

De la sociología de las organizaciones a la gestión de los recursos humanos: una propuesta de marco de análisis

Jean Nizet y François Pichault*



RESUMEN

Propuesta de análisis y tipología de cinco modelos de Gestión de Recursos Humanos; sus cambios y las repercusiones en las distintas configuraciones organizacionales, los aspectos salariales, socio-culturales de acuerdo a cada país o región observada, tensión entre los diferentes actores, criterios de calidad y desempeño, así como otros factores que pueden influir en las organizaciones para la adopción de un modelo en particular y cuya diferenciación radica justamente en el tipo de criterios utilizados para manejar el factor humano.

* Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix (Belgique)

ABSTRACT

This paper proposes a typology of five models in Human Resources Management for analyzing: changes and effects in different organizational configurations, salary aspects, socio-cultural agreements in each country or region studied, tension between different stakeholders, criterion of quality and performance, and others factors which can influence organizations and the adoption of a particular model and which differentiation relay precisely in the kind of criterion used to drive the human factor.

Palabras clave: Intervención organizacional, Contextualización y Gestión estratégica

Key words: Organizational intervention, contextual process, and strategy management.

Numerosas organizaciones contemporáneas se envuelven en procesos de cambio estratégico por la vía de mutaciones –progresivas o radicales– de sus modelos de gestión de los recursos humanos. La presente contribución intenta establecer un marco de análisis de estas mutaciones mediante la movilización de ciertas experiencias importantes de la sociología de las organizaciones. Este trabajo se articula en cuatro tiempos.

En un primer momento, establecemos una diferencia entre varios conjuntos de prácticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH), que calificamos como modelos, en las repercusiones de las distintas configuraciones organizacionales evidenciadas por Mintzberg (1982, 1986). En un segundo momento, identificamos, fuera de la configuración organizacional propiamente dicha, otros factores de contingencia susceptibles de influir para la adopción de tal o cual modelo de GRH: mercado de trabajo, mercado de bienes y servicios, reglamentación social, etc. En un tercer momento, subrayamos los límites de un enfoque estrictamente contingente y desarrollamos una visión más política, que describe los juegos de poder que se tejen entre los actores; esta visión política se revela como más adecuada para poner de manifiesto los procesos mediante los cuales se realiza el pasaje de un modelo de GRH al otro.

Un recorrido como éste, que toma en cuenta en un principio los contextos internos y externos, luego los procesos de cambio vinculados a los juegos de poder de los actores, nos acerca a la perspectiva contextualista tal y como la desarrollaron Pettigrew y su equipo (1985, 1987). Esto se muestra en un cuarto momento, a favor del cual consideramos también las implicaciones de este marco de

análisis para intervenir en la organización y la gestión del cambio.

La diversidad de prácticas de GRH

La mayoría de los manuales de gestión de los recursos humanos tiene, hay que admitirlo, un alcance esencialmente prescriptivo: proponen vías de acción, caminos que se deben seguir, estrategias que es imperativo adoptar. Articulados alrededor de un conjunto de “materias” tradicionalmente distinguidas por formar parte del campo de la GRH (reclutamiento y selección, evaluación, promoción, remuneración, relaciones profesionales, etc.), describen un conjunto de técnicas y de dispositivos más o menos formalizados destinados a guiar la acción de los responsables del personal (Petit *et al.*, 1993; Sékiou *et al.*, 1992; Peretti, 1994; etc.). Decidimos, en este sentido, hablar de *modelos de gestión de recursos humanos*, en la medida en que esas técnicas y dispositivos expresan maneras concertadas de actuar y son objeto de una formulación más o menos explícita en cada organización.

Hacia una tipología de modelos de GRH

Diferentes trabajos contribuyeron a mostrar la existencia de modelos diferentes en lo que hace a este tema: podemos de esta manera observar políticas que competen al paternalismo (De Coster, 1993); otras, se inscriben más en el marco de una individualización del vínculo salarial (Morville, 1985), en oposición a las políticas “objetivantes” tradicionales (Vanhaelen y Warnotte, 1988), etc.

Sin embargo, son escasas las reflexiones que tratan

de sistematizar la diversidad de elecciones susceptibles de producirse en la materia. Pretendemos establecer, como consecuencia de los primeros trabajos exploratorios (Baird y Meshoulam, 1988; Begin, 1993; Duberley y Burns, 1993; Pichault, 1995), un vínculo entre las formas que puede tomar el sistema organizacional en su conjunto –tomando como base la distinción entre las cinco configuraciones organizacionales establecida por Mintzberg (1982, 1986) y sistematizada por Nizet y Pichault (1995)– y las diferentes formas de conducir su subsistema social. Proponemos también una tipología que distingue cinco modelos de GRH (Pichault y Nizet, 2000): el modelo *arbitrario*, en el marco del cual las prácticas de GRH están estrechamente controladas por el dirigente que no se refiere, en lo que hace a esto, a ningún criterio predefinido; el modelo *objetivante*, en el cual las prácticas son dictadas por criterios formalizados e impersonales, definidos en el marco de las convenciones colectivas (escala de notación homogénea, promoción a la antigüedad, tablas salariales, tiempo de trabajo uniforme, etc.); el modelo *individualizante*, donde las prácticas se inscriben en el marco de negociaciones interpersonales cada vez más específicas entre el miembro –generalmente más calificado– y su superior jerárquico (gestión de competencias “a la medida”, plan de carrera, dirección por objetivos, remuneración variable, etc.); el modelo *convencionalista*, donde los operadores –también muy calificados– se ponen de acuerdo para definir de manera colectiva las reglas, los procedimientos a los cuales se someten (validación colegiada de las contrataciones, de las evaluaciones, etc., promoción a puestos de responsabilidad mediante elecciones, etc.), y finalmente, el modelo *valorial*, en el marco del cual algunas prácticas

de GRH no parecen legítimas o dignas de interés (remuneración, promoción, tiempo de trabajo), dada la imposición de valores que se supone movilizarán a los miembros de la organización por la vía de la formación y la comunicación.

El principio básico de esta diferenciación descansa en el tipo de criterios utilizados para manejar el componente humano de la organización. Inexistentes en el caso del modelo arbitrario, implícitos en el caso del modelo valorial, tales criterios son objeto de una formalización más explícita en el caso de los demás modelos.

- El modelo objetivante propicia la adopción de criterios impersonales que se aplican de la misma manera a todos;
- El modelo individualizante se basa en la determinación de criterios “a la medida”, en el marco de acuerdos interpersonales entre un superior jerárquico y sus colaboradores;
- El modelo convencionalista implica en sí mismo la definición colectiva de criterios, consecuencia de la discusión entre pares.

Relaciones entre configuraciones organizacionales y modelos de GRH

Examinemos en este momento las continuidades lógicas que se pueden establecer entre configuraciones organizacionales y modelos de GRH, por medio de la compleción y ampliación del trabajo comenzado a este respecto por Begin (1993).

En una configuración empresarial, un modelo

arbitrario de GRH no es sorprendente en la medida en que el líder carismático todopoderoso combine la ausencia de recursos con criterios formalizados. En una configuración burocrática, el modelo objetivante es, sin duda alguna, el más susceptible de encontrarse: la presencia de analistas a cargo de la estandarización de los procesos o de los resultados se encuentra en el origen de la definición de criterios impuestos indistintamente a todos los miembros de la organización. En una configuración misionaria, la preponderancia de la misión, al crear la apariencia de una fuerte descentralización de la toma de decisiones, obstruye la cuestión de la GRH, aunque ésta aparezca de una manera implícita, sin designar ningún actor en particular, producto de una auto-referencia permanente a los valores (modelo valorial). En una configuración profesional, la definición colectiva de las normas a partir de debates contradictorios aparece como el único principio aceptable de coexistencia entre los expertos que, por otro lado, disfrutaban de una autonomía operacional (modelo convencionalista). Finalmente, en una adocracia, se puede esperar encontrar un modelo de GRH más individualizante, con su mezcla característica de diferenciación -con objeto de satisfacer las aspiraciones de autonomía profesional de los operadores calificados- y de integración (cultura de empresa, formación, etc.) -apuntadas más por los responsables jerárquicos y destinada a luchar contra las tendencias centrífugas inherentes a este tipo de configuración.

Las diversas relaciones que acaban de establecerse no proceden de la simple especulación. La analogía no puede pretender el estatuto de explicación científica salvo por hecho de desenmascarar un vínculo estrecho de parentesco, una "bisagra" entre las variables cercanas (De

Coster, 1978). Este parentesco nos parece concretizado por medio de la cuestión del actor que domina en cada una de las configuraciones organizacionales. Ya demostramos (Nizet y Pichault, 1995) que una configuración estaba marcada por múltiples interacciones entre factores políticos y parámetros organizacionales, al encontrarse los primeros en el origen de la elección de los segundos, aunque esta elección condiciona, a su vez, la distribución del poder y, en consecuencia, la naturaleza de las relaciones de fuerza susceptibles de desarrollarse en esas condiciones. Una configuración permanece estable por medio de un vaivén de este tipo, durante períodos más o menos largos, antes de conocer mutaciones estructurales más o menos profundas. El predominio de ciertas categorías de actores conduce lógicamente a la primacía de ciertas concepciones de vínculos de subordinación, o aún de ciertas visiones de la función de RH. Un razonamiento de este tipo coloca, por lo tanto, de manera más clara, a los modelos de GRH como variables dependientes de las configuraciones organizacionales (Pichault, 1995).

Continuidades lógicas y discontinuidades cronológicas

Las correlaciones lógicas que se establecen de esta manera entre configuraciones organizacionales y modelos de GRH no se encuentran necesariamente en los hechos. Uno de los factores que explican esta discontinuidad depende del desfase temporal que puede introducirse entre estas dos categorías de variables. Tan pronto como el modelo de GRH puede evolucionar, sin modificar la configuración organizacional, la mutación de la estructura organizacional se produce sin ninguna adaptación al modelo de GRH. Se

pueden observar de esta manera equipos de dirigentes que se lanzan con la cabeza gacha a programas de modernización que no afectan prácticamente los elementos organizacionales (división del trabajo, repartición del poder, centralización de la toma de decisiones, etc.) y son esencialmente sostenidos por las iniciativas en materia de GRH: estas últimas les garantizan una mayor visibilidad de efectos y una inmediatez en la obtención de resultados, al tiempo que les brindan la ilusión de un relativo dominio del proceso al cual están enganchados. En otros casos, se puede asistir, por el contrario, a importantes cambios estructurales relacionados con el paso de una configuración a la otra –por ejemplo, como consecuencia de un proceso de automatización– mientras conservan la concepción de las relaciones sociales –e incluso la función RH– que existía en la antigua estructura organizacional.

Las situaciones de discontinuidad temporal son frecuentes. Nuestras propias investigaciones y las de algunos colegas cercanos (Brouwers *et al.*, 1994; Brouwers *et al.*, 1997; Cornet y Pichault, 1993; Pichault, 1993; Rousseau y Warnotte, 1994) nos permitieron despejar un cierto número de variantes en la materia:

- la PME de tipo empresarial, producto de una fase de expansión y de integración en un grupo industrial, se abastece de herramientas de GRH cada vez más formalizadas (objetivación);
- la empresa burocrática que busca revitalizar su modo de funcionamiento tradicional mediante la puesta en marcha de un modelo de GRH individualizante;
- la estructura adocrática, compuesta de profesionales calificados, está obligada a responder a las exigencias

de racionalización impuestas por sus accionistas al adoptar medidas de objetivación de la GRH.

Por su parte, MacKintosh, Jarvis y Heery (1994) observaron los movimientos de racionalización a los que se someten las instituciones de educación superior británicas. Así, aclaran los dilemas de la GRH dentro de organizaciones que estos autores califican como híbridas: divergencia en las prácticas de remuneración, desdoblamiento de los estatus de personal, etc. Estos dilemas pueden considerarse en términos de la interpenetración de los modelos convencional (libertad de ofrecer actividades de consultoría o de formación además de las tareas habituales, remuneración a la carta) y objetivante (tiempos de trabajo estrictamente delimitados, remuneración definida *a priori*), en el marco de configuraciones profesionales.

En cuanto al modelo valorial, éste se caracteriza por una volatilidad extrema. Abundan los casos de organizaciones misionarias que se enfrentan a la difícil integración de profesionales asalariados y quienes están obligados a adoptar un modelo de GRH cada vez más objetivante, con motivo de las subvenciones públicas que reciben (Dieu, 1996).

Sin comprometerse necesariamente con una perspectiva normativa, la consideración analítica de las situaciones de discontinuidad temporal permite aprehender mejor la forma y el sentido de los conflictos que inevitablemente surgen alrededor de un proceso de cambio. Por consiguiente, disponemos de un primer marco de análisis útil para nuestras investigaciones.

La GRH frente a la diversidad de factores de contingencia

Hasta aquí hemos establecido las relaciones de dependencia entre dos variables: las configuraciones organizacionales y los modelos de GRH. Sin embargo, debemos reconocer que los modelos de GRH no dependen solamente del contexto organizacional y que vale la pena tomar en cuenta otros factores de contingencia. Entonces, evolucionamos hacia un esquema de análisis mucho más complejo. En este sentido, parece útil extender la discusión que habitualmente se daba respecto de los procesos de cambio, en la medida en que la abundante literatura que se dedica a este tema ha ampliado precisamente el campo de los factores explicativos.

¿De dónde proviene el cambio? De acuerdo con los trabajos a los que nos referimos, el cambio es fruto de una mutación de las estructuras internas (como es el caso de Massey-Fergusson evocado por Hafsi y Demers, 1989); resulta de la puesta en funcionamiento de grandes decisiones estratégicas (como en el caso clásico de Du Pont, analizado por Chandler, 1962); o de una adaptación a las variaciones del ambiente (como se ve en la muestra de 81 empresas escogidas por Miller y Friesen, 1984). Sin embargo, ¿acaso no podemos considerar, por ejemplo, que las propias decisiones estratégicas estén, en gran medida, influidas por las variaciones del ambiente y que conduzcan, a su vez, a modificaciones en la estructura? ¿Acaso no existen, en otros términos, relaciones recíprocas entre estos polos distintos?

Desde esta perspectiva contingente, nos parece pertinente mencionar -en el mismo sentido que las

configuraciones organizacionales- la influencia del ambiente y las orientaciones estratégicas de la organización sobre su política de GRH. Nos basaremos esencialmente en estudios empíricos, tanto cuantitativos como cualitativos, que se encuentran disponibles en la literatura. Es evidente que estos estudios no recurren a la tipología de modelos de GRH que acabamos de presentar. Entonces, llevamos a cabo una interpretación de los resultados de estos estudios a la luz de nuestra tipología: ejercicio peligroso si los hay, del que todavía hay que señalar el carácter exploratorio y que habrá que proteger entonces con todas las precauciones metodológicas necesarias.

La influencia del ambiente

De acuerdo con Wils, Le Louarn y Guérin (1991), ciertas características del ambiente llaman nuestra atención debido a que ejercen una influencia específica sobre la adopción de tal o cual modelo de GRH: el mercado de trabajo, la política de reglamentación social vigente, el mercado de bienes y servicios involucrado y el contexto cultural. La mayoría de estas características pueden referirse a la vez al contexto nacional y al contexto sectorial donde se encuentra la organización considerada.

El mercado de trabajo

Varios componentes del mercado de trabajo pueden tomarse en cuenta: la calificación, la edad, el grado de feminización, el carácter multiétnico de la mano de obra (Wils, Le Louarn y Guérin, 1991). Aquí, nos enfocaremos particularmente en el tema de las calificaciones. Es probable que la débil

calificación de la mano de obra favorezca el desarrollo de los modelos arbitrario y objetivante, donde la movilización de las competencias no ocupa ningún lugar central; por el contrario, cuanto más estemos en presencia de una fuerza de trabajo joven y altamente calificada, es más probable que los modelos individualizante, valorial o convencionalista sean los dominantes.

Sin embargo, estas influencias se encuentran lejos de ser mecánicas. Basándose en las percepciones que los responsables de recursos humanos de organismos públicos tienen sobre del ambiente, Tannenbaum y Dupuree-Bruno (1994) realizaron un estudio muy interesante que muestra que cuanto más teman dichos responsables confrontarse con una pobre disponibilidad de mano de obra calificada (*skill shortages*), más propensos son a desarrollar innovaciones en materia de reclutamiento y de formación (lo que se acercaría a nuestro modelo individualizante). Esta tendencia no es exclusiva de los organismos públicos; también se observa en los trabajos de Sparrow y Hiltrop (1994, pp. 326-328) o incluso en el estudio de Bunt *et al.* (1990) que señala que los procesos de selección se flexibilizan frente a una pobre disponibilidad de mano de obra.

La reglamentación social

La intervención pública en el dominio de la legislación social durante mucho tiempo le ha dado la primacía al modelo objetivante: tablas salariales fijadas por convención colectiva; gestión de los retiros sometida a reglas estrictas de negociación, tiempos de trabajo estrictamente definidos, información obligatoria del personal por medio del consejo

de empresa en las organizaciones de determinado tamaño, etc. No obstante, hay que subrayar la tendencia, muy significativa en Europa desde la década de 1980, a la descentralización de la negociación colectiva evidenciada en diversas investigaciones (Sparrow y Hiltrop, 1994, pp. 596-602; Amadiou y Groux, 1996). Una descentralización de la negociación contribuyó a cierto decaimiento del modelo objetivante, tildado de rigidez y centralismo, y aceleró el planteamiento de las condiciones necesarias para la individualización.

Sin embargo, estas evoluciones generales del modo de intervención reglamentaria de los poderes públicos no impide la existencia de situaciones nacionales y/o sectoriales específicas. Así, en los casos en los que el marco legislativo no imponía, hasta el día de hoy, más que unos cuantos límites formales –trátase de objetivación o de individualización– los modelos arbitrario o convencionalista obtenían la mejor parte. De este modo, la presencia del modelo arbitrario es más probable en un país como Grecia, donde las empresas nacionales se caracterizan por tener una sistematización débil de los modos de apreciación del personal con respecto a las compañías extranjeras (Papalexandris, 1991); donde la formación continúa efectuándose mayoritariamente en el puesto de trabajo (Sparrow y Hiltrop, 1994, p.389); donde la tasa de sindicalización es relativamente débil, etc. Es más fácil encontrar el modelo convencionalista en los países (Gran Bretaña y Estados Unidos) y en los sectores de actividad (fundamentalmente profesionales) cuya tradición contractual es fuerte: Macdonald (1995) muestra la manera en que una corporación, al perseguir un “proyecto profesional” fuerte (médicos, abogados, arquitectos, etc.)

en las instituciones en que es predominante, garantiza una esfera de autonomía esencialmente regulada por las relaciones entre pares.

Las características del mercado de bienes y servicios

La mayor parte de la literatura empírica dedicada a las relaciones mercado/GRH se concentra en el estado de la demanda. Muchos estudios señalan que la decadencia de la demanda favorece, hasta cierto punto, el modelo objetivante. Después de Cameron *et al.* (1987), Schwoerer *et al.* (1995) también muestran, a partir de una investigación que se basa en un cuestionario aplicado a 785 responsables de recursos humanos, que los períodos de depresión refuerzan la probabilidad de decisiones poco populares y, por consiguiente, de provocar conflictos, lo que conduce a institucionalizar aún más las relaciones empleadores/empleados. Por su parte, la encuesta de Wagar (1997) aplicada a 1150 empleados de los sectores público y privado canadienses establece que la tasa de sindicalización es netamente más elevada en los sectores en decadencia, lo que probablemente conduce al predominio de la objetivación.

Evidentemente, otras características del mercado deben tomarse en cuenta, aunque ellas remiten de hecho a ciertos modos de funcionamiento organizacional. De esta manera, la estabilidad del mercado, definida como la previsibilidad de sus evoluciones (Nizet y Pichault, 1995), sin ninguna duda favorece -como lo sugiere Begin (1993)- los modelos más "rutinizados" (objetivante y convencionalista), mientras que la imprevisibilidad y el

carácter dinámico del mercado más bien conducirían a los modelos arbitrario e individualizante, conocidos como más flexibles.

Los valores culturales

Como lo señalan Wils, Le Louarn y Guérin, "el ambiente externo de una organización incluye también a los valores dominantes de la sociedad en una época dada, igual que las actitudes, aspiraciones y comportamiento de la gente" (1991, p.154). Con base en las famosas investigaciones de Hofstede (1991), se puede plantear la hipótesis de que el aumento en el nivel de individualismo -búsqueda de la autonomía, persecución del interés personal-, generalmente ligado a una elevada calificación de la mano de obra, favorece lógicamente el modelo individualizante, sobre todo en el plano de la gestión de ingresos, de la evaluación y de la remuneración (Hofstede, 1991, pp. 61-65).

La gran distancia respecto de la autoridad justifica de alguna manera el hecho de recurrir al modelo objetivante: las diferencias salariales se fijan en los escalafones, la comunicación es mayormente descendente, la evaluación por objetivos es difícilmente practicable ya que supone una cierta descentralización de las negociaciones (Hofstede, 1991, pp. 35-37).

La propensión a evitar la incertidumbre aboga igualmente a favor del modelo de gestión de recursos humanos más estrechamente regulado (modelo objetivante) incluso si, como lo señala d'Iribarne (1989) en su análisis comparativo de empresas ubicadas en Francia, Estados Unidos y los Países Bajos, estas reglas no siempre son respetadas en los hechos. En cuanto a la tendencia inversa

(propensión elevada a la toma de riesgos), ésta se acomoda más a modelos basados en las convenciones o acuerdos interpersonales, de tipo convencionalista o individualizante (Hofstede, 1991, p.121).

Por último, la atención dada al equilibrio entre vida privada y vida profesional, al clima social agradable, al pleno desarrollo en el trabajo, etc. —atención que Hofstede definió un poco torpemente en términos de “femineidad”— probablemente conducirá a privilegiar al modelo valorial, el modelo más susceptible de proporcionar una significación importante al trabajo efectuado. Por el contrario, la investigación de Hofstede muestra que la individualización de la gestión de los recursos humanos (principalmente la promoción y la remuneración al mérito) se encuentran sobre todo en las culturas masculinas, que valorizan el éxito profesional, el desafío, el desempeño, etc. (1991, p.94).

La influencia de las estrategias organizacionales

La noción de estrategia se utiliza en el campo de la gestión con mucha frecuencia. Designa las decisiones importantes que los responsables de las empresas toman: decisiones que tienen efecto a largo plazo y que implican fuertes recursos financieros, materiales, humanos, etc. (Purcell y Alstrand, 1994, pp. 27-29). Son muchos los trabajos en materia de GRH que insisten en la necesidad de establecer un vínculo entre la estrategia de una empresa, por un lado, y el desarrollo y utilización de los recursos humanos, por el otro (Purcell, 1995, p.63). De hecho, ésta es una de las razones por la cual los autores, en particular los estadounidenses, hablan de gestión *estratégica* de los

recursos humanos (Beaumont, 1993, pp. 16-18; Beaumont, 1994, p.23).

Nuestro objetivo no es encajonar los pasos de estas consideraciones prescriptivas, sino más bien examinar, a partir de una literatura más descriptiva, los vínculos que existen realmente entre la GRH y la estrategia empresarial. Más precisamente, nos concentraremos en los trabajos que distinguen diferentes estrategias empresariales y que examinan la manera en que influyen sobre las políticas o prácticas de la GRH.

Si consideramos el trabajo conceptual de Miller (1996) y Youndt *et al.* (1996) basados en las tipologías de Miles y Snow (1978) y Porter (1980), podemos distinguir diferentes tipos de estrategias empresariales:

- la diferenciación que concede un atractivo particular al producto, sea a través de la innovación sistemática, sea trabajando su imagen de marca y su presentación (*prospector* para el caso de Miles y Snow);
- la calidad que intenta aumentar la satisfacción de los clientes a través de un mejoramiento de los procesos de producción;
- el liderazgo de los costos que busca las economías de escala y la minimización de cualquier tipo de gasto para enfrentar la competencia (*defender* para el caso de Miles y Snow);
- la flexibilidad que concentra los esfuerzos organizacionales en la capacidad de adaptación a las necesidades del mercado valiéndose de la innovación de los procedimientos.

Señalemos, una vez más, que una gran parte de la

literatura dedicada a estas cuestiones está dominada por temas prescriptivos tanto en el plano de la formulación de la estrategia como en el de la adaptación necesaria de las políticas de GRH. En el caso de algunos trabajos más empíricos, la cuestión del *desempeño de las empresas* lleva la delantera. Más precisamente, dichos estudios, que en su mayoría se realizaron con una base cuantitativa, se cuestionan sobre los vínculos entre las prácticas de GRH y los desempeños de las empresas. A partir de la aplicación de un cuestionario a 216 responsables de recursos humanos de bancos estadounidenses, Delery y Doty (1996) se cuestionaron acerca del tipo de gestión de recursos humanos más adaptada, en términos de desempeño, a las estrategias de tipo *prospector* y *defender* particularmente. Por su parte, Youndt *et al.* (1996) llevaron a cabo, mediante cuestionarios, una gestión similar con los dirigentes de unas cien unidades de producción.

Una vez que la organización adopta una estrategia de (*prospector*), Delery y Doty (1996) establecen, en términos de desempeños financieros, una superioridad de un modelo de GRH en el que la evaluación se basa en los desempeños personales, donde la movilidad se articula alrededor de los planes de carrera que valoricen las competencias, donde la participación sindical es relativamente débil, etc., lo que nos muestra que no estamos lejos del modelo que calificamos de individualizante. Los objetivos prescriptivos de Bolwijn y Kumpe (1996) van en el mismo sentido. La firma que ellos califican de innovadora, centrada en las estrategias de diferenciación, tiende a privilegiar dimensiones tales como el escuchar, la creatividad, la toma de responsabilidades, la comunicación abierta, el compartir la información, la

participación, la recompensa al esfuerzo individual, etc. Estas dimensiones remiten indudablemente al modelo individualizante, y probablemente también al modelo valorial.

¿Qué sucede cuando la organización privilegia una estrategia de calidad? Según Youndt *et al.*, (1996), los desempeños mejoran significativamente con prácticas de GRH parecidas al modelo individualizante: un modo de selección que favorece la aptitud para resolver problemas, un sistema de evaluación centrado en los comportamientos y concebido con una óptica de desarrollo personal, una remuneración basada en las competencias, etc. (Youndt *et al.*, 1996, p.850). Según las prescripciones de Schuler y Jackson (1987), la estrategia de “la calidad” se encuentra de igual manera asociada con un modo de gestión de recursos humanos caracterizado por el principio de la expresión directa de los empleados, una apreciación de los desempeños que combina objetivos de grupo con objetivos individuales, la formación continua, una política activa de desarrollo de carrera, etc.

Según la investigación de Delery y Doty (1996), cuando la organización se orienta hacia una estrategia de liderazgo de los costos, esencialmente centrada en las ganancias de productividad y en la disminución de los ciclos de producción, los desempeños financieros parecen optimizarse con la adopción de un modelo de tipo objetivante: evaluación basada en criterios uniformes de comportamiento, predominio del principio de representación en las relaciones entre empleadores y empleados, limitación de las posibilidades de desarrollo interno, etc. Bolwijn y Kumpe (1996) hablan de una empresa eficiente –en oposición al modelo de la empresa

innovadora— que privilegia las descripciones detalladas de las funciones, los programas de formación especializados y funcionales, los controles impersonales, una lógica de oposición institucional sindicato/patronal, etc.

Youndt *et al.* (1996, p.853) llegan a resultados similares tanto para las estrategias de liderazgo de los costos como para las estrategias de flexibilidad. Las prácticas que surgen de una política de GRH calificada de “administrativa” —cerca al modelo objetivante— van de la mano con un desempeño elevado: selección basada esencialmente en las capacidades comportamentales, formación procesal, evaluación de los resultados cuantitativos, remuneración en función del tiempo, etc. Estos vínculos, sin embargo, son menos fuertes que en el caso de la estrategia de calidad.

Hasta aquí hemos presentado las estrategias de manera unívoca; evidentemente, se pueden dar combinaciones entre ellas. Así, no resulta imposible que una empresa que haya adoptado una estrategia de calidad se incline por el liderazgo de los costos, lo que la conduce a encontrar puntos medios entre los modelos individualizante y objetivante (Bolwijn y Kumpe, 1996, p.166): sin embargo, el predominio de la lógica de la eficiencia deja menos espacio a los dispositivos de integración característicos del primer modelo (cultura de empresa, incentivos diversos, políticas activas de formación y de comunicación, etc.), probablemente considerados como costos inútiles frente a la presión de la competencia. Este tipo de mediación se observa igualmente en las configuraciones profesionales sometidas a movimientos de racionalización. MacKintosh, Jarvis y Heery (1994) despejaron así los dilemas de GRH dentro de instituciones

de educación superior que califican de híbridos: diferencia en las prácticas de remuneración, desdoblamiento del estatus del personal, etc. Estos dilemas pueden considerarse en términos de interpenetración de los modelos convencional (libertad para realizar actividades de consultoría o de formación además de las tareas habituales, remuneración a la carta) y objetivante (tiempo de trabajo estrictamente delimitado, remuneración definida *a priori*).

Por último, señalemos que la congruencia, validada o postulada de esta manera, entre estrategias organizacionales y políticas de GRH, es objeto de observaciones empíricas contradictorias. Algunos (Hiltrop, 1996) tienden a despejar las correlaciones positivas en este sentido, mientras que otros (Legge, 1995; Schwoerer *et al.*, 1995; Delery y Doty, 1996) muestran que el impacto de las estrategias sobre la política de GRH es relativamente débil, argumentando que los valores culturales y la reglamentación vigente en el entorno de la empresa quizás son más impositivas en este sentido que la adopción de tal o cual estrategia en particular.

El cambio y la GRH: ¿perspectiva contingente o política?

Por supuesto, el razonamiento seguido hasta aquí corre el riesgo de conducir a una visión exclusivamente mecánica de las mutaciones actuales de la GRH, cuyos actores serían de alguna manera excluidos. Estas mutaciones y su aparente explosión resultarían de la influencia potencialmente contradictoria de las variables contingentes (organizacionales, ambientales, estratégicas). Así, las organizaciones oscilarían entre transformaciones

estructurales, cambios en su entorno y modificaciones de estrategias, lo que las conduciría a compromisos permanentes en materia de GRH.

Sin embargo, conviene hacer referencia a la multiplicación de situaciones inestables de este tipo, ligándolas con estrategias concretas de actores que defienden cuidadosamente sus intereses. Tomando en cuenta un enfoque contextualista (Pettigrew, 1985, 1987; Legge, 1995), se puede apreciar cómo las articulaciones entre los diferentes elementos del contexto son de hecho deconstruidas constantemente y reconstruidas por el desorden de juegos de los diferentes actores sociales que se encuentran presentes. Mientras que cada uno de los grupos involucrados trata de desplegar sus propias estrategias, la puesta en marcha de una política de GRH puede verse como el resultado provisorio, y permanentemente reconsiderado, de las relaciones de fuerza entre estos grupos.

En esta perspectiva, el establecimiento de relaciones entre las variables contingentes y los diferentes modelos de GRH permite ofrecer una especie de *cartografía de las construcciones posibles*¹, utilizada de manera ideal-típica como referencia para las posturas conflictivas y las estrategias políticas que se anudan en cada conjunto organizacional. Un enfoque como éste evita, desde nuestra opinión, el relativismo integral al que nos parece condenada cualquier tentativa estrictamente inductiva.

La elección de una perspectiva más directamente se basa en la observación de las tensiones que plasman cada uno de los modelos de GRH. En primer lugar, vamos a *actualizarlos* y, en segundo lugar, demostraremos que estas

tensiones constituyen los *espacios privilegiados de las relaciones de poder entre los actores*, lo que permite igualmente dar cuenta de la evolución de los modelos.

Las tensiones inherentes a los modelos de GRH

Utilizamos el término *tensión* para referirnos al enfoque dialéctico que, tal como lo concibiera Fustier (1980), busca detectar precisamente las fuerzas complementarias y contradictorias a la vez, que constituyen las realidades humanas y las hacen evolucionar.

La sumisión y la delegación en el modelo arbitrario

Recordemos que el modelo arbitrario remite a las prácticas informales de GRH que surgen esencialmente de la iniciativa del dirigente. Más allá de cuál sea el punto de referencia de las prácticas, trataremos de identificar las tensiones que atraviesan el modelo. Nos apoyaremos sobre todo en el resultado de investigaciones basadas en encuestas. De esta manera, Cromie (1991) entrevistó a 70 dirigentes de empresas recientemente creadas, a propósito de los problemas que encontraron en la fase de puesta en funcionamiento de la empresa. Además de problemas financieros, de marketing y de producción que no constituyen parte del interés del presente trabajo, los dirigentes lidian con los problemas del personal: tienen dificultades para contratar personas de calidad, que tengan las competencias adecuadas y, sobre todo, las actitudes esperadas en el trabajo. A veces, tienen la impresión de

¹ N. de la T.: en cursivas en el original.

que sus subordinados abusan de su confianza, etc. Se plantean también preguntas acerca de su propio comportamiento: difícilmente encuentran el estilo de mando adecuado (no demasiado “familiar”, tampoco demasiado “autoritario”); no se atreven a despedir a personas que en realidad no los satisfacen, etc.

Otra referencia a estas dificultades para seleccionar al personal adecuado, para movilizarlo, se encuentra en un artículo que Harvey y Evans (1994) dedican a los conflictos que se desarrollan en las empresas familiares. Tras una extensa revisión de la literatura, los autores señalan que estas empresas constituyen un terreno fértil para los conflictos interpersonales. Para explicar esto utilizan diferentes elementos: el dueño y dirigente no toma en cuenta de manera suficiente las competencias del personal; existen tensiones entre este personal, entre los miembros de la familia y los empleados contratados exteriormente; estos últimos no creen tener las mismas posibilidades de promoción que los primeros; la esfera de la vida familiar y la del funcionamiento de la organización se superponen, lo que vuelve poco claros los papeles a desempeñar por cada quien y, en particular, los derechos y obligaciones con respecto a la empresa; la cultura familiar y, en consecuencia, organizacional, no favorece mucho la participación; etc. (Harvey y Evans, 1994, pp. 331-334).

Estas dos investigaciones, cada una a su manera, propician la tensión que existe entre, *por un lado, la relación de dependencia* o, para utilizar un término más connotado, *de sumisión, que vincula al subordinado con el dirigente y por el otro, la creación de formas de participación, de delegación*. El trabajo de Cromie, que restituye el punto de vista patronal, insiste en la dificultad de establecer el

vínculo de sujeción, mientras que el trabajo de Harvey y Evans se aborda desde una perspectiva más distante y señala todas las dificultades que existen para conciliar sumisión y delegación.

Las observaciones que realizamos al momento de nuestras intervenciones en el marco de organizaciones en que está presente el modelo arbitrario, permiten precisar algunas de estas hipótesis. El elemento de *confianza* (ya destacado, entre otros, en la investigación citada de Cromie), parece estar en el centro de la tensión sumisión-delegación. Efectivamente, el dirigente le brinda su confianza a algunos –a quienes les delegará más, les otorgará más fácilmente una promoción y entre quienes también elegirá a su “sucesor”– y se la niega a otros. Por su parte, los subordinados, y en particular los colaboradores inmediatos del dirigente, buscarán obtener, “merecer”, esta confianza, utilizando diferentes medios. La actitud de lealtad hacia la persona del dirigente y a sus exigencias parece ser particularmente estimulante; por el contrario, el hecho de poseer una competencia, en particular cuando ésta se otorga a través de un diploma, no siempre representa una condición favorable, pues los dirigentes manifiestan gustosos una cierta desconfianza con respecto a los saberes y *savoir-faire* certificados por las instituciones de enseñanza.

Esta tensión entre sujeción y delegación se manifiesta de manera privilegiada al momento de la sucesión del dirigente. Esto generalmente plantea problemas, como lo señalan las estadísticas de supervivencia de las empresas que pasan de la dirección del propietario-fundador a la del sucesor (miembro o no de la familia): según los estudios citados por Handler, solamente alrededor del 30 por ciento de las empresas sobreviven a esta transición (1994, p. 133).

Este autor, con base en datos proporcionados mediante entrevistas, trató de reconstituir por sí mismo el proceso de “ajuste recíproco”, proceso a través del cual el primero cede progresivamente una parte de su liderazgo, de su experiencia, de su autoridad, etc., al segundo, que se apropia de ello y lo comienza a ejercer. El fundador pasa así de un papel de “único capitán a bordo” al de “monarca”, luego al de “vigilante”, para finalmente convertirse en “consultor-asesor”. Al mismo tiempo, el sucesor que no ejercía “ningún papel” en la conducción de la empresa, se convierte en “ayudante”, luego en “gestor”, luego en “tomador de decisiones” (Handler, 1994, pp. 135-137). En los hechos, señala el autor:

[...] muchos de los fundadores no superan el estadio del monarca, por su insistencia a mantener el control sobre su sucesor. Paralelamente, muchos herederos no superan jamás el papel de ayudantes o de gestores por culpa de la incapacidad de su pariente para autorizarlos a aumentar su poder. (Handler, p. 137)

La transparencia y la reapropiación en el modelo objetivante

El modelo objetivante designa las prácticas de GRH dirigidas por criterios impersonales que se aplican de manera uniforme al conjunto de los miembros de la organización. Los estudios que desde la década de 1970 se dedican al tema de la resistencia obrera frente a la racionalización del trabajo (Bernoux, 1979; Bernoux *et al.*, 1973; Fischer, 1980; Thuderoy, 1994) pueden introducirnos a las cuestiones inherentes a este modelo. Como lo resume

Martin, estos análisis ponen en evidencia:

[...] las estrategias de reapropiación que desarrollan los obreros para reconstituir un universo de autonomía justo donde la OST no deja, en principio, ningún margen de maniobra. El grupo reorganiza su espacio de trabajo, recompone el tiempo, desarrolla formas ilícitas de gestión de la producción, recurre permanentemente al paro y ocasionalmente a la huelga, cuando el sistema se vuelve insoportable (Martin, 1994, p. 49, traducción libre).

Como se puede observar, se trata de prácticas diversas cuya significación es relativamente compleja. Encontramos de entrada comportamientos “gratuitos” que no tienen otra razón de ser que la de recuperar un margen de maniobra individual y/o colectivo que es descuidado o anulado por el funcionamiento de la organización (Martin, 1994, pp. 5, 55). Sin embargo, también se observan comportamientos más estratégicos, mediante los cuales los trabajadores ejercen un contrapoder y negocian, de manera implícita, sus condiciones de trabajo (Reynaud, 1991, pp. 22-23). Y, cuando las formas tácitas de protesta fracasan, pueden transformarse, llegado el caso, en conflicto abierto, intercalado a través de las organizaciones sindicales para desembocar en acciones de huelga (Martin, 1994, p. 53; Bernoux *et al.*, 1973, pp. 53-55).

No obstante, estas investigaciones sólo tienen una relación limitada con nuestro objetivo, en la medida en que las prácticas descritas tienen más bien como objetivo la organización del trabajo propia de la configuración burocrática que el de las prácticas de GRH que le están

asociadas. Sin embargo, ciertos elementos atinados ya están presentes, tales como las prácticas clandestinas de readecuación de los tiempos de trabajo (Linhart, 1978; Fischer, 1980).

Se trata de tres yugoeslavos que ocupan puestos sucesivos que en conjunto constituyen el montaje de las cerraduras completas –trabajo delicado con montones de tornillitos que hay que colocar en las esquinas. Pero, ellos son tan hábiles y trabajan tan rápido que llegan a compactar los tres puestos en dos: entonces, uno de los tres puede liberarse permanentemente de forma rotativa, para salir tranquilamente a fumar al baño o conversar con las muchachas del almacén [...]. El jefe cierra los ojos frente a este acuerdo de los tres yugoeslavos porque nunca tuvo dificultades con este tramo de la cadena de las portezuelas [...]. Evidentemente, la autoridad tuvo que acariciar la idea de suprimir uno de los tres puestos, ya que los yugoeslavos llegaron a comprimirlos en dos. Pero basta verlos trabajar para darse cuenta de que, en condiciones normales, nadie lograría alcanzar un ritmo parecido. (Linhart, 1978, pp. 33-34, traducción libre)

Algunos trabajos recientes (Moisdon, 1997; Gilbert, 1998) permiten prolongar esta problemática en relación con nuestro objetivo; constatan que la racionalización que, en un principio, se estableció sobre el trabajo en sí mismo –sobre todo por el desarrollo del taylorismo–, se ha extendido progresivamente a la gestión de los hombres (Moisdon, 1997, p. 12; Gilbert, 1998, p. 13), dando lugar

a la proliferación “de instrumentos” o “de herramientas” de gestión: modelos de previsión de ventas, planes de producción, instrumentos que permiten decidir sobre la oportunidad de desarrollo de un producto, etc. Todos estos mecanismos no tienen la misma naturaleza, aquí nos interesamos en los instrumentos más prescriptivos en materia de GRH.

A título de ejemplo, seguiremos el estudio de caso llevado a cabo por Moisdon y su equipo (Pallez *et al.*, 1993) a propósito de la introducción de una red de clasificación de funciones en la Ciudad de las Ciencias y la Industria (Cité des Sciences et de l’Industrie - CSI) en París. La puesta en funcionamiento de esta herramienta, que tomó varios años, da lugar a juegos de poder que, en ciertos aspectos, se encuentran tan próximos a los que describimos anteriormente respecto de la racionalización del trabajo:

[...] cada asociado utilizaba estrategias relativamente clásicas: desde la huelga que llevaron a cabo los bibliotecarios para que se reconociera su especificidad hasta las amenazas de los sindicatos de romper las negociaciones, pasando por el frecuente recurso de la dirección a un argumento fundado en las restricciones presupuestarias o en el carácter dirimente del calendario que hay que respetar... (Pallez *et al.*, 1993, p.23, traducción libre)

Sin embargo, los autores establecen hipótesis más específicas, y más novedosas. Señalan, por ejemplo, que los juegos de poder reciben la influencia de lo que ellos llaman la “arquitectura” del instrumento, “como si en (esta)

batalla confusa, la técnica de clasificación se introdujera como el enésimo personaje que dicta tanto más su ley cuando la mayoría de las veces es olvidada" (Pallez et al., 1993, pp. 17, 24-25). Más concretamente, el hecho de relacionarse con una red que se presenta en forma de rectángulo, con líneas (los niveles de empleo) y columnas (las hileras de empleos), implica para los actores una serie de reflejos, tales como el de definir para cada hilera un mismo número de niveles, no ubicar a un subordinado y a su jefe en la misma casilla de la red, etc.

El instrumento influye de manera más fundamental en el debate: lleva a los actores a recurrir a la "precisión", al "rigor", a la "cientificidad", o más aún, a la "neutralidad" del trabajo efectuado a partir de la red (Pallez et al., 1993, pp. 20, 22). Probablemente, estas referencias legitimen posiciones bastante distintas, de acuerdo con los actores en turno. En el caso del jefe de la dirección, éste debe disponer de un "observatorio" de la situación del empleo que le permita fijar los salarios de manera clara, estructurar planes de carrera, establecer programas de formación, etc. (Pallez et al., 1993, p.18). Para el jefe de los miembros del personal y para los sindicatos, el objetivo primordial es la búsqueda de cierta forma de equidad que refleje su intención de reapropiarse de las herramientas introducidas con fines de transparencia en un sentido más conveniente para sus intereses: "la idea básica era evitar que "en la cabeza del cliente" existiera el posicionamiento salarial que, según los sindicatos, se producía con frecuencia [...]" (Pallez et al., 1993, p. 22).

Pensamos que los resultados de esta investigación ilustran cuál es la tensión central del modelo objetivante: *por un lado, la búsqueda de la previsibilidad, de la*

transparencia (Gilbert, 1998, pp. 26, 66-67) o de lo que llamamos, siguiendo a Foucault (1975) el *panoptismo* (Pichault, 1993, p. 19) y, por el otro, la reaparición de zonas sombrías, de espacios clandestinos en los que la exigencia de un tratamiento equitativo para todos los trabajadores constituye uno de los anclajes más sólidos. Una tensión de este tipo entre la preocupación por la transparencia y los intentos de reapropiación se articula alrededor de la pretendida neutralidad de los afinados instrumentos en materia de GRH.

La autonomía controlada del modelo individualizante

El modelo individualizante personaliza el vínculo salarial; las diversas prácticas son objeto de una negociación entre el interesado y su superior jerárquico, teniendo en cuenta las competencias y las personalidades específicas de cada colaborador. Ilustraremos las tensiones inherentes a este modelo a partir de la investigación realizada por Perlow (1998) sobre la gestión del tiempo de trabajo en una gran empresa de desarrollo de software informático. A primera vista, señala el autor, la organización toma realmente en cuenta las expectativas y las *desideratas* de los empleados en materia de tiempo de trabajo. De esta manera, la empresa no fija ningún límite al número de días feriados que los empleados pueden tomar; éstos pueden faltar, sin darle cuenta a nadie, ya sea para ir al médico, o para acompañar a sus hijos a alguna actividad de recreación, etc. En el mismo sentido, disponen de la misma autonomía en la organización de su trabajo (Perlow, 1998, pp. 333-334).

Sin embargo, esto se da paralelamente a la presión

de la organización para que los empleados extiendan su tiempo de trabajo (de setenta a ochenta horas a la semana, vacaciones reducidas a algunos días y, a menudo, pospuestas o canceladas a último momento, etc.). Toman diferentes formas: los responsables jerárquicos convocan a reuniones de trabajo, sesiones de formación, etc., en momentos particulares del día (muy temprano en la mañana o muy tarde en la noche) o de la semana (los fines de semana, por ejemplo); fijan plazos para la realización de los productos que implican sobrecargas de trabajo; proponen “ayudar” a los miembros de su equipo en los trabajos vespertinos o de fin de semana; ponen ellos mismos el ejemplo trabajando aún más que sus subordinados, etc. En cierto número de casos, se crea o se mantiene la presión, aunque la realización del trabajo no lo exija –por ejemplo, no se informa a las personas en tiempo real que se produjo una pequeña demora en los plazos, y que de hecho ya había sido reportada– lo que demuestra, según el autor, que la inversión en tiempo es, como tal, un objetivo perseguido por esta empresa; por otra parte, los trabajadores son evaluados de manera explícita con base en este criterio (Perlow, 1998, pp. 337-344).

Además, Perlow demuestra que ciertos empleados aceptan las restricciones horarias que se les fijan, ya sea porque las encuentran normales y legítimas, o porque consideran que de todos modos no van a poder escaparse de ellas. Por el contrario, otros se “resisten” a las presiones y buscan limitar su inversión en tiempo: unos consideran tener otras prioridades en la vida; para otros es el cónyuge, u otros miembros de la familia, quienes ejercen presión para que mantengan sus tiempos de trabajo dentro de límites razonables. Esta “resistencia” se hace en detrimento del

reconocimiento y la posibilidad de ascender en el escalafón (Perlow, 1998, pp. 344-352).

Esta investigación expone de manera adecuada lo que caracteriza la tensión del modelo individualizante que se encuentra presente de la misma manera en otras prácticas típicas de este modelo –como la dirección por objetivos (Covaleski *et al.*, 1998, pp. 308-313; Pagès *et al.*, 1979, pp. 109-115), el *mentoring* (Dubar, 1996, pp. 188-190; Covaleski *et al.*, 1998, pp. 313-322), la gestión de las competencias (Castro *et al.*, 1998, pp. 81-82), la remuneración vinculada al desempeño (Procter *et al.*, 1993, p. 155), etc.: por un lado, la organización recurre a la iniciativa, a la autodeterminación, a la elección de los individuos, por el otro, los enmarca, los limita, los orienta a través de controles poderosos y generalmente sutiles. Sugerimos, de la misma manera, que estos controles establecen “instrumentos de gestión” específicos, diferentes de los que se encuentran disponibles en el marco del modelo objetivante: instrumentos más abiertos, flexibles y descentralizados (Moison, 1997, pp. 34-37, 41-44).

Para resumir, tomando la expresión de Pagès y sus colaboradores, el modelo individualizante procede por *autonomía controlada* (Pagès *et al.*, 1979, pp. 43-44). Generalmente, esto conduce —si excluimos ciertas formas de resistencia (Perlow, 1998, pp. 344-352; Covaleski *et al.*, 1998, pp. 316, 321-324), así como los casos de agotamiento (Aubert y de Gaulejac, 1991, pp. 178-209)— a una inversión extraordinaria en el trabajo (Castro *et al.*, 1998, p. 82; Louart, 1993, p. 197) y, más precisamente, a que los individuos se hagan cargo de los resultados financieros de la empresa. De esta manera, las prácticas individualizantes contribuyen, en términos de Covaleski y

sus colaboradores, a “codificar los objetivos organizacionales en los individuos” o a “duplicar la organización en los individuos” o, incluso, a transformar a los empleados en “clones de la empresa” (Covaleski et al., 1998, pp. 301, 323).

Para nosotros, la noción de *responsabilización* resume de manera adecuada la ambivalencia de este modelo de GRH. En su ambigüedad, este término contiene los dos polos de la tensión ya que indica que el empleado, el cuadro, tiene la capacidad de plantear sus elecciones, de ejercer una forma de autonomía pero, al mismo tiempo, significa que sus elecciones deben corresponder a sus expectativas, a las exigencias de los responsables de la organización y a los objetivos de ésta.

La superioridad colectiva e individual en el modelo convencionalista

Este cuarto modelo se caracteriza por el hecho de que los profesionales que conforman la organización se ponen de acuerdo para definir los procedimientos, los criterios disponibles en determinadas prácticas de GRH. Aunque de hecho es difícil establecer el límite, la línea divisoria, entre las prácticas que de esta manera serán objeto de convenciones entre pares y las que permanecerán en el orden del dominio individual. *Esta relación entre el colectivo y el individuo constituye, a nuestro parecer, la tensión central del modelo*².

¿Cuáles son las condiciones que harán que un polo de la tensión prevalezca de alguna manera sobre el otro: qué tipo de reglas, de procedimientos decididos

colectivamente se establecen o, por el contrario, qué prácticas de GRH permanecen en gran medida bajo el control individual de los profesionales?

Sugerimos dos hipótesis, que la literatura empírica valida parcialmente. Para empezar, la formalización colectiva de las prácticas de GRH podría estar vinculada a la cultura de los diferentes grupos profesionales. Más precisamente, los profesionales que en el trabajo con sus clientes hacen más referencia a las reglas y a los procedimientos –por ejemplo, los abogados, los contadores, los informáticos, etc.– tenderán a formalizar más las prácticas de GRH en las que están involucrados que los profesionales que recurren menos a este tipo de reglas o procedimientos –como los trabajadores sociales, los psicólogos, etc.

El análisis etnográfico realizado por Nijsmans (1991) en una importante institución terapéutica es ilustrativo a este respecto. El autor demuestra que los psicólogos que trabajan en ese centro perciben algunas insatisfacciones debido al carácter demasiado informal de ciertas prácticas de GRH –como por ejemplo la manera en que los supervisores evalúan el trabajo de los pasantes– y al hecho de tener reuniones en las que intentan descifrar este malestar. Sin embargo, los intercambios no llegan a ninguna propuesta a *fortiori* sobre ninguna formalización en la materia (Nijsmans, 1991, pp. 12-16). El autor justifica esto a partir de la especificidad de la cultura profesional de los terapeutas (en su mayoría de formación psicoanalítica), los cuales están acostumbrados a descubrir los problemas, a explorarlos, a interpretarlos, más que a aportar soluciones (Nijsmans, 1991, p. 15).

² N. De la T.: en cursivas en el original.

Debieran realizarse otros análisis en otros contextos profesionales para probar más ampliamente esta primera hipótesis, relacionada con el impacto de la cultura profesional.

Acabamos de mencionar contextos organizacionales relativamente homogéneos, desde el punto de vista de los grupos profesionales que están representados en ellos. Sin embargo, éste no siempre es el caso: ciertas organizaciones están conformadas por profesionales que proceden de horizontes disciplinarios distintos. Es probable –y ésta es nuestra segunda hipótesis– que, en estas organizaciones más heterogéneas, donde los intereses de los distintos profesionales difieren más, la formalización colectiva de las prácticas esté menos desarrollada que en los contextos más homogéneos.

Varios trabajos realizados acerca de las universidades insisten en el carácter relativamente fragmentado de dichas organizaciones e indican las consecuencias de esto en lo que se refiere a las prácticas de GRH. De esta manera, Clark (1977) apunta que las universidades están constituidas por diferentes grupos profesionales que tienden a identificarse cada uno con su propia disciplina más que con la organización como tal. En este tipo de contexto, observa el autor, las diversas prácticas de GRH escapan forzosamente al dominio colectivo de profesionales de una misma institución, ya que son más las asociaciones profesionales, propias de las diferentes disciplinas, las que elaboran los criterios de evaluación del trabajo, las que proporcionan las oportunidades de formación (mediante intercambios informales, la organización de seminarios, coloquios, etc.) o las que incluso ofrecen las oportunidades de reclutamiento a nuevos profesores o investigadores. Otros trabajos dedicados a las universidades dan cuenta de otras discrepancias además de las disciplinarias, incluso aunque

en parte estén vinculadas a éstas: la importancia que se otorga a la docencia, la investigación y las tareas administrativas, respectivamente (Bertrand, 1991, pp. 100, 105; Bertrand *et al.*, 1994, pp. 37; 384-386, 389); la competencia que se establece entre, por un lado, los profesores que buscan una legitimidad propiamente académica y científica y, por el otro, aquellos que buscan, más bien, una legitimidad ligada a su inserción económica y social (Bourdieu, 1984), etc.

Los trabajos realizados acerca de los hospitales muestran que, en este caso, también estamos frente a organizaciones relativamente fragmentadas (Geminel, 1993; Abraham, 1995). Así, en un estudio que se refiere a los médicos de los hospitales, Geminel plantea que se establece una correspondencia estrecha entre la especialización elegida por el futuro practicante y sus motivaciones personales, lo que conduce a una fuerte heterogeneidad. Este autor estableció una tipología de estas motivaciones:

[...] motivaciones “técnicas” (modelo del ingeniero), “científicas” (modelo del investigador), “clínicas” (modelo del médico general, o del médico clínico), ligadas a la “acción en la sala de urgencias” (modelo del médico de catástrofes), motivaciones “relacionales” (modelo del psicoterapeuta). (Geminel, 1993, pp. 484-485, traducción libre)

La unidad y la diversidad en el modelo valorial

En este último modelo, la GRH se presenta de manera

implícita: las cuestiones de promoción, de remuneración, de tiempos de trabajo, etc., no aparecen como legítimas ya que lo único que importa son los valores que movilizarían probablemente a los miembros de la organización.

La investigación llevada a cabo por Laville y Sainsaulieu sobre las asociaciones (1997) puede enfocarnos en la tensión propia de este modelo. Los autores muestran cómo estas organizaciones tratan de conciliar, por una parte, la persecución de un objetivo, de un proyecto común y, por la otra, el compromiso libre y voluntario de sus miembros. Para estos autores, el reto de las asociaciones consiste en “fundar la legitimidad de una colectividad sobre la conciliación de los proyectos de sus miembros alrededor de un objetivo común” (Laville y Sainsaulieu, 1997, p. 311). Warhurst expresa el mismo punto de vista cuando muestra que el “nosotros” y el “yo” constituyen nociones indisociables al momento de comprender el funcionamiento de otro tipo de organización ejemplificadora, según nosotros, del modelo valorial, el caso de los kibutz israelíes (Warhurst, 1998, p. 476).

En otras palabras, la tensión del modelo valorial se plantea *entre la unidad del proyecto colectivo y la diversidad de los compromisos individuales de los miembros*³. En un gran número de casos, estos dos polos coexisten y se sostienen mutuamente (el “reto” del que hablan Laville y Sainsaulieu se encuentra por lo tanto de manera positiva), aunque también se presentan situaciones de desequilibrio: de hecho, siempre que el proyecto colectivo prevalezca en detrimento de los compromisos individuales, lo que se manifiesta sobre todo por las presiones en el sentido de la

cohesión, de la integración, presiones que un gran número de individuos resiste, trata de evadir, etcétera; siempre que la multiplicidad de compromisos de los individuos y de los grupos que constituyen la organización domine las referencias comunes y que los desacuerdos que permean la organización puedan conducir a escisiones, estallidos, etc.

Examinemos sucesivamente estas dos formas de desequilibrio, analizando la manera en que se concretizan en ciertas prácticas de GRH. Martin y sus colaboradoras (1998), dedicaron un estudio interesante acerca de una empresa multinacional (“The Body Shop”) que emplea a un número importante de mujeres tanto como empleadas como a nivel de cuadros y de dirección, y busca promover un proyecto colectivo centrado en la expresión libre de las emociones, en la medida en que éstas propician relaciones de convivencia entre los miembros, así como su bienestar en el trabajo.

De manera general, en esta organización el proyecto colectivo de expresión de las emociones se articula bien con las elecciones de la mayoría de sus miembros. Sin embargo, en ciertos sectores se observan presiones frente al conformismo. De esta manera, la responsable de una de las divisiones definió de manera relativamente precisa – no entraremos en detalles aquí– los modos de expresión de la emoción que se tratan de promover, de incentivar, así como los que conviene evitar (Martin et al., 1998, p. 457-458):

Cuando las empleadas no se apegan a esas normas en materia de emoción, se les suplica que

³ N. De la T.: en cursivas en el original.

modifiquen su comportamiento [...] o se les solicita que dejen la empresa. Sally, un mando medio de la división, cuenta la historia de un hombre contratado en tiempos recientes: *“tenía una mala actitud. Pensaba que era una cosa fácil (responder a las exigencias). El primer día llegó en shorts [...]: ‘pónganse contentas por mi llegada, quiéranme todas...’ Usted se gana el derecho de ser amado, no lo obtiene automáticamente. El hombre dejó la empresa dos semanas después.* (Martin et al., 1998, p. 459, traducción libre).

En el mismo orden de ideas, algunos mandos son evaluados formalmente tomando en cuenta su “capacidad emocional” (Martin et al., 1998, p. 449); por otra parte, la adhesión declarada a los valores de expresión de la emoción es considerada en el proceso de selección de los empleados (Martin et al., 1998, p. 454), etc.

Los autores notan que esta presión contra el conformismo se contradice con la preocupación, expresada además por un gran número de responsables y miembros de la empresa, por estar atento a la diversidad de necesidades y exigencias subjetivas en la materia. Los autores señalan también que estas presiones tienen un carácter paradójico (ya que la expresión de las emociones es por naturaleza espontánea) (Martin et al., 1998, p. 460).

Después de habernos concentrado en el polo c “centrípeto” de la tensión del modelo valorial, es decir, las presiones frente a la conformidad, exploremos ahora el polo “centrífugo”, es decir, la posible prevalencia de la diversidad de compromisos de los individuos o los grupos.

Nos referimos aquí al análisis que Dieu realiza sobre

las organizaciones voluntarias de “defensa social” (1996; 1998). Refiriéndose a los trabajos de Boltanski y Thévenot (1991), este autor muestra que las organizaciones de defensa social están franqueadas por diferentes “lógicas de acción”. Los objetivos que ellas persiguen ponen de relieve el bien común, el interés general, que está en relación con lo que Boltanski y Thévenot llaman “la lógica cívica”. Pero la persecución de estos objetivos implica la aplicación de reglas de funcionamiento, de métodos de trabajo que se suponen eficaces, además de estar llenos de habilidades, etc.; en pocas palabras, se desarrolla lo que Boltanski y Thévenot llaman “la lógica industrial”. Por otra parte, el funcionamiento de muchas de las organizaciones estudiadas se apoya en el trabajo de numerosos grupos de base constituidos por voluntarios que tejieron entre ellos vínculos de ayuda mutua y amistad: esto tiene relación también con una “lógica doméstica”, etc. (Dieu, 1998, pp. 76-80).

Estas diferentes lógicas pueden entrar en conflicto, en particular respecto de los entramados que tienen relación con la GRH. Así, en materia de remuneración, la preocupación que tienen ciertos actores –que de esta manera se inscriben en la lógica cívica– por anteponer el interés colectivo a las ventajas económicas, lleva a fijar, para los trabajadores permanentes, salarios relativamente modestos. Sin embargo, esto se opone a la exigencia, puesta en evidencia por otros que se inscriben en la lógica industrial, de atraer las competencias indispensables para el funcionamiento eficaz de la organización (Dieu, 1996, pp. 197-201, 295-296). Otra situación conflictiva: ¿acaso se debe continuar colaborando con un miembro voluntario que desde hace tiempo está integrado a un grupo de base y

que efectúa un trabajo apreciable –lógica doméstica– pero cuyas opiniones y comportamientos racistas contradicen de manera flagrante los objetivos de la organización –lógica cívica– (Dieu, 1998, p. 81), etc.?

Para facilitar la exposición, hemos diferenciado entre los dos polos de la tensión: por un lado, la presión frente a la cohesión alrededor de un proyecto colectivo y, por el otro, las divergencias vinculadas a las lógicas de acción que atraviesan a la organización. Sin embargo, en la mayoría de las situaciones concretas estos dos polos, uno centrípeto y otro centrífugo, se encuentran estrechamente imbricados. De hecho, uno y otro dan lugar a una intensa actividad de *legitimación*: por una parte, los actores que buscan producir la cohesión lo hacen legitimando el proyecto colectivo; aunque por otra parte, los que llevan las lógicas particulares también tratan de legitimarlos a partir del proyecto colectivo de la organización (o, al menos a partir de la visión que tienen y que tratan de promover) (Dieu, 1996, p. 203).

Las relaciones de poder y la evolución de los modelos de GRH

La descripción de las tensiones propias de cada modelo nos puso inevitablemente en contacto con los actores y sus relaciones. Estos actores, subrayémoslo de paso, son específicos en cada ocasión: así, en el modelo convencionalista, la tensión se da entre el profesional y el grupo de pares, en el modelo individualizante, se pone en escena, por un lado, al empleado y, por el otro, a su superior jerárquico; en el modelo objetivante, las asociaciones de trabajadores juegan también un papel considerable, junto

con la dirección y el personal, etc.

En primera instancia, reinterpretaremos el punto de vista contingente desarrollado al inicio del artículo, considerando la manera en la que *los actores movilizarán tal o cual elemento del contexto* para legitimar su posición al interior de un modelo dado. Luego, mostraremos que estas estrategias de movilización de los contextos no sólo inclinan la tensión hacia uno u otro polo constitutivo de uno de los modelos, sino que *también favorecen la evolución de un modelo hacia el otro*.

La movilización de los factores del contexto

Anteriormente mencionamos la hipótesis de los vínculos existentes entre los diferentes modelos y los factores del contexto interno y externo: las configuraciones organizacionales (las configuraciones empresarial, burocrática, adocrática, profesional y misionaria, respectivamente), el mercado de bienes y servicios (su grado de estabilidad, de hostilidad, etc.), el mercado de trabajo (en particular la disponibilidad de mano de obra calificada), la reglamentación social, los valores culturales (centrados o no en el individualismo, la toma de riesgos, la “femineidad”, etc.), las estrategias de la organización (centradas en el control de costos, la flexibilidad, la innovación, la calidad, etc.) (Nizet y Pichault, 1998, pp. 26-36).

La hipótesis aquí es que los actores van a explotar estos elementos del contexto para dirigir la tensión hacia la posición que les es más favorable (para que de alguna manera la balanza se incline hacia uno de los lados). Para

decirlo de otra manera: se ha demostrado que cada tensión se caracteriza por una postura central (siguiendo la misma metáfora, podemos hablar aquí de la aguja de la balanza); dicha postura es profundamente ambivalente y, por lo tanto, susceptible a diversas interpretaciones: la *confianza* en el modelo arbitrario, la *neutralidad* en el modelo objetivante, la *responsabilización* en el modelo individualizante, la *autoridad* en el modelo convencionalista y la *legitimidad* en el modelo valorial. Desde este punto de vista, la movilización del contexto aparece como una manera de explotar la polisemia de lo que está en juego de manera fundamental en cada modelo.

Desde ahora podemos hacer una revisión de los diferentes modelos, considerando, a manera de hipótesis, algunos tipos de movilización que pueden llegar a aparecer.

Se sabe que el modelo arbitrario está dominado por la problemática de la confianza, que los colaboradores reciben y solicitan a la vez. Esto puede desembocar tanto en una delegación más importante como en una mayor dependencia respecto del jefe. Si se hace referencia al carácter informal y convivencial de la configuración empresarial, la balanza podrá inclinarse a favor del primer polo: los colaboradores serán entonces investidos de la confianza de su jefe y dispondrán de un cierto margen de maniobra en la toma de decisión operacional. Por el contrario, si se trata de las restricciones de un sistema de información centralizado, la débil imposición de la legislación social o incluso la hostilidad del mercado que, en un principio, son las más destacadas, sobre todo en el marco de las relaciones de colaboración en un grupo cuya estrategia se dirige hacia la focalización sobre su actividad de base, la cuestión de la confianza será traducida en

términos de la adhesión a la acción de un líder, acercándose de esta manera al segundo polo.

En el caso del modelo objetivante, se recuerda que la cuestión de la neutralidad puede muy bien tender tanto a la preocupación por la racionalización y la transparencia como a la garantía de una protección contra el intervencionismo *managerial*. El realce de las restricciones técnicas vinculadas a la producción en masa o a un sistema de información centralizado, la adopción de una estrategia de liderazgo de los costos y/o de flexibilidad numérica para enfrentar la hostilidad del mercado o la decadencia de la demanda, probablemente favorecerán la orientación hacia el primer polo (transparencia): la neutralidad será entonces sinónimo de predeterminación de tareas, así como de mayor racionalización y vigilancia. Si, por el contrario, el acento se pone en el aspecto de la legislación social, la estabilidad del mercado, un ambiente cultural marcado por evitar la incertidumbre y la distancia de la autoridad, o por el carácter burocrático de la configuración organizacional, entonces aparecerá la cuestión de la neutralidad en el plano simbólico, como un medio de salir de lo arbitrario garantizando cierta equidad en la gestión social de la organización y, por consiguiente, algunas posibilidades de reapropiación del marco de trabajo para el personal.

En el modelo individualizante, la responsabilización puede tener dos caras: la de una flexibilidad "elegida" (autonomía) o, por el contrario, "padecida" (control). Es mucho más probable que el primer caso se presente cuando los miembros de la organización anticipan una disponibilidad endeble en el mercado de trabajo de mano de obra calificada, en un contexto donde los incentivos

que ofrece la legislación social parecen ser cuantiosos en un momento en que el carácter adocrático de la configuración organizacional es particularmente pronunciado o en el que invoca valores culturales que consagran al individualismo, la toma de riesgos, el desempeño y el éxito profesional: entonces, lo que está en juego es reforzar el potencial atractivo de la política de GRH privilegiando el polo de la autonomía. El segundo caso es más probable cuando se evidencia la inestabilidad del mercado, las exigencias técnicas vinculadas a la producción unitaria o continua, la necesidad de adoptar una estrategia de flexibilidad organizacional, de innovación y/o de calidad: en estas situaciones, la responsabilización se convierte claramente en el medio utilizado para reforzar el control ejercido sobre los colaboradores.

Con el modelo convencionalista el punto central alude al grado de dominio (individual o colectivo) de las cuestiones relacionadas con la gestión del personal. El relieve del carácter centrífugo de la configuración profesional y de la valoración cultural de la toma de riesgos hará que las convenciones entre pares aparezcan como minimalistas, de manera que garanticen a los profesionales la mayor autonomía posible: en este caso, la cuestión de las capacidades esencialmente pone de relieve la esfera individual. Por el contrario, la insistencia en la necesidad de paliar las lagunas de la legislación social, *a fortiori* cuando el mercado parece estable, favorecerá, probablemente, una intensificación de los esfuerzos de definición de reglas comunes (bajo la forma de códigos de ética o de deontología fundamentalmente), dejando de lado de esta manera la cuestión de las destrezas sobre un modo más bien colectivo, particularmente bajo el impulso

de las asociaciones profesionales.

Finalmente, debemos recordar que el modelo valorial es subentendido por la problemática de la legitimidad del proyecto perseguido, que oscila constantemente entre la defensa de objetivos parciales (diversidad) o globales (unidad). El establecimiento de valores tales como el completo desarrollo personal y la calidad de las relaciones sociales (en otros términos, una cultura que valore lo femenino) llevarán lógicamente a determinada diversidad de objetivos. Por el contrario, el establecimiento de los objetivos de misión, a través de la referencia a la configuración misionaria o de la adopción de una estrategia de calidad y/o de innovación, contribuirá más a “cerrar filas” y a reforzar la unicidad de los proyectos perseguidos.

La construcción estratégica del contexto –al privilegiar ciertos factores en detrimento de los otros– es, por ende, susceptible de dirigir las tensiones específicas de cada modelo hacia uno u otro de los polos constitutivos. Además, favorecen la dinámica de la transición de un modelo al otro, lo que, para terminar, consideramos pertinente presentar aquí.

La dinámica inter-modelos

A partir de ahora, estamos en posibilidades de analizar desde una perspectiva distinta la fragmentación de las prácticas de GRH, como se observa en numerosas situaciones empíricas (Allouche y Sire, 1998). Los diferentes grupos de actores, por sus estrategias de movilización del contexto, no se contentan con dirigir la tensión característica de un modelo particular de GRH hacia uno

u otro de sus polos constitutivos. De la misma manera, tratan de orientarse hacia otras tensiones en las que su posición sería más ventajosa y, por consiguiente, hacia otros objetivos que los oponen a otros actores. Por lo tanto, en cualquier momento pueden coexistir varias tensiones fundamentales de manera concreta y, en consecuencia, varios modelos de GRH.

Entonces, las organizaciones se enfrentan a un juego permanente de equilibrios y desequilibrios, que las hacen oscilar constantemente entre dos o más modelos de GRH, a merced de las relaciones de fuerza entre los actores.

Los modelos de GRH son, hay que recordarlo, dispositivos destinados a administrar, bajo diferentes formas, la relación social (por lo tanto jerárquica) en el seno de las organizaciones: se basan inevitablemente en la existencia de un vínculo de subordinación. No es sorprendente entonces que cierta proximidad lógica –que calificaremos de afinidad– se manifieste de entrada entre los polos que, en cada caso, definen las modalidades de ejercicio de la autoridad: sujeción (modelo arbitrario), transparencia (modelo objetivante), control (modelo individualizante), autoridad (modelo convencionalista), unicidad (modelo valorial). En este sentido, hablaremos de la afinidad entre las posiciones “altas”. De la misma manera, se establece una afinidad del mismo tipo entre las posiciones “bajas”, traduciendo, en lo más profundo de las relaciones jerárquicas, la existencia de espacios de libertad, de garantías de protección frente a la tentación de la hegemonía *managerial*: delegación (modelo arbitrario), reapropiación (modelo objetivante), autonomía (modelo individualizante), dominio individual (modelo convencionalista), diversidad (modelo valorial).

Sin embargo, hay que subrayar que una continuidad lógica de este tipo no es más que aparente. Cuando un modelo de GRH está asociado por uno de sus polos con otro modelo, la tensión fundamental que lo anima y el sistema de acción que lo sostiene, cambian de tipo. Tomemos como ejemplo el paso del modelo objetivante al modelo individualizante por medio de una afinidad entre la preocupación por la transparencia (modelo objetivante) y las veleidades de control (modelo individualizante): al principio, la transición se sostiene de manera natural por el vértice estratégico y por los analistas, actores dominantes del modelo objetivante. No obstante, en lugar de tener una tensión articulada alrededor de la cuestión de la neutralidad, que opone al vértice estratégico y a los analistas, por un lado, y a las asociaciones de empleados y de personal, por el otro, surge progresivamente una tensión basada en la noción de responsabilización, en la que principalmente se enfrentan la línea jerárquica y los operadores calificados. Por otra parte, estos últimos pueden apoyar la transición en curso, estimularla, cuestionando la equidad del modelo objetivante en nombre del no reconocimiento de sus inversiones personales: a una concepción igualitaria de la justicia social sucede así una concepción meritocrática.

Los vínculos de afinidad constituyen de alguna manera los trayectos privilegiados de la evolución de los modelos de GRH, a partir de objetivos y sistemas de acción particulares. Este grupo de actores, en una posición momentáneamente dominante, tenderá a privilegiar determinado polo de la tensión fundamental que caracteriza un modelo particular, lo que facilitará su transición hacia determinado polo de otro modelo, marcado por otro

objetivo clave y otro sistema de acción. Entonces, lo propio de una gestión contextualista, que articula los contenidos analizados, sus contextos de desarrollo y los procesos que la sostienen, es rehacer los caminos de evolución de la GRH (contenidos) a partir de juegos de actores que se combinan (procesos) alrededor de la movilización de ciertos elementos de los contextos que favorecen con este hecho ciertos polos constitutivos de los modelos de GRH en lugar de otros.

El contextualismo como soporte de la intervención

Las reflexiones previas conducen a despejar, en el plano más descriptivo, un cierto número de pistas concretas en materia de intervención organizacional, o si lo preferimos, de gestión del cambio. Si las diferentes pistas condenan de manera definitiva cualquier tentativa de mutación organizacional que sería llevada a cabo a partir de una simple modificación de la política de GRH, éstas, por el contrario, abogan a favor de un papel activo de dicha política en el sostenimiento de las transformaciones en curso. Señalemos que la implantación de estas orientaciones de acción contribuye en sí misma a fecundar el marco de análisis del que surgieron.

La atención a las especificidades del contexto

Por definición, el contextualismo conduce a analizar la gestión de los cambios en función de los contextos en los

cuales se van a llevar a cabo. Además, estos contextos son susceptibles de sufrir modificaciones que, de manera inevitable, influirán en las actitudes adoptadas por los actores durante el proceso, es decir, que están directamente movilizados por ellos con el fin de defender sus intereses. Por lo tanto, los promotores de los proyectos deberán otorgarle una importancia permanente, así como a las reacciones de los actores en presencia y a las estrategias que, en consecuencia, son susceptibles de desplegar.

El principio de “contextualización” modera un poco el optimismo reformador de los consultores –y de los gestores que están listos para obstaculizarles el paso– en el momento de la calidad total, del *empowerment*, del *benchmarking*⁴, y del *downsizing*⁵, etc. Dicho principio ayuda a concebir proyectos de cambio ciertamente menos ambiciosos, pero que toman en cuenta el peso y la realidad de las configuraciones organizacionales. ¿A quién le sirve, por ejemplo, introducir un sistema para provocar el interés salarial en una organización donde el trabajo permanece coordinado por la estandarización de los procesos? O incluso, ¿quién se beneficia al lanzar una intensa política de comunicación que busca estimular los flujos de información ascendientes cuando la división vertical del trabajo sigue siendo muy fuerte? O ¿acaso vale la pena tratar de disminuir el volumen de los efectivos para enfrentar las turbulencias del mercado, sin modificar el proceso de producción que desde ese momento ya se vuelve inadaptado? Cualquier proyecto de cambio que sólo concierne a la GRH sin tocar las demás variables (tales como las de configuración) corre el riesgo efectivo de crear una simple ilusión de cambio y de conducir a situaciones

⁴ N. de la T.: acción de medir y utilizar algo como estándar para su comparabilidad con otras cosas.

⁵ N. de la T.: reducción del número de trabajadores para reducir costos empresariales.

de incoherencia, generadoras de tensiones y de ineficiencia. La literatura científica ofrece un cierto número de ejemplos (Keraudren, 1994; Massoni y Thiévant, 1992, pp. 373-374) al igual que el caso Com 2000, expuesto en otro capítulo de este libro

Así, investigaciones recientes pusieron en evidencia los efectos perversos de cambios organizacionales que no serían sustentados más que por simples ajustes en el volumen de efectivos (*downsizing*) con el fin de recuperar porciones de mercado o de restaurar la competitividad de la empresa. Algunos no dudan en hablar de un verdadero círculo vicioso en el que se encontraría el conjunto de la organización (Vollmann y Brazas, 1993; Schneier *et al.*, 1993). En un contexto que evoluciona rápidamente, una orientación de este tipo se limita a decisiones de corto plazo, centradas en las variables cuyos efectos son mensurables de manera inmediata, sin tomar en cuenta los elementos estructurales cuya reforma, sin embargo, sería necesaria. Las consecuencias generalmente son desastrosas, en la medida en que la fractura del vínculo social que se establece de esta manera no se produce sin generar efectos negativos sobre la productividad ulterior (Mueller, 1996).

Sin embargo, el principio de contextualización no significa que la GRH no desempeñe ningún papel del proceso de cambio organizacional. Si bien parece evidente que no puede, por sí misma, constituir el elemento motor de la transformación estructural, su importancia no es menor en lo que respecta a acompañar los procesos de transición.

La identificación de los principales actores y sus medios de acción

No está de más mencionar que un proyecto de cambio y

los dispositivos concretos que lo acompañan (por ejemplo, la clasificación de las funciones o la revisión de los regímenes de remuneración) tendrán más dificultades para imponerse conforme las relaciones de fuerza vigentes sean susceptibles de cuestionarse y los márgenes de maniobra de los actores corran el riesgo de ser afectados.

Así, los promotores de los proyectos tendrán toda la ventaja para identificar a los diferentes actores o grupos de actores que éstos involucran, así como sus percepciones del cambio (ganancias y pérdidas). Este análisis debe permitir identificar los grupos potencialmente favorables al cambio y los que corren el riesgo de oponerse a él. Analizando las razones por las cuales ciertos actores se sienten amenazados, y ofreciéndoles en consecuencia “una moneda de cambio” que confluya con sus intereses (por ejemplo, el reconocimiento, la definición de su función, de su zona de experiencia informal), los promotores tendrán más posibilidades de transformar a los “perdedores”, virtualmente adversos al proyecto, en “ganadores potenciales” y, por lo tanto, más propensos a involucrarse o, al menos, a no ir en contra de los proyectos en curso.

También hay que subrayar que los actores o grupos de actores rara vez actúan de manera aislada. Generalmente, tratan de constituir alianzas estratégicas con uno u otro grupo de interés. Las estrategias de movilización, es decir, la manera en que los actores son susceptibles de hacer que otros grupos se adhieran a la defensa de sus intereses, no se desarrollan únicamente al interior de la organización: también pueden estar orientadas hacia el exterior. En todo caso, deben ser consideradas de manera esencial desde el inicio del proceso de cambio –por otra parte, son relativamente previsibles– en la medida en que determinan el peso de los diferentes detentores de influencia y, en

consecuencia, la amplitud y la naturaleza de los conflictos que pudieran surgir.

En otras palabras, reconocer el hecho de que una organización es ante todo un sistema constituido por actores con intereses divergentes, permite a los promotores del cambio, anticipar, tanto como sea posible, las actitudes y los medios de acción que los actores involucrados pueden desplegar, así como las alianzas que pudieran establecerse.

Recordemos que los medios de acción desplegados por los actores son el resultado, las más de las veces, de un trabajo de movilización de los contextos: se sabe que pueden desarrollarse un sinnúmero de estrategias en este sentido. La cartografía de las posibles relaciones entre las variables contextuales y los modelos de GRH constituye por consiguiente una herramienta preciosa para el gestor. Analizando los componentes más destacados de los contextos (características de la configuración organizacional, tendencias del mercado de trabajo y de la reglamentación, estado del mercado de bienes y servicios, predominio de los valores culturales, especificidades de la tecnología disponible, orientaciones de las estrategias de negocios), el gestor puede tratar de prever, en cierta medida, las formas de movilización contextual que pudieran surgir. Una vez que se ha establecido la probabilidad de recurrir a uno u otro elemento contextual, se incrementa de manera paralela la probabilidad de aparición de tal medio de acción, tratando de favorecer el desarrollo de uno u otro modelo de GRH.

Esta cartografía también puede convertirse en un instrumento de intervención al ofrecer las bases de una comprensión común de las estrategias presentes y, por consiguiente, de un posible compromiso entre los actores.

Recurrir a características difícilmente discutibles de los contextos puede desactivar las reticencias respecto de la objetivación que, particularmente, los nuevos directores de las empresas no dejarán de expresar. La perspectiva contingente aparece entonces como un medio para adoptar, entre los diferentes actores involucrados, un lenguaje común con el fin de decodificar la situación actual. En otras palabras, se convierte en una base de negociación factible, sobre la cual se pueden establecer los compromisos.

La integración de las temporalidades múltiples del cambio

Intervenir en los procesos de cambio también implica aceptar sus temporalidades multiformes y a menudo imprevisibles. En cualquier momento pueden originarse restricciones y oportunidades imprevistas, tanto en los contextos externos como en los internos. Una programación demasiado rígida se enfrenta a eventos inesperados y generalmente se muestra incapaz de integrarlos al proceso de cambio. Entonces, se plantea como necesario, ante todo, actuar mediante prueba y error.

De la misma manera, conviene mantenerse atento al hecho de que las disposiciones que concretan los cambios no afecten necesariamente a todos los componentes de la organización de la misma manera ni al mismo ritmo (Bridges, 1991). Si, para los dirigentes, el período de elecciones “estratégicas” es crucial (estudios preliminares, elección de una línea de acción, etc.), para la mayoría de los demás grupos presentes, el momento en que los cambios comenzados se hacen operacionales constituye una etapa mucho más importante. De hecho, sólo en ese momento se dan cuenta de cuáles son las

acciones concretas que los afectan; entonces, se pueden posicionar como actores, pueden evaluar sus ganancias y pérdidas potenciales y redefinir, por consiguiente, su discurso y sus prácticas. A partir de ahí podrán acomodarse a los nuevos dispositivos, es decir, podrán apropiárselos, tomar iniciativas, hasta darse el lujo de innovar de manera imprevista. Esto significa, para un equipo dirigente, que es ilusorio considerar los cambios de manera programada y completamente dominada. Pero suponer que esté convencido de la necesidad de identificar *a priori* los actores presentes, sus capacidades de movilización y sus medios potenciales de acción, también significa que debe abandonar la creencia –tan difundida entre los gestores formados superficialmente en la perspectiva política– según la cual las reglas del juego pueden ser, de alguna manera, descritas de una vez y para siempre. Por el contrario, se trata de que el grupo entre en el juego complejo y sutil de la negociación y el compromiso, integrando las evoluciones incesantes de lo que se está llevando a cabo en un proceso permanente de prueba y error.

Conclusión

Debemos someternos a la evidencia: el contextualismo no arriba sólo a un catálogo de dispositivos de gestión o de técnicas de administración con enfoque prescriptivo. Antes que nada, se trata de un marco de análisis y de reflexión para la acción. A partir de aquí, entonces, la intervención en GRH –sea ésta el resultado de la acción de actores internos o externos – sólo puede concebirse de manera incremental y constante, con el riesgo de decepcionar a los amantes de las técnicas formalizadas. Lejos de un intento suplementario de teorización de la GRH “estratégica”, el andar propuesto aquí regresa, probablemente, a ambiciones más modestas, aunque también más difíciles de alcanzar: integrar de manera constante, al momento de una intervención en GRH, al conjunto de las restricciones contextuales, los juegos de actores y las evoluciones enfrentadas de los diversos elementos. Este accionar ofrece a los gestores de la función de RH un terreno de acción privilegiado, particularmente al permitirles negociar los criterios sobre los cuales puede construirse de manera aceptable para todas las partes involucradas una evaluación del proceso de cambio.

Referencias bibliográficas y hemerográficas

- Abraham, J., "Les obstacles à la modernisation de la GRH hospitalière", *Actes du 6e congrès de l'AGRH: Transversalité de la GRH*, Association Française de Gestion des Ressources Humaines, IAE Poitiers, 1995, p. 291-299.
- AGRH (1993), *Universalité ou contingence de la GRH? Actes du IVe congrès*, Jouy-en Josas.
- Amadiou, J. F. y Groux (1996), "Production de règles, 'relation d'emploi' et performance économique", en Fericelli, A. M. y Sire, S. (eds.) (1996), *Performance et ressources humaines*, Economica, París.
- Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac (1991), *Le coût de l'excellence*, Seuil, París.
- Baird, L. y Meshoulam, I. (1988), "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, vol. 13, núm. 1, pp. 116-128.
- Beaumont, P. B. (1993), *Human Resource Management. Key Concepts and Skills*, Sage, London/Thousand Oaks/Nueva Delhi.
- Beaumont, P. B. (1994), "The US Human Resource Management Literature: a Review" en Salaman, G. (ed.), *Human Resource Strategies*, Sage, London/Thousand Oaks/Nueva Delhi.
- Begin, J. P. (1993), "Identifying Patterns in HRM Systems: Lessons from Organisational Theory", *Research in Personnel and Human Resources Management*, suplemento 3, pp. 3-20.
- Bernoux, Ph. (1979), "La résistance ouvrière à la rationalisation: la réappropriation du travail", *Sociologie du travail*, núm. 1, pp. 76-90
- Bernoux, Ph., Motte, D. y Saglio, J. (1973), *Trois ateliers d'O.S.*, Editions Economie et Humanisme/Les Editions Ouvrières, colección "Relations sociales", París.
- Bertrand, D., Foucher, R., Jacob, R., Fabi, R. y Beaulieu, P. (1994), *Le travail professoral remesuré. Unité et diversité*, Presses de l'Université du Québec, Montréal.
- Boltanski, L. y Thevenot, L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, colección "NRF/Essais", París.
- Bolwijn, P. T. y Kumpe, T. (1996), "About Facts, Fiction and Forces in Human Resources Management", *Human Systems Management*, vol. 15, pp. 161-172.
- Bourdieu, P. (1994), *Homo academicus*, Minuit, colección "Le sens comun", París.
- Brouwers, I., Cornet, A., Pichault, F. y Wilkin, L. (1994), *Analyse des processus de changements socio-organisationnels dans les entreprises belges*, reporte

resumido para los Servicios de programación de la política científica.

- Brouwers, I., Cornet, A., Pichault, F., Rousseau, A. y Warnotte, G. (1997), *Management humain et contexte de changement: pour une approche constructiviste*, De Boeck Université, Bruselas.
- Bunt, N., Blum, T. C. y Roman, P. M. (1990), "Labor Market Characteristics and the Presence of Pre-Employment Drug Screening and Employee Assistance Programs", citado en Schwoerer et al. (1995, p. 535).
- Cadin, L., Guerin, F. y Pigeyre, F. (1997), *Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie*, Dunod, París.
- Cameron, K. S., Whetten, D. A. y Kim, M. U. (1987), "Organizational Dysfunctions of Decline", *Academy of Management Journal*, vol. 30, pp. 126-138.
- Carré, P. (1992), *L'autoformation dans la formation professionnelle*, La Documentation Française, colección "Recherche en formation continue", París.
- Castro, J. L., Guerin, F. y Lauriol, J. (1998), "Management stratégique et gestion des ressources humaines. Le 'modèle des 3 C' en question", *Revue Française de Gestion*, marzo-abril-mayo, p. 75-89.
- Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.
- Chaskiel, P. (1996), "Relations négociées, relations régulées", en Ferielli, A. M. y Sire, S. (ed.), *Performance et ressources humaines*, Economica, París, pp. 194-209.
- Clark, B. R. (1977), "Faculty Organization and Authority", en G. L. Riley y J. V. Baldrige (eds.), *Governing Academic Organizations*, McCuthan, Berkeley.
- Cohen, M. D., March, J. G. y Olsen, J. P. (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, núm. 1, pp. 1-25.
- Covalleski, M. A., Dirsmith, M. W., Heian, J. B. y Samuel, S. (1998), "The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 293-327.
- Cromie, S. (1991), "The Problems Experienced by Young Firms", *International Small Business Journal*, vol. 9, núm. 3, p. 43-61.
- D'Iribarne, Ph. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, París.
- Darkenwald, G. G. y Merriam, S. B. (1982), *Adult Education. Foundations of Practice*, Harper & Row, Nueva York.
- De Coster, M. (1978), *L'analogie en sciences humaines*, Presses Universitaires de France, París.

- _____, (1993), *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Labor, colección "Horizon/ Humanisme", Bruselas.
- De Coster, M. y Pichault, F. (1998), *Traité de sociologie du travail*, De Boeck, 2da. edición, colección "Ouvertures sociologiques", Bruselas.
- Delery, J. E. y Doty, D. H. (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4, pp. 802-835.
- Dieu, A. M. (1996), *Analyse du changement dans les organisations de défense des droits de l'homme*, tesis para obtener el grado de doctor en sociología, Universidad de Liège.
- _____, (1998), "La gestion des bénévoles dans les associations d'influence sociale", *Non-marchand. Management, Droit, Finance*, núm. 1, p. 71-85.
- Donnadieu, G. (1991), *Du salaire à la rétribution: pour une nouvelle approche des rémunérations*, Liaisons, París.
- _____, (1997), *Manager avec le social. L'approche systémique appliquée à l'entreprise*, Liaisons, París.
- Donnadieu, G. y Dubois, J. (1995), *Réguler le social dans l'entreprise: crise ou mutation des relations sociales?*, Liaisons, París.
- Donnadieu, G. y Denimal, Ph. (1994), *Classification-qualification: de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, 2da. edición, Liaisons, París.
- Dubar, C. (1996), "La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence", *Sociologie du Travail*, núm. 2, pp. 179-193.
- Duberley, J. P. y Burns N. D. (1993), "Organizational Configurations: Implications for the Human Resource/Personnel Management Debate", *Personnel Review*, vol. 22, núm. 4, pp. 26-34.
- Ehrenberg, A (1991), *Le culte de la performance*, Calman-Lévy, colección "Essai/Société", París.
- Fischer, G. N. (1980), *Espace industriel et liberté*, PUF, colección "Espace et liberté", París.
- Foucher, R. y Desjardins, R. (1995), "La dimension politico-culturelle des systèmes d'évaluation du rendement: un facteur négligé", documento de investigación, Universidad de Québec, Montréal.
- Fustier, M. (1980), *Pratique de la dialectique*, Les Éditions ESF, colección "Formation permanente en sciences humaines", París.
- Galambaud, B. (1994), *Nouvelles configurations*

humaines de l'entreprise: le social désemparé, ESF, París.

- Geminel, P. (1993), "A propos du malaise des praticiens hospitaliers. Un diagnostic", *Gestions Hospitalières*, núm. 328, agosto-septiembre, p. 484-488.

- Gilbert, P. (1998), *L'instrumentation de Gestion. La technologie de gestion, science humaine*, Economica, colección "Gestion", París.

- Giraud, C. (1987), *Bureaucratie et changement. Le cas de l'administration des télécommunications*, L'Harmattan, colección "Logiques sociales", París.

- Guerin, G., Wils, T. y Lemire, L. (1997), "L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines. Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec", *Relations Industrielles*, vol. 52, núm. 1, p. 61-90.

- Hafsi, T. y Demers, C. (1989), *Le changement radical dans les organisations complexes. Le cas d'Hydro-Québec*, Gaëtan Morin, Boucherville.

- Hammer, M. y Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, Nueva York.

- Handler, W. E. (1994), "Succession in Family Business: A Review of the Research", *Family Business Review*, vol. 7, núm. 2, p. 133-157.

- Harvey, M. y Evans, R. E. (1994), "Family Business and Multiple Levels of Conflict", *Family Business Review*, vol. 7, núm. 4, p. 331-348.

- Hiltrop, J. M. (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organisational Performance: Theory and Practice", *European Management Journal*, vol. 14, núm. 6, diciembre, pp. 628-637.

- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw-Hill, Londres.

- Kerr, J. y Slocum, J. W. (1987), "Managing Corporate Culture Through Reward Systems", *Academy of Management Executive*, vol. 14, núm. 2, pp. 99-108.

- Knowles, M. (1975), *Self-Directed Learning*, Association Press.

- Laille, J.-L. y Sainsaulieu, R. (1997), *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Desclée de Brouwer, colección "Sociologie économique", París.

- Legge, K. (1995), "HRM: Rhetoric, Reality and Hidden Agendas" en Storey, J., *Human Resource Management. A Critical Text*, Routledge, Londres, pp. 33-59.

- Linhart, R. (1978), *L'établi*, Minuit, colección "Documents", París.

- Louart, P. (1993), "Chapitre 5. Les champs de tension en gestion des ressources humaines", J. Brabet (coord.), *Repenser la Gestion des Ressource Humaines?*, Economica, colección "Gestion", serie Politique générale, Finance et Marketing, París, p. 165-212.
- Macdonald, K. M. (1995), *The Sociology of Professions*, Londres/Thousand Oaks/Nueva Delhi, Sage.
- Mackintosh, M. Jarvis, R. Y Heery, R. (1994), "On Managing Hybrids: Some Dilemmas in Higher Education Management", *Financial Accountability and Management*, vol. 10, núm. 4, noviembre, pp. 339-353.
- Mahé De Boislandelle, H. (1988), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, colección "Techniques de gestion", París.
- Maroy, C. (1998), "La formation en entreprise: de la gestion de la main-d'oeuvre à l'organisation qualifiante", en De Coster y F. Pichault, *Traité de sociologie du travail*, De Boeck, 2da. edición, colección "Ouvertures sociologiques", Bruselas, pp. 297-322.
- Martin, D. (1994), *Démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises*, PUF, colección "Sociologies", París.
- Martin, J., Knopoff, K. y Beckman, C. (1998), "An Alternative to Bureaucratic Impersonality and Emotional Labor: Bounded Emotionality at The Body Shop", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 429-469.
- Meignant, A. (1995), *Manager la formation*, 3ra. edición corregida y aumentada, Liaisons, París.
- Michel, S. (1993), *Sens et contresens des bilans de compétences*, Liaisons, París.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1978), *Organisational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, Nueva York.
- Miller, D. (1996), "Configurations de stratégies et de structures: un pas vers la synthèse", *Gestion*, vol. 21, núm. 1, marzo, pp. 43-54.
- Miller, D. y Friesen, H. (1984), *Organizations: A Quantum View*, en colaboración con H. Mintzberg, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, (1era. edición estadounidense, 1979), Éditions d'Organisation/Agence d'Arc, París/Montréal.
- Mintzberg, H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, (1era. edición estadounidense, 1983), Éditions d'Organisation/Agence d'Arc, París/Montréal.
- _____, (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*, (1era. edición estadounidense, 1989), Éditions d'Organisation/Agence d'Arc, París/Montréal.
- Moisdon, J. Cl. (dir.) (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Seri Arslan, París.

- Morville, P. (1985), *Les nouvelles politiques sociales du patronat*.
- Nijsmans, M. (1991), "Professional Culture and Organizational Morality: an Ethnographic Account of a Therapeutic Organization", *British Journal of Sociology*, vol. 42, núm. 1, march, p. 1-19.
- Nizet, J. y Pichault, F. (1995), *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin Europe, París.
- _____, (1998), "Chapitre 1: L'éclatement des modèles en GRH: l'explication par la contingence, son intérêt et ses limites", J. Allouche y B. Sire (eds.), *Ressources humaines. Une gestion éclatée*, Economica, París, p. 13-45.
- Pache, G. (1995), "Externalisation logistique et pratiques régressives en GRH: trois propositions de recherche", en AGRH, *Transversalité de la GRH. Actes du VIe congrès*, Poitiers, pp. 381-387.
- Pages, M., Bonetti, M., De Gaulejac, V. y Descendre, D. (1979), *L'emprise de l'organisation*, PUF, colección "Economie en liberté", París.
- Pallez, F., Kletz, F. y Moisdon, J. Cl (1993), "Buffon dans l'entreprise", *Gérer et comprendre*, diciembre, p. 16-28.
- Papalexandris, N. (1991), "A Comparative Study of Human Resource Management in Selected Greek and Foreign-Owned Subsidiaries in Greece", en Brewster, C. Y S. Tyson, *International Comparisons in Human Resource Management*, Pitman, Londres.
- Peretti, J. M. (1994), *Ressources humaines*, (4ta. edición), Vuibert, París.
- Perlow, L. A. (1998), "Boundary Control: The Social Ordering of Work and Family Time in a High-tech Corporation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 328-357.
- Petit, A. et al., (1993), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Gaëtan Morin, Boucherville, Québec.
- Pettigrew, A. (1985), *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Basil Blackwell, Oxford/Nueva York.
- _____, (1987), "Context and Action in the Transformation of the Firm", *Journal of Management Studies*, vol. 24, núm. 6, pp. 649-670.
- Pichault, F. (1993), *Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique*, De Boeck, colección "Management", Bruselas.
- Pichault, F. (1995), "La GRH et son contexte: réflexions sur l'autonomie d'une variable", in AGRH, *Transversalité de la GRH. Actes du VIe congrès*, Poitiers, pp. 594-605.

- Pichault, F., Warnotte, G. y Wilkin, L. (1998), *La fonction Ressources humaines face aux restructurations: trois cas de downsizing*, l'Harmattan, colección "Logiques économiques", París.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, Nueva York.
- Procter, S., Mcardle, L., Hassard, J. y Rowlinson, M. (1993), "Performance Related Pay in Practice: A Critical Perspective", *British Journal of Management*, vol. 4, pp. 153-160.
- Purcell, J. (1995), "Corporate Strategy and its Links with Human Resource Management Strategy", in Storey, J., *Human Resource Management. A Critical Text*, Routledge, Londres, pp. 63-86.
- Purcell, J. y Alhstrand, B. (1994), "Corporate Strategy and the Influence of Personnel" en *Human Resource Management in the Multi-Divisional Company*, Oxford University Press, Oxford, pp. 50-81.
- Reitter, R. (1991), *Cultures d'entreprise. Etude sur les conditions de réussite du changement*, Vuibert, colección "Gestion", París.
- Reynaud, J. D. (1991), "Pour une sociologie de la régulation sociale", *Sociologie et sociétés*, vol. XXIII, núm. 2, pp. 13-26.
- Schneier, C. E., Shaw, D. G., y Beatty, R. W. (1993), "Companies' Attempts to Improve Performance While Containing Costs: Quick Fix Versus Lasting Change", *Human Resource Planning*, vol. 15, núm. 3, pp. 1-26.
- Schuler, R. S. y Jackson, S. E. (1987), "Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, vol. 1, núm. 3, pp. 207-219.
- Schwoerer, C. E., May, D. R. y Rosen, B. (1995), "Organisational Characteristics and HRM Policies on Rights: Exploring the Patterns of Connection", *Journal of Business Ethics*, vol. 14, pp. 531-549.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Chavalier, F. y Baysseyre Des Horts, C. H. (1992), *Gestion des Ressources Humaines*, Editions 4Linc, Montréal.
- Senge, P. (1992), *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organisation*, Century Business, Londres.
- Servais, O. (1989), "Les enjeux de l'individualisation des salaires", *Revue française de gestion*, núm. 73, pp. 5-14.
- Sparrow y Hiltrop (1994), *European Human Resource Management in Transition*, Prentice Hall, Nueva York.
- Tannenbaum, S. I. y Dupuree-Bruno, L. M. (1994), "The Relationship Between Organisational and Environmental Factors and the Use of Innovative Human Resource Practices", *Group and Organisation Management*, vol. 19, núm. 2, pp. 171-202.

- Thuderoz, C. (1994), *La boîte, le singe, le compagnon. Syndicalisme et entreprise*, Presses Universitaires de Lyon/CNRS Editions, Lyon.
- Vanhaelen, E. y Warnotte, G. (1988), *Approche des politiques sociales en entreprise*, Presses Universitaires de Namur, serie "Documents et points de vue", Namur.
- Villette, M. (1988), *L'homme qui croyait a management. Récit, suivi d'une brève mise en perspective historique*, Seuil, París.
- Vollmann, T. y Brazas, M. (1993), "Downsizing", *European Management Journal*, vol. 11, núm. 1, pp. 18-29.
- Wagar, T. H. (1997), "Factors Differentiating Union and Nonunion Organisations: Some Evidence from Canada", *Labor Studies Journal*, vol. 22, núm. 1, primavera, pp. 20-36.
- Warhurst, C. (1998), "Recognizing the Possible: The Organization and Control of a Socialist Labor Process", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, pp. 470-497.
- Wils, T., Le Louarn, J. Y. y Guerin, G. (1991), *La planification stratégique des ressources humaines*, Presses de l'Université de Montréal, Montréal, pp. 132-193
- Youndt et al. (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", en *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 4, pp. 836-866.