funcionalismo, el estructural-funcionalismo, el marxismo y el interaccionismo.

Al respecto de la denominación Comportamiento Organizacional, John Miner (2006) documenta los fundamentos científicos, los primeros contribuyentes, los orígenes históricos, el estado de la teoría y el futuro del campo. Algunas de las ideas presentadas proporcionan una introducción para aquellos que carecen de familiaridad con la manera en que el comportamiento organizacional surgió como campo de especialización en la escuela de negocios.

Es importante anotar investigaciones que surgieron como críticas a los resultados de los experimentos llevados a cabo por Elton Mayo en la planta Hawthorne, como la realizada por Ronald Busse y Malcom Warner (2017)<sup>3</sup>, que hace una descripción del legado de los

---

<sup>3</sup> Las críticas sobre estos resultados de las investigaciones de Hawthorne son numerosas. Véase, por ejemplo: Gilson, 1940; Bell, 1947; Carey, 1967; Mills, 1970; Bramel & Friend, 1981.



experimentos de Hawthorne basados en una revisión de la literatura, teniendo en cuenta que a raíz de estos experimentos se funda la Escuela de Relaciones Humanas, la cual es un predecesor de lo que actualmente se conoce como Gestión de Recursos Humanos. En este estudio se concluye que la psicología, disciplina de la cual basó sus experimentos Mayo, no logró explicar los resultados obtenidos en los experimentos llevados a cabo, como sí lo lograron hacer otros campos afines a la economía, la administración, el comportamiento organizacional y la sociología.

Las investigaciones que se presentaron en los párrafos anteriores, si bien no estudiaron el tema central objeto de este estudio de manera directa, si realizaron revisiones documentales sobre las categorías emergentes de la Gestión Humana o relacionadas a la gestión de personal, como son la administración de recursos humanos, la administración de relaciones industriales, el comportamiento organizacional, la gestión del talento humano y la gestión de desarrollo humano.

### *Investigación documental e investigación teórica*

Inspirados en Jaramillo, Manrique y Henao (2019), y como se verá ampliado en el apartado metodológico más adelante, esta investigación es más que la simple revisión de la literatura especializada pues, aunque tal revisión se realiza, no se cumple de manera exhaustiva la clasificación del inventario de publicaciones, como efectivamente pudo haberse hecho con una revisión sistemática (Egger & Smith, 2001). En este caso, la pretensión ha sido diferente. Nótese que se parte de unas muy pocas nociones (una media docena solamente) que han servido como denominación del campo de estudio de la gestión de personal para escudriñar en estas formas de nombrar a la dirección del trabajo en las organizaciones, aquellas principales influencias teóricas de los subcampos emergentes. En este sentido, se trata de una hibridación entre la investigación documental y la investigación teórica. Será necesario aclarar, sin embargo, que, por el alcance del presente escrito, este es un ejercicio incompleto que habrá que entender como una especie de “plataforma de lanzamiento” para investigaciones futuras.

## Metodología<sup>4</sup>

Como ya se mencionó, se realizó una hibridación cualitativa (Barbier, 2016; Fereday & Muir Cochran, 2006) entre una investigación documental (Gorsky & Mold, 2019; Galeano, 2015), y una investigación teórica (Jaramillo, Manrique y Henao, 2019) con el fin de llevar a cabo la localización histórica, la identificación de las principales líneas teóricas, los autores más representativos y las principales dimensiones abordadas por los interesados en la dirección del trabajo en el contexto global. En síntesis, la investigación se llevó a cabo a partir de una clasificación de los documentos teniendo en cuenta una base estadística elemental articulada con un examen de las sustentaciones teóricas encontradas.

La unidad de análisis para este estudio fue, además de algunos de los principales manuales universitarios sobre la ARH, el conjunto de artículos de investigación publicados en las revistas especializadas. Como se sabe, las unidades de análisis son los elementos de estudio observables; para el caso de los artículos, se trató de textos “pertenecientes al género discursivo artículo científico” (Sánchez, 2016); en cuanto a los *Handbooks*, se recurrió a algunos detectados en investigaciones anteriores<sup>5</sup>. Concretamente se hizo un rastreo para la ubicación y selección de las revistas científicas indexadas en bases de datos. Como criterios de selección de las revistas se valoró el prestigio y calidad de las mismas. Algunas se identificaron en SJR y otras en Scopus. Al igual que en la investigación de Bermúdez, Córdoba, Oquendo y Gómez (inédita), “Los criterios de selección de los datos proporcionados por SJR y Scopus, se basaron en las herramientas bibliométricas que estas plataformas proporcionan, lo que permitió rastrear, visualizar, clasificar y exportar la información de cada una de las revistas en

---

<sup>4</sup> Algunas de las ideas registradas en este apartado están siendo evaluadas para su publicación en un artículo emanado de una investigación anterior. (Véase, por solicitud: Bermúdez, Córdoba, Oquendo y Gómez. [inédito]. *La noción de desarrollo de recursos humanos: síntesis y clasificación de la literatura entre 1990 y 2020*).

<sup>5</sup> Se trata de manuales cuya pertinencia en cuanto a la calidad de los datos históricos ha sido probada en historizaciones anteriores. Véase, por solicitud: Bermúdez, H. L. [en prensa]. *La inocencia de la gestión humana. Preliminares para una fundamentación epistemológica*; y también, Bermúdez, H. L. Córdoba, J. F., Oquendo, S. R., y Gómez, J. F. [inédito]. *La noción de desarrollo de recursos humanos: síntesis y clasificación de la literatura entre 1990 y 2020*).

diferentes formatos (cf. Boyle & Sherman, 2006). La información fue recuperada por etiquetas de interés; de esta manera se refinó la búsqueda por ejemplo a las etiquetas “Keywords” (palabras clave o descriptores), “Author Name” (nombre de autores), “Country” (país de origen), “Abstract” (resumen), etc”.

Así, emergió un conjunto de categorías preliminares que fueron delimitadas y clasificadas durante el desarrollo de la investigación: Administración de Recursos Humanos y Administración Estratégica de Recursos Humanos; Relaciones Industriales y Relaciones Laborales; Relaciones Humanas y Comportamiento Organizacional; Desarrollo del Recurso Humano y el Desarrollo Humano.

## **Resultados**

### ***La Administración (estratégica) de Recursos Humanos***

Cuando se estudia la historia de la administración de personal, se descubre que uno de los primeros autores en utilizar el término “recursos humanos” fue un economista del trabajo de origen estadounidense. Se trata de John Rogers Commons, quien publicó el concepto en su obra *Industrial Goodwill* en 1919 (Kaufman, 2007, p. 22) y sobre quien se hablará más adelante. Es precisamente en la década de 1920, en los Estados Unidos que emergen los “recursos humanos” como un campo de estudio que comienza a delimitarse claramente. Al respecto, un especialista en la historia de este campo, como lo es Bruce Kaufman, señala que el primer manual universitario relacionado con la gestión de personal se tituló *Personnel Administration* (Kaufman, 2007, p.23)<sup>6</sup>. Éste fue publicado en 1920 por dos miembros de la “Oficina de Investigación Industrial de la Ciudad de Nueva York”: los profesores Ordway Tead y Henry Metcalf. Es justamente en ese mismo año, en la Universidad de Wisconsin, que comenzaron a

---

<sup>6</sup> Véase igualmente: Ordway Tead and Henry C. Metcalf, *Personnel Administration. Its principles and practice* (New York: McGraw-Hill, 1920).

impartirse diferentes cursos relacionados con la administración de personal. Esta área de estudios recibió el nombre de “Relaciones Industriales” y los cursos eran sobre “manejo de personal”, “legislación laboral”, “gobierno industrial y de la mano de obra”. Es importante notar que, por la misma época, concretamente en 1922, el célebre empresario y filántropo norteamericano John D. Rockefeller Jr., donó fondos a la Universidad de Princeton con el fin de establecer una “Sección de Relaciones Industriales”. Según Kaufman, esta fue “la primera unidad académica en una universidad americana dedicada a la investigación en prácticas de administración de recursos humanos en la industria” (Kaufman, 2007). En síntesis, las principales denominaciones para referirse a la gestión de personal, emergen en el primer cuarto del siglo XX, se trata de la Administración (o la gestión) de los “Recursos Humanos”, de las “Relaciones industriales” o del “Personal”; como se mostrará más abajo, estas son denominaciones pioneras, pero será oportuno examinar otras maneras de nombrar la gestión del trabajo.

Cabe destacarse que algunas de las funciones de la ARH eran explicadas (y prescritas) por los autores de la época con lujo de detalles. De hecho, y como se verá más adelante, es sorprendente constatar que los manuales de la actualidad abundan en repeticiones sobre las fórmulas de hace un siglo y muchas carecen de audacia y originalidad. A manera de ilustración, véase, en la **tabla 1**, el ejemplo de la función que en aquel entonces se llamaba “la colocación”; aquello que hoy en día se denomina, en los manuales contemporáneos, “la planificación de los recursos humanos”.

Tabla 1:

El ejemplo de la “colocación” en la temprana administración de personal

- 
- 1) Preparación y conocimiento de:
    - a) el mercado laboral y las fuentes de suministro
    - b) los requerimientos de las tareas para los puestos (análisis y especificaciones)
    - c) la asignación salarial para cada uno de los puestos
    - d) los horarios de trabajo y condiciones de empleo
-

- 
- 2) La selección incluye:
    - a) entrevistas preliminares a los candidatos para conservar una base de reserva
    - b) entrevistas formales de selección
    - c) contratación
    - d) seguimiento a las referencias y recomendaciones de los aspirantes
    - e) exámenes médicos y de aptitud física según el puesto a desempeñar
    - f) pruebas de inteligencia, de conocimientos comerciales, *test* especializados, etc.

---

  - 3) Introducción a la empresa e instrucciones generales al nuevo empleado sobre las políticas de la organización.

---

  - 4) Seguimiento de los nuevos empleados en el trabajo

---

  - 5) Recomendaciones para traslados y promociones

---

  - 6) Entrevistar a todos los empleados salientes:
    - a) para asegurar una consideración justa de su caso
    - b) para descubrir las razones de su salida
    - c) para analizar y pasar a descargos

---

  - 7) Compilación y cuidado del registro de:
    - a) aspirantes
    - b) nuevos empleados
    - c) registro adecuado del progreso individual
- 

Fuente: Ordway Tead and Henry C. Metcalf, 1920

Los antiguos responsables de administrar al personal en las empresas, tenían como propósito asegurarle a la dirección cuatro aspectos fundamentales: “conseguir”, “cuidar”, “pagar” y “regular” a su personal (Tead & Metcalf, 1920, p. xi-xii). *Grosso modo*, son los mismos cuatro aspectos de los que se encargan los responsables de personal hoy día: seleccionar, desarrollar-proteger, compensar y reglamentar las relaciones. Claro está, actualmente hay todo un conjunto de derivaciones, pero en esencia los aspectos fundamentales son los mismos de hace un siglo.

La principal influencia teórica sobre lo que luego se constituirá como el campo de estudio de la ARH, no es institucionalista, pues no emerge de la obra de Commons; la

mencionada influencia es mucho más psicológica. Concretamente, es la que surgió de las publicaciones de la famosa investigación en la planta “Hawthorne” de la empresa Western Electric, localizada en Cícero (Illinois). Estas investigaciones, auspiciadas también por la Fundación John D. Rockefeller Jr., fueron dirigidas por Elton Mayo y dieron origen a lo que luego se conocerá como la Escuela de Relaciones Humanas. Esto del auspicio no es un detalle menor: John D. Rockefeller Jr., empresario desde la cuna y multimillonario toda la vida, fue además de filántropo un estudioso del movimiento que emergía bajo el apelativo de relaciones industriales [*Industrial Relations*] (Rockefeller, 1917) y el principal mecenas de Elton Mayo.

Algunos críticos señalan el sesgo de muchas de las investigaciones auspiciadas por él y su fundación, las cuales, según estos mencionados autores críticos, estaban diseñadas a partir de una visión caritativa y moralista, para resolver problemas particulares de las industrias de Rockefeller y sus socios (apaciguar escándalos y mejorar la reputación de los industriales)<sup>7</sup>, pero no necesariamente, para atender otros tipos de problemas sociales (Richard, Trahair y Kaufman, 2012; Bramel y Friend, 1981; Carey, 1967). Así, una noción particular de “trabajador” emergió de las publicaciones de estos autores y muchas teorías sobre la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y demás temas que han interesado siempre a los expertos en ARH desde sus orígenes, fueron constituidas a partir de esa sesgada concepción del ser humano en los escenarios industriales. Las áreas de los responsables del personal en las grandes empresas de la época (las décadas de 1930 y 1940), comenzaron a convertirse en “divisiones” o “departamentos de personal”. Estas áreas empezaron a dar mucha importancia a la investigación sobre la conducta humana.

Conviene destacar que entre los autores que documentaron las investigaciones que se acaban de evocar, es común encontrar, no tanto como lo es hoy, a académicos interesados en el universo organizacional, sino este mismo vector en una dirección totalmente contraria. Es decir, a altos ejecutivos, expertos en el mundo de la empresa privada, interesados en la vida

---

<sup>7</sup> Al respecto el libro de Howard Gitelman sobre la masacre en Colorado Fuel, de propiedad de los Rockefeller es esclarecedor. Allí fueron asesinados en 1914, seis mineros en huelga, dos mujeres y once niños. Véase: Howard M. Gitelman, *Legacy of the Ludlow Massacre: a chapter in American industrial relations* (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1988).

escolar. Es el caso de Chester Barnard, quien se desempeñaba como presidente de la Compañía de Teléfonos Bell de New Jersey al momento de publicar sus más importantes textos; o de William Dickson y Harold Wright, quienes colaboraron ambos con uno de los libros más reconocidos de la Escuela de Relaciones Humanas, publicado con el profesor Fritz Roethlisberger: *Management and the Worker*, cuya versión original salió a la luz en 1939. Dickson era el Jefe del Departamento de Investigación en Relaciones de Trabajo y Wright el Jefe de Investigación de Personal y División de Entrenamiento de la planta de Hawthorne de la Compañía Western Electric (Roethlisberger & Dickson, 2003).

Después de la Segunda Guerra Mundial, eran principalmente las más grandes empresas las que utilizaban el término “administración de recursos humanos”, el cual se popularizó 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). Hay que agregar que, en Francia, y en Europa en general, el concepto aparece también, y se desarrolla, en el curso de la década de 1970. Sin embargo, es a partir de mediados del decenio de 1980, que puede notarse un viraje espectacular en la teoría y en la práctica de la ARH. Se trata de la intención generalizada de las grandes empresas en todo el mundo, de administrar lo que se comenzó a denominar la “cultura corporativa”. Para hacerlo, la dirección de las empresas encargó, principalmente, a los responsables de la ARH, lo cual hizo que las funciones de los responsables de administrar al personal se convirtieran en asuntos estratégicos. *Grosso modo*, se trataba de articular los procesos de la ARH con la estrategia de la empresa. Este tipo de prácticas ha sido documentado por los autores de este campo de estudio como la “alineación vertical”, o el “ajuste externo” (Mathew, Allen y Wright, 2007; García, Martín y Sánchez, 2013).

En este mismo sentido Kaufman (1999) señala que para el periodo entre 1945 a 1960, en las universidades, los programas académicos que se dedicaron a las “relaciones industriales” y a la “gestión de personal” tuvieron un importante crecimiento debido a dos acontecimientos. El primero de ellos estuvo relacionado con el aumento del sindicalismo en las empresas; y el segundo tuvo que ver con el surgimiento de la ya mencionada escuela de las relaciones humanas, que comienza a emerger con los experimentos de principios de la década de 1930.

Para esta época y con estos acontecimientos ya se vislumbraba que la suerte académica de la gestión de personal pronto se convertiría en gestión de recursos humanos, la cual en los años sesenta y setenta tuvo un aumento gradual.

### ***Las Relaciones Industriales (y las Relaciones Laborales)***

Gracias a la necesidad de desarrollar teorías para explicar las relaciones entre lo que el marxismo ha denominado “la contradicción capital/trabajo”, durante el auge de la industrialización de las fábricas, surgió en Estados Unidos el término Relaciones Industriales como consecuencia de la conjunción de estudios realizados principalmente en los campos de la sociología del trabajo y la economía industrial.

Esta denominación Relaciones Industriales ha estado disponible tanto en el plano académico como en la práctica empresarial en Estados Unidos, Europa y América Latina, sin embargo, es importante tener en cuenta que esta manera de nombrar a la gestión de personal tiene un origen anglosajón. Otras expresiones sinónimas que frecuentemente se utilizan para nombrar a la gestión de personal que ha utilizado estas influencias teóricas son: Relaciones de trabajo, Relaciones de Empleo, Relaciones Laborales y Relaciones Profesionales (Kaufman, 2001; Shimmin y Singh, 1973).

Como señala Kaufman (2001), el término relaciones industriales era ampliamente utilizado en la década de 1920 para referirse a la aplicación práctica de las relaciones que surgen en la interacción entre los empleadores y los empleados, abarcando todos los aspectos del trabajo y los actores que confluyen en las relaciones obrero-patronales. En cuanto a su definición este mismo autor señala que el término abarca todos los aspectos del trabajo, incluyendo los problemas que afectan a ambas partes: la negociación colectiva, la administración del personal y los métodos de gobernanza de la fuerza laboral. Sin embargo, a mediados de 1960 surge un importante cambio en el significado y conceptualización del término relaciones industriales, estableciendo unos límites intelectuales y prácticos, que llevaron a centrar su atención durante las siguientes cuatro décadas en los estudios de los



sindicatos y las negociaciones colectivas y las actividades que desarrollaban estos en el mundo empresarial.

Siguiendo el curso de la historia, a mediados del siglo XX las Relaciones Industriales han sido objeto de diversas conceptualizaciones que se distancian entre sí tanto a nivel epistemológico como metodológico, logrando una amplia y fortalecida conceptualización teórico-práctica, que le otorgó el reconocimiento académico, ubicándose en el marco de las ciencias económicas y sociales, al tiempo que enfatizaban su carácter multidisciplinar. Con el reconocimiento de los derechos de los trabajadores organizados sindicalmente, se gestaron normas que fijaban las reglas para una armónica relación entre los actores definidos en dicha relación, que beneficiaba no solo a los trabajadores y las organizaciones, sino también a los entes gubernamentales Urquijo (1989).

A nivel de la práctica profesional, el término relaciones industriales o laborales ha venido usándose a lo largo de muchos años con diversas extensiones, refiriéndose tanto a lo que se denomina la administración del personal de las empresas, como a lo que tiene que ver con el entendimiento en las relaciones obrero-patronales a través del diálogo y la negociación colectiva. Según Dunlop (1993), este campo disciplinar engloba dos vertientes o campos de acción. La de “recursos humanos” y la de “relaciones laborales” a nivel de las asociaciones colectivas. Ambas vertientes poseen peso y relevancia en la disciplina, desde una perspectiva sistémica, por lo cual su configuración resulta importante tanto a nivel teórico como práctico. Es precisamente Dunlop quien, desde finales la década de 1950, plantea el primer intento por conceptualizar de manera totalizante las relaciones industriales<sup>8</sup>. Según este autor, todos los sistemas de Relaciones Industriales involucran grupos de actores: los trabajadores y sus organizaciones, los gerentes y sus organizaciones, y los organismos estatales relacionados con el lugar de trabajo y la comunidad del trabajo, todos ellos enfrentados permanentemente en un contexto ambiental en donde surgen las interacciones. Al mismo tiempo, resalta que el sistema de relaciones industriales es un subsistema del económico del cual forma parte, pero al mismo

---

<sup>8</sup> La primera edición de su hoy ya clásico *Industrial Relations Systems*, data de 1958 (véase: Dunlop, 1993).

tiempo se solapa y participa de las dinámicas de los otros sistemas (político, social y jurídico-legal). Para comprender su base teórica, es necesario anotar que Dunlop pertenece a aquella generación de economistas norteamericanos marcados por la Gran Depresión y que figuran completamente alejados de las explicaciones psicologistas de los herederos de la Escuela de Relaciones Humanas.

Como se mencionó anteriormente, existe consenso entre los autores que se han ocupado de rastrear la historia de la gestión del trabajo en las empresas en que las primeras ideas sobre la dirección de personal que se englobaron bajo la rúbrica de “Relaciones Industriales” se remontan a los comienzos de la década de 1930 (Shimmin y Singh, 1973; Whyte, 1987; Chasse, 2003). Aunque el término como tal ya era utilizado desde la década anterior, lo era más para referirse al examen de las relaciones que surgen en la interacción entre los empleadores y empleados, abarcando muy diferentes aspectos de la economía en general, del trabajo en particular y de los actores que confluyen en las relaciones obrero-patronales (Kaufman, 2001).

Para terminar este apartado vale la pena señalar una paradoja. Al principio de este trabajo se menciona que el primer autor en nombrar al personal como a un recurso humano fue John Commons. Y esta denominación que aun hoy es privilegiada ha sido construida y desarrollada sobre la base epistemológica de la Escuela de Relaciones Humanas. Al mismo tiempo, es sabido que la obra de Commons en general hace aportes a lo que se conoce como la Economía Institucional, y figura bastante influenciada por la sociología de Thorstein Veblen, la cual se centra en las grandes instituciones como el Estado, las empresas, los mercados, etc. y que han sido la base teórica para aquel campo que siempre ha estado en debate permanente: el de las Relaciones Industriales.

### ***El Comportamiento Organizacional (y las Relaciones Humanas)***

Con la emergencia de la escuela de las relaciones humanas en la década de 1940 y posteriormente con el surgimiento del campo del comportamiento organizacional a finales de 1950, se generó una base teórica alternativa para la investigación de la gestión de personal. Los

principales autores que aportaron a este acontecimiento fueron Douglas McGregor, Cris Argyris y Rensis Likert. Fue así como la psicología de los continuadores de Elton Mayo empezó a tener un papel fundamental en los estudios sobre lo que se conocía como recursos humanos, desplazando a la economía institucionalista, disciplina que hasta esos momentos había aportado las principales influencias que dieron inicio al campo (Kaufman, 1999).

Hay que aclarar no obstante que el concepto “comportamiento organizacional” [*Organizational Behavior*] se ha utilizado más para nombrar un campo académico y no tanto a la función de dirigir al personal en las empresas o a las áreas responsables de llevar a cabo tal función. Aunque numerosas empresas (si bien de manera efímera) denominaron sus áreas de personal como la de “Relaciones Humanas”, es difícil encontrar en la historia del trabajo industrial que alguna empresa nombrara al área responsable de dirigir a su gente, como al área de comportamiento organizacional. Sin embargo, habrá que hacer dos advertencias que justifican tener en cuenta este último concepto como una denominación capital de la gestión de personal. La primera, es que no cabe duda de que el comportamiento organizacional es un campo académico en el sentido ortodoxo del término: existen desarrollos teóricos soportados sobre mucha evidencia empírica; las publicaciones pululan, tanto en las revistas especializadas como en los manuales universitarios. La segunda advertencia es que la influencia de este campo sobre la manera de comprender al ser humano en los contextos organizacionales para dirigir su trabajo en procura de obtener su alto desempeño ha sido realmente importante, además, tal influencia –la del movimiento de las Relaciones Humanas–, persiste en la actualidad.

Un autor clásico en la sociología industrial como lo es William Foote Whyte (Whyte, 1987), señala que este campo emerge de los continuadores de la denominada “Escuela de Relaciones Humanas” de Elton Mayo, Chester Barnard, Fritz Roethlisberger, etc., el cual se consolida entre los años 1950 y 1960. Más recientemente, en ese mismo sentido, Omar Aktouf (2009) recuerda que entre los autores pioneros del Comportamiento Organizacional se destacan algunos hoy célebres por sus contribuciones a la psicología organizacional desde los años 1940, como es el caso de Abraham Maslow y Kurt Lewin; el primero con su *Teoría de la motivación humana* (la famosa jerarquía de las necesidades) (Maslow, 1943), y el segundo, principalmente

por sus aportes a las explicaciones sobre las *Dinámicas del trabajo en grupo* (Lewin, 1947). Las dos siguientes décadas serán reconocidas como un verdadero *boom* de esta manera de comprender la conducta humana en el trabajo industrial. Algunas teorías de autores como Chris Argyris (la integración entre la personalidad individual y la organización) (Argyris, 1957), Douglas McGregor (la teoría X y la teoría Y) (McGregor, 1976), Frederick Herzberg (la teoría bifactorial: motivación e higiene) (Herzberg, 1954) y David McClelland (la teoría de las competencias humanas) (McClelland, 1973), son utilizadas aún en tiempos presentes de manera ingenua y descontextualizada por parte de muchos “expertos” en gestión de personal.

Todo esto tiene explicación. Pero se halla más en la ideología que en la ciencia: estas teorías de los continuadores de la Escuela de las Relaciones Humanas que se conocen como el movimiento del comportamiento organizacional fueron producidas fundamentalmente en los Estados Unidos, todas ellas emergieron durante la época que se conoce como la Guerra Fría y fueron sistemáticamente divulgadas desde los centros académicos para los jóvenes ejecutivos que tenían como proyección profesional la dirección de las empresas de negocios. Es apenas lógico –y no hay que culpar a nadie por ello–, que habitara en este tipo de públicos un espanto naturalizado hacia el comunismo, pues este contradecía de manera estructural las aspiraciones de los futuros “capitanes de la industria”. Al respecto, Trahair y Kaufman mencionan lo siguiente:

Como señala Gillespie (1991: 268), “Las Relaciones Humanas se convirtieron en una ideología atractiva para una clase tecnocrática y gerencial que intentaba reconciliar su poder ampliado con los principios de la democracia liberal”. De esta forma, Mayo defendió sólidamente que sus ideas y métodos desarrollarían la élite gerencial requerida para salvar la civilización al capacitar a estos líderes en Harvard (O’Connor 1999b). Como él mismo afirmó, “Las Relaciones Humanas, en la forma de habilidades enseñadas a los líderes y administradores de empresas, podrían asegurar la colaboración social en la fábrica y en la sociedad en general y ganar la guerra contra el Comunismo” (1949, citado en Gillespie 1991: 246). (Trahair y Kaufman, 2012, p. 60).

En síntesis, del horror de Elton Mayo y sus continuadores al comunismo se habla poco por parte de los estudiosos de la gestión de personal.

### *El Desarrollo del Recurso Humano (y el Desarrollo Humano)*<sup>9</sup>

A mediados de la década de 1960 aparece publicada la noción: “Desarrollo del Recurso Humano” [*Human Resource Development*] por parte de Frederick Harbison y Charles A. Myers (Harbison y Myers, 1964). Su propuesta, tal como se desprende literalmente del mismo título del libro pionero en que se publica esta noción, es imaginar cómo contribuir al desarrollo económico de un país a partir de la educación para la mano de obra; en otras palabras, cómo aportar al desarrollo económico desarrollando al “recurso humano”, capacitándolo y preparándolo en ese sentido de que sea la mano de obra calificada que se requiere para el crecimiento de la economía.

No obstante, esta noción, aunque relativamente temprana en la historia de la gestión de personal, tardará varias décadas en convertirse en un campo académico y solamente después del cambio de milenio comenzará a considerarse como una tradición teórica importante (Wang y McLean, 2007; Shirmohammadi et al, 2021). En cuanto a la utilización de esta denominación para referirse a las áreas responsables de la gestión de personal, puede decirse que, al contrario de la de comportamiento humano que se esboza arriba, esta noción de Desarrollo del Recurso Humano, no solamente ha sido utilizada con frecuencia en las empresas tal cual (DRH), sino que se ha hibridado con aquella de “Desarrollo Humano” (DH). Numerosas empresas alrededor del orbe, han encontrado acertado nombrar a sus divisiones de personal como departamentos de Desarrollo Humano (o gerencia de DH, o vicepresidencia de DH, etc.). Sin embargo, lo que se ha podido constatar en el mundo empírico puede agruparse en dos segmentos diferentes.

El primero, es que cuando se ha nombrado al área responsable de la gestión de personal en la empresa como un departamento de Desarrollo del Recurso Humano (DRH), la

---

<sup>9</sup> Algunas de las ideas registradas en este apartado están siendo evaluadas para su publicación en un artículo emanado de una investigación anterior (puede verse por solicitud: Bermúdez, Córdoba, Oquendo y Gómez. [inédito]. *La noción de desarrollo de recursos humanos: síntesis y clasificación de la literatura entre 1990 y 2020*).

cosificación de las personas salta a la vista, pues no se oculta en absoluto que al trabajador se le comprende como a un recurso, como a un medio para alcanzar el fin trazado por la alta dirección y los propietarios. Aunque parezca loable “desarrollar” a las personas, la epistemología que arroja la formación y la preparación del personal en la empresa está determinada por comprenderlo simplemente como a *mano de obra útil* para los propósitos que se trazaron los miembros de la élite corporativa. Todo esto puede validarse cuando se examinan los textos especializados de este campo académico. La mayoría de estos figuran agrupados en cuatro prestigiosas revistas que configuran lo que sus miembros denominan la “Academia de Desarrollo del Recurso Humano” [*Academy of Human Resource Development*]<sup>10</sup>. A pesar de la pavorosa endogamia de tal academia, la cual merece espacio aparte para su crítica, es notable el aporte que sus miembros hacen: miles de artículos de investigación, revisiones de literatura, reflexiones, comentarios, etc. (en inglés, desde luego). Que no parezca necio insistir: la orientación instrumental de tal aporte es fácil de detectar en sus descriptores elementales, pues hacen referencia al desarrollo del liderazgo, al entrenamiento, al aprendizaje, a la evaluación del desempeño y a otro cúmulo de términos que, aunque habría que traducirlos por respeto a nuestros lectores hispanos, ya hacen carrera bajo sus anglicismos originales: el *engagement*, el *coaching*, el *training*, el *mentoring*, y un largo etcétera.

El segundo segmento, es decir aquél de las empresas que nombran a sus áreas de personal como divisiones de Desarrollo Humano utilizan una denominación mucho más afortunada. Que en el nombre mismo del área o división responsable de la gestión del trabajo de su gente se halle taxativamente un interés por el desarrollo humano, habría que interpretarlo como un esfuerzo genuino de la dirección. Pero no todo lo que brilla es oro. Lo que puede constatar después de entrevistar a numerosos ejecutivos que defienden esta denominación (Bermúdez, 2018) es que lo hacen con las mejores intenciones de respetar la forma de nombrar tales áreas y con el propósito decidido de desarrollar a su gente. No obstante, la educación

---

<sup>10</sup> Los títulos de las respectivas revistas son: *Human Resource Development Quarterly* (HRDQ), *Human Resource Development International* (HRDI), *Advances in Developing Human Resources* (ADHR) y *Human Resource Development Review* (HRDR).

recibida para poner en la práctica tales mecanismos de desarrollo de personal por parte de tales ejecutivos pulula entre la literatura de autoayuda (Ampudia, 2010; Papalini, 2008) y la formación en las escuelas de negocios donde, como es sabido, la epistemología privilegiada es la de la Administración de Recursos Humanos (Bermúdez, 2019).

Tabla 2. Momentos y hechos históricos de las principales denominaciones de la gestión de personal

<b>Año</b>	<b>Descripción del momento clave</b>	<b>Fuentes principales</b>	<b>Naturaleza del fenómeno</b>
1918-1920	Comienzan a aparecer publicados los términos gestión del empleo, gestión de personal, relaciones industriales y relaciones laborales.	Kaufman (2001 p. 346)	Teórico/empírico
1919	John Commons fue el primero en utilizar el término “Recursos Humanos” para connotar la idea de que el insumo de trabajo de la nación está incorporado en los seres humanos y representa una forma de bien de capital (Commons, 1919, p. 129)	Kaufman (2001, p. 340)	Teórico
1920	El término “Relaciones Industriales” era ampliamente utilizado como descriptor de todo el campo de estudio y de la práctica de la gestión del trabajo organizado.	Kaufman (1999, p.103)	Teórico/empírico
1924-1932	Los experimentos de Hawthorne fueron comenzados por Frank Jewett (National Research Council) y luego	Roethlisberger & Dickson (1939);	Teórico

	dirigidos por Elton Mayo y su grupo de Harvard, desde 1927 hasta 1932.	Desmarez (1986, p. 32)	
1930	La depresión económica obligó a las empresas a recortar salarios, despedir empleados, acelerar el ritmo de trabajo y adoptar un enfoque más autoritario de la gestión.	Kaufman (2001, p.350)	Empírico
1933	Se constata un aumento en la organización sindical y las huelgas de los empleados, la expansión de la negociación colectiva en la industria estadounidense y una mayor mediación del gobierno en la política laboral corporativa.	Kaufman (2001, p.350)	Empírico
1940	Surgimiento de la escuela de las Relaciones Humanas.	Kaufman (1999, p.103)	Teórico
1945-1960	“Edad de oro” del campo de las Relaciones Industriales en las universidades. “Las RI fueron consideradas como uno de los campos de estudio de más rápido crecimiento y más emocionantes en las universidades”.	Kaufman (2001, p. 353)	Teórico
1950-1960	Nace un nuevo campo llamado Comportamiento organizacional.	Whyte (1987)	Teórico
1960-1980	Las Relaciones Industriales experimenta un periodo de desaceleración del impulso intelectual y un vaciamiento en su	Kaufman (1999, p.103)	Teórico



	base de participantes académicos activos.		
1960	Las Relaciones Industriales y la Administración de personal (PM), se separan tomando rumbos divergentes.	Kaufman (1999, p.106)	Teórico/empírico
1964	Se empieza a usar el término Desarrollo de los Recursos Humanos (DRH) y se crea la Academia de DRH.	Harbison & Myer (1964); Wang & McLean (2007)	Teórico
1980	Declive a largo plazo del movimiento obrero, arrasó con el campo de las Relaciones Industriales.	Kaufman (2001, p. 353)	Empírico/teórico
1980-1990	El término Administración de Recursos Humanos (HRM) es ampliamente utilizado para referirse a todo el campo de estudio y práctica.	Kaufman (2001, p. 353)	Teórico/empírico
2000-2021	El campo de los Recursos Humanos mantiene el ímpetu e inicia la incorporación del término Gestión Estratégica de Recursos Humanos (SHRM), mientras que las Relaciones Industriales experimenta una disminución lenta como campo de estudio y como nominación del área de gestión de personal en la práctica empresarial.	Kaufman (2001, p. 357)	Teórico/empírico

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

El rastreo histórico que realizó este estudio encontró que los departamentos de personal surgen en las primeras décadas del siglo XX como consecuencia de los conflictos obrero patronales, al mismo tiempo que en las universidades, principalmente en Estados Unidos, empezaron a utilizar términos como gestión del empleo, gestión de personal, relaciones industriales, relaciones laborales, y otras denominaciones, para referirse al campo de estudio y práctica que se encarga de la administración de personas en los contextos laborales (Kaufman, 2001). En el proceso de recopilación histórica Bruce Kaufman, ha sido uno de los principales autores que desde finales de los noventa ha realizado estudios sobre el estado del arte del pensamiento que se relaciona con la noción Relaciones industriales y la Administración de Recursos Humanos.

Es así como se detectó que, en la década de 1920, la denominación “Relaciones Industriales” (RRII) era ampliamente utilizada para describir el campo de estudio y la práctica en general, sin embargo, en los años siguientes fue paulatinamente sustituida por la de “Administración de recursos humanos” (ARH) y otras denominaciones como “Desarrollo de los Recursos Humanos” (DRH), “Comportamiento Organizacional” (CO), “Administración del Talento Humano” (ATH) y más recientemente, todas estas mismas en su versión “estratégica”. Estas sustituciones estuvieron influenciadas por dos acontecimientos importantes. Por un lado, el declive de las organizaciones sindicales como consecuencia de la depresión económica de esos tiempos y por el otro el surgimiento de la escuela de las Relaciones Humanas, impulsada por investigaciones y experimentos auspiciados por algunos mecenas industriales.

La principal diferencia hallada entre las denominaciones muestra que dos grandes sustratos epistemológicos subyacen a las principales corrientes: la de la psicología de la Escuela de Relaciones Humanas y la de la economía institucionalista del movimiento de las Relaciones Industriales. Es decir, por un lado, la administración de recursos humanos fue impulsada por la escuela de relaciones humanas, respaldada por la psicología industrial y las teorías de

comportamiento humano quienes basaron sus postulados en experimentos como los de Elton Mayo y sus colegas en la planta Hawthorne; y, por el otro, las relaciones industriales, que basa sus postulados en la sociología del trabajo y la economía industrial. Sin embargo, a pesar que una aparente bifurcación “epistemológica” es posible también encontrar algún tipo de asociación, puesto que, en el interés primitivo de ambos campos, se halla el de las teorías que fundamentan al “management científico”.

En la misma línea de hallar asociaciones, se encontró que campos como el Comportamiento Organizacional y el Desarrollo del Recurso Humano organizacional emergen de los continuadores de la “Escuela de Relaciones Humanas” de Elton Mayo, Chester Barnard, Fritz Roethlisberger, etc., el cual se consolida entre los años 1950 y 1960. De igual manera, se constató que entre los autores pioneros del Comportamiento Organizacional se destacan algunos hoy célebres por sus contribuciones a la psicología organizacional desde los años 1940, como es el caso de Abraham Maslow y Kurt Lewin (Aktouf, 2009). Lo anterior lleva a pensar que a pesar de la diferencia semántica existente entre ambas disciplinas, su origen sigue estando determinado por la visión que se tiene del trabajador, a quien se le comprende como a un recurso, un medio para alcanzar el fin trazado por la alta dirección y los propietarios de las empresas, saltando a la vista así la cosificación de las personas.

Se espera que futuras investigaciones continúen caracterizando e indagando igualmente sobre los problemas éticos que engloban las denominaciones de moda: ¿administrar a las personas entendidas como recursos, como instrumentos? (como en la ARH); ¿es posible desarrollarlas sin renunciar a cosificarlas? (como en el DRH); ¿estudiar el comportamiento humano equivale a psicologizar los problemas del trabajo? (como en el CO); ¿es estratégico para quién? (como en la AERH, la ATH, etc., etc.).

Una última limitación del presente estudio salta a la vista: la de una mínima caracterización de la génesis y el desarrollo de la noción Gestión del Talento Humano. Para terminar, es necesario advertir entonces, que actualmente se está desarrollando una investigación paralela a la presente en la cual se lleva a cabo tal caracterización.

## Referencias bibliográficas

- Aktouf, O. (2009). *La Administración entre tradición y renovación*. Artes Gráficas del Valle.
- Ampudia, F. (2010). El logro del éxito: la dimensión social de la literatura de autoayuda. *Revista Española de Sociología*, 13, 11-30.
- Allen, M., & Wright, P. (2007). Strategic management and HRM. In Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (Eds.) *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 88-107). New York, USA: Oxford University Press.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization. Conflict Between System and the Individual*. Harper & Brothers.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. Improve Business Performance Through Strategic People Management*. Kogan Page books.
- Barbier, P. Y. (2016). Pluralisme méthodologique, une affaire d'intégration? *Recherches Qualitatives, Hors-série*, 20, 547-558.
- Bell, D. (1947). The study of man: Adjusting men to machines. *Commentary*, 4, 79-88.  
<https://www.commentarymagazine.com/articles/the-study-of-man-adjusting-men-to-machines/>
- Bermúdez, H. L. (2018). Plaisir et souffrance dans le quotidien au travail : exemple d'une "sous-culture de résistance" à l'organisation scientifique de la tâche. Dans : *Clinique en sciences sociales. Sens et pratiques alternatives* (263-273). Québec: Presses de l'Université du Québec.

- Bermúdez, H. L. (2019). Los mandos medios de la organización del trabajo *Voice Picking*: ¿una lumpen-administración? En: *Realidades organizacionales e institucionales de México y Latinoamérica: Perspectivas de Análisis, Tomo 1: Dimensión subjetiva de las organizaciones* (pp. 263-294). México: Grupo Editorial HESS, S.A.
- Bermúdez, H. L. [en prensa]. *La inocencia de la gestión humana. Preliminares para una fundamentación epistemológica*.
- Bermúdez, H. L. Córdoba, J. F., Oquendo, S. R., y Gómez, J. F. [inédito]. *La noción de desarrollo de recursos humanos: síntesis y clasificación de la literatura entre 1990 y 2020*.
- Betancur, C. M., y Gallego, M. (2015). *Transformación organizacional. Una mirada comprensiva de la gestión humana*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Boyle, F., & Sherman, D. (2006). Scopus™: The Product and Its Development. En *The Serials Librarian\_ From the Printed Page to the Digital Age*, 49(3): 147–153.  
[https://doi.org/10.1300/J123v49n03\\_12](https://doi.org/10.1300/J123v49n03_12)
- Bramel, D., & Friend, R. (1981). Hawthorne, the myth of the docile worker, and class bias in psychology. *American Psychologist*, 36(8), 867-878. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.36.8.867>
- Busse R., Warner M. (2017) The legacy of the hawthorne experiments: A critical analysis of the human relations school of thought. *History of Economic Ideas*, 25(2) 91-114.
- Carey, A. (1967). The Hawthorne studies: A radical criticism. *American Sociological Review*, 32(3), 403-416. <https://doi.org/10.2307/2091087>
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & E. G. Michaels. (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.

- Chasse, J. D. (2003). John R. Commons's Industrial Relations: Its Development and Relevance to a Post-Industrial Society. *Économie et institutions* [Online], 2, 61-82. <http://journals.openedition.org/ei/722> ; DOI : 10.4000/ei.722
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358, DOI: 10.1080/09585192.2019.1711442
- Commons, J. R. (1919). *Industrial Goodwill*. McGraw-Hill.
- Cuesta, A., y Valencia, M. (2014). *Indicadores de Gestión Humana y del conocimiento en la empresa*. Ecoe Ediciones Ltda.
- Desmarez, P. (1986). *La sociologie industrielle aux États-Unis*. Armand Colin.
- Díaz, E., y Rodríguez, V. J. (2014). *Gestión humana en la empresa colombiana*. Universidad La Salle.
- Dunlop J. T. (1993). *Industrial Relations Systems*. Boston, Harvard Business School Press.
- Egger, M., & Smith, G. D. (2001). Principles of and procedures for systematic reviews. In M. Egger, G. D. Smith, and D. G. Altman, *Systematic Reviews in Health Care. Meta-analysis in context* (pp. 23-42). London: BMJ Publishing Group.
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: a hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 80-92. <https://doi.org/10.1177/160940690600500107>

Frías-Cano, L. (2020). Revisión sistemática, revisión y sistematización bibliográficas.

<https://ladisfrías.medium.com/>

Galeano, M. E. (2015). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada*. Medellín: La Carreta Editores.

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

Gilson, M. B. (1940). Reviewed work: Management and the worker, by F. J. Roethlisberger and William J. Dickson. *American Journal of Sociology*, 46(1), 98-101.

<https://www.jstor.org/stable/2769755>

Gitelman, H. (1988) *Legacy of the Ludlow Massacre: a chapter in American industrial relations* (Philadelphia: University of Pennsylvania Press).

Gorsky, M., & Mold, A. (2019). Documentary Analysis. En C. Pope & N. Mays (eds.), *Qualitative Research in Health Care* (pp. 83–96). John Wiley & Sons Ltd. doi:10.1002/9781119410867.ch7

Harbison, F., & Myers, C. A. (1964). *Education, manpower, and economic growth: Strategies of human resource development*. McGraw-Hill.

Ingham, J. (2007). *Strategic Human Capital Management. Creating Value Through People*. Amsterdam: Elsevier.

Jaramillo, V., Manrique, H., y Henao, C. M. (2019). Investigación documental cualitativa, investigación teórica y método analítico. En S. López (ed.), *Texturas. Tipología de formas de lectura y escritura en la universidad. Vol. 2*. (PP. 87-111). Medellín: Universidad EAFIT.

- Kaufman, B. E. (2001). Human resources and industrial relations. Commonalities and differences. *Human Resource Management Review* 11 (4), 339-374. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00045-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00045-6)
- Kaufman, B. E. (2007). The Development of HRM in Historical and International Perspective. In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright, *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 19-47). Oxford: Oxford University Press.
- Kaufman, B. E. (2020). The real problem: The deadly combination of psychologisation, scientism, and normative promotionalism takes strategic human resource management down a 30-year dead end. *Human Resource Management Journal*, 30, 49-72. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12278>
- Kim, M. Y., & Torneo, A. (2021). The Roles of Strategic Human Resource Management and Person–Environment Fit On Nonprofit Public Service Motivation. *Public Integrity*, 23(1), 33-51, DOI: 10.1080/10999922.2020.1775059
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics*. *Human Relations* 1(1), 143-157. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Martin, A (2003). Teoría sociológica de las relaciones laborales. Fundamentos, p.149-263. 115 pag. Barcelona: UOC. ,<https://ddd.uab.cat/record/138390>.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an Industrial Civilization*. Harvard University.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an Industrial Civilization*. Harvard University.



McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.

Michaels, E.; Handfield-Jones, H.; Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press.

Mills, C. W. (1970). The contribution of sociology to studies of industrial relations. *Berkeley Journal of Sociology*, 15, 11-32. <http://www.jstor.org/stable/41035165>

Miner, J. (2006) *Organizational behavior 3: Historical origins, theoretical foundations, and the future*. 1st Edition, New York.

Papalini, V. (2008), *La formation de la subjectivité dans la culture contemporaine : Le cas des livres de bien-être*. Tesis doctoral, Departamento de Comunicación-Doctorado Ciencias de la Información y la Comunicación, Universidad de París 8.

Rockefeller, J. (1917) *The Personal Relation in Industry* (New York: Boni and Liveright, Inc.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Harvard University Press.

Sánchez, A. (2016). *El género artículo científico: escritura y análisis desde la alfabetización académica y la retórica funcional*. Medellín: UCN.

Shimmin, S., & Singh, R. (1973). Industrial relations and organizational behaviour: a critical appraisal. *Industrial Relations Journal*, 4(3), 37-42. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.1973.tb00830.x>

- Shirmohammadi, M., Au, W. C. & Beigi, M. (2022): Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*. DOI: 10.1080/13678868.2022.2047380
- Trahair, R., & Bruce, K. (2012). Human relations and management consulting: Elton Mayo and Eric Trist. Chapter 3.
- Tead, O., Metcalf, H. C. (1920). Personnel Administration. Its principles and practice. London: McGraw-Hill.
- Urquijo, J. I. (1989). Teoría de las relaciones industriales. Ediciones CEPET.
- Wang, X., & McLean, G. N. (2007). The Dilemma of Defining International Human Resource Development. *Human Resource Development Review* 6(1), 96-108. DOI: 10.1177/1534484306296305
- Whyte, W. F. (1987). From Human Relations to Organizational Behavior: Reflections on the Changing Scene. *Industrial and Labor Relations Review*, 40(4), 487-500.  
<http://www.jstor.org/stable/2524053>
- Zarazúa, J. L. (2019). Administración de recursos humanos vs. Gestión del capital humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones. *Gestión y Estrategia*, (56), 37-50.