



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

**UNA APROXIMACIÓN SOCIOLÓGICA AL ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS
HUMANOS EN EMPRESAS UBICADAS EN LATINOAMÉRICA**

Luis Enrique Rondán Vásquez

luis.rondan.vasquez@gmail.com

Pontificia Universidad Católica del Perú

Perú



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

RESUMEN

La ponencia presenta los avances de una investigación en curso sobre los aportes que puede hacer la sociología organizacional al estudio de la gestión de recursos humanos (GRH) en Latinoamérica. Para ello, se analiza artículos sobre la GRH publicados en el periodo 2010-2017 y disponibles en las bases de datos Scielo y Redalyc. Sus principales hallazgos son: i) la crítica a concebir al trabajador como “recurso” y la propuesta de enfoques humanizadores, ii) la identificación de aspectos individuales del trabajador que influyen en su desempeño (como la motivación y satisfacción) y su magnitud de influencia, y iii) la importancia de aspectos vinculados a la configuración, dinámica y desarrollo de la organización (como el liderazgo y la cultura) para definir sus prácticas de GRH. Cada hallazgo se complementa con los aportes de la sociología organizacional, presentados en el mismo orden. La sociología organizacional contribuye a comprender: i) la naturaleza humana del trabajador, mediante la explicación de su dimensión socio-cultural; ii) la acción de los trabajadores y los grupos, mediante la explicación de lógicas de acción social caracterizadas por aspectos de la cultura de trabajo latinoamericana como la importancia de relaciones cara a cara o la afectividad; iii) la organización y su papel como actor social, mediante la explicación del liderazgo y la cultura organizacional como procesos sociales caracterizados por aspectos de la cultura de trabajo latinoamericana como formas paternalistas de autoridad y la explicación de la interdependencia entre la organización y la sociedad en contextos específicos.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

ABSTRACT

This lecture shows the advances of a current research about the sociological contributions to human resources studies (HRS) in Latin America. This research requires the analysis of papers about HRS published in the period 2010-2017 available in data bases like Scielo and Redalyc. The main findings of the papers are: i) criticize the conception of worker like a “resource” and the proposal of human approach, ii) the identification of individual issues of worker that influence in his performance (like motivation and satisfaction) and the magnitude of this influence, and iii) the importance of aspects related to configuration, dynamic and development of organization (like the leadership and the culture) for choose human resources practices. Each finding is complemented with the contributions of the organizational sociology, shown in the same order. The organizational sociology contributes to understand: i) the human nature of worker, through the explanation of its social cultural dimension; ii) the action of workers and groups, through the explanation of social action logics defined by issues in the Latin America work culture like the importance of face to face relations or the affectivity; iii) the organization and its role as a social actor, through the explanation of the leadership and the organizational culture like social processes defined by issues of Latin America work culture like paternalistic forms of authority and the explanation of the interdependency between the organization and the society in specific contexts.

Palabras clave:

Sociología, recursos humanos, Latinoamérica.

Keywords:

Sociology, human resources, Latin America.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

I. Introducción

La gestión de recursos humanos (GRH) se define como una aproximación al manejo de las personas que trabajan individual y colectivamente para lograr los objetivos organizacionales (Armstrong, 2006). El manejo de los trabajadores adquiere una importancia estratégica para la organización en el contexto actual porque permite un manejo eficiente del conocimiento, que es un factor de producción clave en la economía mundial. El conocimiento puede ser utilizado reflexiva y creativamente por los trabajadores para generar formas innovadoras de producir (Bayo-Moriones & Larrazakintana, 2012).

El creciente interés por entender y mejorar la GRH promueve la proliferación de estudios sobre el tema a nivel mundial en las últimas décadas. Los estudios muestran una pluralidad de prácticas de GRH que son efectivas en contextos específicos. Si bien algunas corrientes de estudios han tratado de identificar prácticas de GRH universalmente válidas, ello no se ha logrado hasta el momento y tiene pocos visos de concretarse (Alam & Mukherjee, 2014). Considerando lo anterior, el contexto social muestra ser un factor importante para entender la efectividad de las prácticas de GRH.

Para comprender el contexto social y su influencia en las acciones de los sujetos en la organización conviene utilizar los aportes de la perspectiva sociológica. Esta perspectiva busca comprender la forma en que el ser y hacer de los individuos es influido por la red de dependencia mutua de la que forman parte (Bauman & May, 2001). Según Pichault y Nizet la perspectiva sociológica aplicada al estudio de las organizaciones da cuenta del contexto (interno o externo) en el que las organizaciones operan así como explicar minuciosamente las relaciones de poder que se establecen dentro y fuera de ella (Citado en Supervielle, 2016).



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

La sociología de las organizaciones fue aplicada al estudio de la dinámica de trabajo de organizaciones públicas y privadas en Estados Unidos y países europeos como Inglaterra, Alemania y Francia (Lammers, 1990). Si bien los hallazgos de los estudios mencionados pueden ser utilizados como punto de partida para entender las realidades organizacionales en Latinoamérica; ello requiere matizar, modificar e incluso desechar algunos de sus planteamientos, tomando en cuenta las particularidades de la cultura latinoamericana.

En Latinoamérica se encuentra un escaso aprovechamiento del enfoque sociológico en los estudios sobre GRH en las empresas, a pesar de su importancia para una comprensión integral del fenómeno. En esta región los sociólogos han dirigido principalmente sus estudios hacia procesos que ocurren fuera de las empresas (Sulmont & Távara, 1995). En el presente trabajo nos proponemos ofrecer una aproximación a los aportes que puede brindar la sociología organizacional a la comprensión integral de la práctica de la GRH. Este cometido se realiza mediante una revisión crítica de estudios actuales de GRH en Latinoamérica (periodo 2010-2017), donde se incluyan los aportes que la sociología puede hacer a la comprensión de los temas trabajados.

La pregunta central que orienta este trabajo es: *¿qué aportes puede dar la sociología organizacional al estudio de la GRH en empresas ubicadas en Latinoamérica?*



II. Metodología

La investigación se basa en la técnica del análisis documental. Se realizó una revisión crítica de estudios sobre la GRH en Latinoamérica publicados en el periodo 2010-2017. Los estudios se seleccionaron de las bases de datos científicas Scielo y Redalyc.

En total fueron 35 artículos (21 de Scielo y 14 de Redalyc). La búsqueda y selección de artículos se realizó el mes de setiembre de 2017. Se seleccionó los artículos en base a los siguientes criterios:

- Naturaleza del texto: artículos de revisión e investigación.
- Población de estudio: miembros de empresas y organizaciones privadas ubicadas en Latinoamérica.
- Referencia directa a la GRH: en el abstract del artículo debe figurar una referencia clara.

IV. Análisis y discusión de datos

El análisis de los artículos revisados se realizará de la siguiente manera: en primer lugar, se presentarán las características generales de los artículos. En segundo lugar, se presentarán los principales hallazgos de los estudios por temas particulares de interés.

a) Características generales de los estudios

En los estudios revisados se encuentra un predominio de los enfoques de gestión. Hay escasos estudios que adopten enfoques de las ciencias sociales y estudios inter o transdisciplinarios de la GRH.

Los sujetos estudiados son gerentes, expertos en GRH, encargados de GRH, trabajadores, representantes de empresas, directores de marketing, entre otros. Estos actores pertenecen a organizaciones ubicadas en países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, México, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela. En la mayoría de estudios se aborda la GRH desde la perspectiva de un actor.

Los métodos de investigación son mayormente cuantitativos. Hay pocos estudios cualitativos y menos aún mixtos (cualitativos y cuantitativos). Además los estudios muestran mayormente diseños no experimentales.

Las técnicas de investigación varían en función de su metodología. En la metodología cuantitativa se utiliza mayormente la encuesta. Y en la metodología cualitativa se utiliza mayormente la entrevista. Otras técnicas cualitativas, como la observación participante, son escasamente utilizadas.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

b) Principales hallazgos por tema de interés

Los artículos revisados se clasifican en tres grupos por la relevancia que brindan a las dimensiones de la GRH: enfoques de gestión, características de los trabajadores y características de la organización. En cada tema se plantean aportes que puede ofrecer la perspectiva sociológica.

b1. Enfoques asociados a la gestión de los recursos humanos

Los principales aportes de los estudios asociados a enfoques de gestión se presentan a continuación:

b1.1. Principales aportes de estudios

Los estudios plantean una crítica de lo que denominan el “enfoque administrativo tradicional”, el cual concibe al trabajador como un insumo irreflexivo y pasivo. Este enfoque se cuestiona porque no permite comprender adecuadamente la naturaleza del ser humano. Ello impide que se desarrolle y aproveche el potencial de los trabajadores, en especial su capacidad de utilizar el conocimiento en forma reflexiva y creativa. La capacidad mencionada es importante para generar soluciones innovadoras en las empresas que incrementen su competitividad, en el marco de la economía del conocimiento. Por ello, se plantean enfoques alternativos, como la gestión humana, que busca comprender al trabajador de forma integral para conducir procesos de mediación de relaciones socio-laborales (Higuera-López, 2011; Bermúdez, 2014; Pérez & Lopera, 2016). Además se identifican y analizan diferentes aspectos requeridos para lograr una mejor gestión del conocimiento: la formación, motivación, apertura a la reflexión e intuición, autonomía laboral, apoyo a colaboradores, interacción social y estructura clara de procesos (Castañeda, 2015; Largacha-Martinez, 2015; Naranjo, 2012).

b1.2. Contribuciones desde el enfoque sociológico

La perspectiva sociológica en general puede contribuir a lograr una comprensión más integral del trabajador como ser humano, lo cual se propone la gestión humana. La sociología permite comprender más profundamente la dimensión social de la naturaleza



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

humana, es decir, la parte que es definida de forma significativa por las relaciones con otros.

Las relaciones sociales pueden influir de forma significativa en el desarrollo de cualidades propiamente humanas y en el acto de dar sentido al trabajo. Por ejemplo, las relaciones de trabajo propician la enajenación del trabajador como productor reflexivo y creativo si se le trata como un objeto que produce de forma mecánica. El sentido de trabajar para un actor se define socialmente mediante la interacción. La comprensión de la interacción puede ser facilitada por la sociología mediante los planteamientos del interaccionismo simbólico, que precisamente asumen que la interacción social define el significado de las cosas (Blumer, 1982).

Si bien la gestión humana se distingue del enfoque instrumental en su interés por humanizar al trabajador; mantiene el interés del enfoque instrumental en aprovechar al máximo sus competencias. Considerando lo anterior, se genera la siguiente pregunta: ¿una gestión que busque ser verdaderamente humana debe considerar a los trabajadores como fines y no solo como medios (provistos de reflexividad y creatividad) para cumplir sus objetivos?

La adopción del enfoque de gestión humana se puede enfrentar a desafíos en algunos sectores de la economía latinoamericana donde la información no es una pieza clave del proceso productivo (ej. trabajo manual). En este tipo de contextos es necesario pensar en formas de contextualizar el enfoque de gestión humana.

b2. Características de los trabajadores

Los hallazgos principales de los estudios asociados a las características de los trabajadores se presentan a continuación:

b2.1. Principales aportes de estudios

Los estudios describen y analizan características individuales de los trabajadores que influyen en su nivel de desempeño así como en la magnitud de esta influencia en



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

organizaciones específicas (definidas por una configuración concreta de factores, como el rubro, el tipo de gestión, el tamaño, la nacionalidad, etc.). Algunas características de los trabajadores estudiadas con mayor interés y frecuencia son las siguientes: formación, capacidades, motivación, compromiso y satisfacción laboral (Madero & Peña, 2012; Melo, et al.: 2012; Montoya & Montoya, 2012; Sapien, et al.: 2014).

Se muestra que existen aspectos del trabajo (como la capacitación, el nivel de autonomía, la comunicación, la participación y valoración) que contribuyen a desarrollar y fortalecer competencias laborales, entendidas como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes importantes para el desempeño eficiente en el trabajo (por ejemplo, conocimientos técnicos, habilidades como la creatividad y actitudes como el compromiso). Estas competencias están vinculadas con el alto desempeño y la productividad de la organización.

b2.2. Contribuciones desde el enfoque sociológico

La sociología organizacional puede contribuir a explicar las acciones de los trabajadores en la organización por factores sociales (y no solo por factores individuales) y entender la naturaleza y dinámica de los grupos en la organización. Un entendimiento cabal del comportamiento de los trabajadores requiere considerar no solo factores individuales sino factores sociales, como las acciones de otros.

La comprensión de las acciones orientadas a otros puede ser facilitada por la perspectiva sociológica. Existen tipos de sociología, como la sociología comprensiva de Weber, que están diseñadas para entender la naturaleza de las acciones sociales (orientadas a otros) y explicarlas causalmente en su desarrollo y efectos. Las lógicas de acción social de los trabajadores definen redes de dependencia mutua que influyen en la productividad de la organización (Brass, 2003).



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

La naturaleza y dinámica de las redes de dependencia mutua es precisamente el campo de estudio de la sociología. Por ello, esta disciplina puede contribuir al entendimiento de las redes. Estas redes de dependencia mutua adquieren una naturaleza específica de acuerdo a las características de su entorno socio-cultural. La cultura de trabajo latinoamericana coloca a la familia como un eje central de los fines para trabajar y fomenta la preferencia por el trato cordial y afectivo en las relaciones laborales.

Además las redes de dependencia mutua en la organización contribuyen a generar nuevos fenómenos como los grupos, que influyen de forma importante en el desempeño organizacional (Robbins & Judge, 2009). En Latinoamérica se pueden encontrar aspectos culturales que particularizan la dinámica de los grupos. Por ejemplo, la orientación colectivista favorece la conformación de equipos de trabajo. Pero estos equipos pueden tener dificultades para adoptar prácticas como el liderazgo compartido (Elvira & Dávila, 2005).

b3. Características de la organización

Los principales aportes de las investigaciones vinculadas a las características de la organización se presentan a continuación:

b3.1. Principales aportes de estudios

Los estudios muestran la importancia que adquieren aspectos de la configuración inicial, dinámica y desarrollo de la organización en la definición de sus prácticas de GRH. En la configuración inicial de la empresa se muestra la importancia de aspectos como el tipo de empresa y el giro. Por ejemplo, las prácticas de GRH son diferentes en empresas familiares (promover la percepción de meritocracia) que en joint ventures (compatibilizar formas de hacer las cosas) y varían de acuerdo a sectores (Núñez-Cacho, 2012, Motta, 2013). La forma en que opera la organización también influye significativamente en las prácticas de GRH. Algunos aspectos que definen la forma en



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

que opera la organización son el liderazgo, el clima y la cultura organizacional. Las prácticas de GRH deben preocuparse por considerar establecer un tipo de liderazgo acorde con la dinámica de la organización, configurar un clima organizacional de acuerdo a factores concretos (justicia, trabajo en equipo, calidad, etc.) y considerar la existencia de una mutua influencia entre la cultura organizacional y las prácticas de GRH (Pedraja-Rejas, et al., 2012; Serna et al., 2012). El desarrollo de la organización también genera desafíos. Mientras las PYMES deben fortalecer y consolidar un liderazgo y conformar un equipo de trabajo eficiente, las empresas multinacionales deben contextualizar las prácticas de RR.HH. para asegurar un desempeño eficiente en las filiales (López-Suárez, 2012). Cabe señalar que se encuentran escasos estudios que muestran una crítica a las prácticas de GRH desde la perspectiva de los trabajadores.

b3.2. Contribuciones desde el enfoque sociológico

La sociología organizacional contribuye a entender la naturaleza relacional de aspectos como el liderazgo, la cultura y el cambio organizacional. Asimismo permite entender la interdependencia establecida entre la organización y la sociedad.

La perspectiva relacional del liderazgo puede contribuir a introducir modificaciones necesarias en la concepción predominante del liderazgo que asumen los estudios sobre el tema, la cual se basa en una imagen heroica del líder (Crevani, 2010). Al sobreestimar el papel del líder se sobre-dimensionan sus competencias, generando una imagen irreal de este a la que atribuyen los logros y fracasos organizaciones. En la cultura de trabajo latinoamericana se puede encontrar una tradición paternalista de liderazgo, donde se considera que el líder debe preocuparse por proteger y velar por el bienestar de sus empleados (D'Iribarne, 2002).

La importancia atribuida al líder también influye en el modo que se conciben los fenómenos organizacionales, como la cultura y el cambio organizacional. Se brinda una



gran importancia al papel del líder en la generación de la cultura y el cambio en las organizaciones. Ello establece una concepción vertical de ambos procesos que impide visibilizar la influencia de los trabajadores en ellos.

La concepción vertical de la cultura y cambio organizacional, basada en una visión heroica del liderazgo, puede ser cuestionada por el análisis que ofrece la sociología. En el caso de la cultura organizacional, la perspectiva sociológica contribuye a entenderla como un fenómeno construido mediante la interacción social. Esta reflexión también se aplica al cambio organizacional (Arcand, 2010).

Finalmente, las redes de dependencia mutua que establecen los miembros de la organización se articulan con redes de dependencia en entornos más amplios, como los mercados, los gobiernos y la sociedad en general. La relación de dependencia mutua que se establece entre la empresa y la sociedad influye significativamente en la dinámica de ambas entidades. Para captar la dependencia entre la empresa y la sociedad resultará útil emplear la perspectiva sociológica.

En los países de Latinoamérica se encuentra que ni las empresas ni los gobiernos llegan a satisfacer las necesidades de los ciudadanos, lo cual motiva a que ellos pongan en práctica diferentes métodos para satisfacerlas como establecer una amplia red de contactos (BID, 2004).



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

V. Reflexiones finales

Los principales aportes de la sociología organizacional al estudio de la GRH en Latinoamérica que se han identificado son los siguientes: primero, la sociología contribuye a configurar una perspectiva interdisciplinaria para estudiar las prácticas de recursos humanos. Ello permite el abordaje integral del fenómeno, lo que busca la gestión humana. La sociología contribuye a complejizar la comprensión de la naturaleza humana ya que permite entender el origen y desarrollo social de características propias del ser humano. En ese sentido, es importante estudiar las relaciones sociales para entender adecuadamente la naturaleza humana del trabajador. Ello implica tomar en cuenta el contexto socio-cultural que define el ser y el hacer los sujetos. En Latinoamérica, la adopción de la gestión humana supone adaptarla a realidades distintas al contexto en que surge, como sectores de la economía donde no predomina el uso de información en el trabajo.

Segundo, el enfoque sociológico complejiza la comprensión de la acción de los trabajadores y permite entender con mayor profundidad la naturaleza de los grupos. Los estudios previos del tema explican la acción de los trabajadores mayormente por aspectos individuales pero no atienden a la influencia de las relaciones sociales, tal como hace la sociología. En las relaciones sociales, los individuos orientan su acción en función a las de otros conformando una red de dependencia mutua con múltiples orientaciones de sentido. Además las relaciones forman los grupos, que tienen propiedades diferentes a las que tiene el individuo (ej. cohesión social). Estas propiedades influyen en la dinámica de las organizaciones. En Latinoamérica, la cultura de trabajo posee elementos que particularizan la interacción, como la importancia de las relaciones cara a cara, el trato cordial y afectivo, la comunicación personal, etc.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Tercero, la sociología permite complejizar la comprensión de la organización y entender su papel como actor social. Las relaciones sociales contribuyen a establecer liderazgos. Como fenómeno social, el liderazgo requiere ser entendido como proceso social para contribuir a modificar la visión heroica del liderazgo, que se enfoca en el líder y sus atributos. El enfoque relacional en el proceso de liderazgo permite ajustar la importancia del líder y los seguidores al mostrar su dependencia mutua. Además permite cuestionar una visión vertical del establecimiento de la cultura y cambio organizacional, basada en una visión heroica del liderazgo. En Latinoamérica se pueden encontrar aspectos vigentes de una tradición paternalista de liderazgo, donde se considera que el líder debe preocuparse por proteger a sus empleados.

Además la visión relacional permite entender la forma en que la interdependencia entre la organización y la sociedad influye en las prácticas de GRH. Esta dependencia entre la organización y la sociedad adquiere características específicas en Latinoamérica donde se encuentra que los gobiernos y las empresas no llegan a satisfacer las necesidades de los ciudadanos, generando fenómenos como el llamado “trabajo informal”.

VI. Bibliografía

- Alam, A. & Mukherjee, U. (2014). HRM – A literature survey. *IPSR Journal of Business and Management*, 16(3), 31-38.
- Arcand, S. (2010). *Sociología de la empresa: del marco histórico a las dinámicas internas*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice (10th ed.)*. Philadelphia: Kogan Page.
- Banco Interamericano de Desarrollo - BID. (2004). *Good Jobs wanted: Labor markets in Latin America. Economic and social progress report*. Washington D.C.: BID.
- Bayo-Moriones, A. & Larraza-Kintana, M. (2012). La investigación en recursos humanos en España de 2001 a 2010: ¿la década prodigiosa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(4), 181-191.
- Bauman, Z. & May, T. (2001). *Pensando sociológicamente*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Bermúdez, H. (2014). Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 94-104.
- Blumer, H. (1982). *El interaccionismo simbólico: perspectiva y método*. Barcelona: Editorial Hora.
- Brass, D. (2003). A social network perspective on human resources management. En R. Cross, A. Parker & L. Sasson. *Networks in the knowledge economy*. New York: Oxford (pp. 283-323).
- Castañeda, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios gerenciales*, 31(134), 62-67.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian journal of management*, 26, 77 – 86.



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

- D'Iribarne, P. (2002). Motivating workers in emerging countries: Universal tools and local adaptations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-14.
- Elvira, M. & Dávila, A. (2005). Cultura y administración de recursos humanos en América Latina. *Universia business review*, 5, 28-45.
- Higueta-López, D. (2011). Del manejo de personal a la dirección de personas. *Innovar*, 21(40), 67-80.
- Lammers, C. (1990). Similarities and differences between American, British, French, German and Dutch brands. *Organization studies*, 11(2), 179-205.
- Largacha-Martínez, C.; Pinzón, A. & León Velásquez, E. (2015). La fusión de la gerencia humanista y el aprendizaje organizacional producen organizaciones sostenibles y de excelencia. *Revista de la escuela de administración de negocios*, 78, 74-91.
- López-Suárez, L.; Tricás-Preckler, J. & Toledano-O'Farril, R. (2012). Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas. *Universidad & Empresa*, 14(23), 19-43.
- Madero, S. & Peña, H. (2012). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Cuadernos de administración*, 28(48), 25-36.
- Melo, F., Melo, S. & Araujo, R. (2012). Entre la arena y el sol: Un estudio sobre la satisfacción de los profesionales que trabajan en los paradores de la playa. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(3), 663-680.
- Montoya, J. & Montoya, J. D. (2012). Grupo Semco y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: una ventaja competitiva. *Innovar*, 22(46), 21-38.
- Motta, J.; Zavaleta, L.; Llinás, I. & Luque, L. (2013). Procesos de innovación y competencias de los recursos humanos en la industria del software en Argentina. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS*, 8(24), 145-173.
- Naranjo, C. (2012). Prácticas de recursos humanos y gestión del conocimiento en las organizaciones: una mirada desde las dimensiones del trabajador del conocimiento. *Ánfora*, 19(33), 115-142.



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

- Núñez-Cacho, P.; Grande, F. & Pedrosa, C. (2012). El reto de la dirección de recursos humanos para las empresas familiares: estado de la cuestión. *Negotium*, 8(23), 139-162.
- Pedraja-Rejas, L.; Rodríguez-Ponce, E. & Villarroel-González, C. (2012). Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño de los estudiantes en la educación media. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 20(3), 376-385.
- Pérez, J & Lopera, I. (2016). Gestión humana de orientación analítica: un camino para la responsabilización. *Revista de Administração de Empresas*, 56(1), 101-113.
- Robbins, S. & Jugde, T. (2009). *Comportamiento organizacional (13a ed.)*. México: Prentice.
- Sapien, A.; Pinon, L. y Gutiérrez Diez, M. (2014). Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo. *Civilizar*, 14(27), 123-134.
- Serna, H.; Álvarez, C.; & Calderón, G. (2012). Condiciones de causalidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional. Un estudio empírico en el contexto industrial colombiano. *Acta Colombiana de Psicología*, 15(2).
- Sulmont, D. & Távara, J. (1995). Economía y sociología de la empresa en el Perú. En G. Portocarrero y M. Valcárcel (1995). *El Perú frente al siglo XXI*. Lima: PUCP. Fondo Editorial: Lima.
- Supervielle, M. (2016). Una aproximación sociológica a la gestión de los recursos humanos. *Revista de Ciencias Sociales, DS-FCS*, 29(38), 13-36.