



## ARTÍCULOS DE REVISIÓN

# Revisión del concepto de desarrollo estratégico del recurso humano desde el análisis de la literatura

Carlos Parra<sup>a</sup>

Ivan Dario Toro-Jaramillo<sup>b</sup>

<sup>a</sup> *Magister en Administración. Profesor asistente Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Investigador del Grupo de investigación Management Uptc.*

<sup>b</sup> *Doctor en Filosofía. Profesor Universidad de Medellin, Colombia. Líder del Grupo de investigación en Cultura y Gestión Organizacional (Cygo)*

Recibido el 15 de octubre de 2014

Aceptado el 30 de octubre de 2014

### Palabras clave

Desarrollo del recurso humano, estratégico, formación

### Key words

human resource, development, training in management practices

### Resumen

El presente artículo pretende mostrar un análisis del panorama en el que se encuentra el desarrollo del recurso humano desde lo estratégico. Para lo cual se tendrá en cuenta un marco conceptual de la importancia de la formación en las prácticas de gestión; la formación como “desarrollo del recurso humano DRH”; el DRH desde lo estratégico; y la importancia de los estudios de DRH hoy en día. Para lo cual se realizó un análisis de los marcos teóricos existentes y la revisión de papers en bases de datos. Al final se evidencia la importancia del DRH estratégico en la literatura así como los estudios y autores seminales desde la academia.

### Abstract

This article shows an analysis and landscape of human resources development from the strategic point of view. It will consider a conceptual framework of the importance of training in management practices; the training as “human resource development” and importance of HRD studies today. An analysis of existing theoretical frameworks and review papers in databases was performed. In the end it shows the importance of strategic HRD in the literature and studies and seminal authors from the academy.

## Introducción

Hoy en día las organizaciones invierten dinero para mejorar la calidad de vida laboral de sus integrantes a través de la implementación de diferentes prácticas o procesos. En Colombia las investigaciones al respecto no son de la misma importancia que en otros países debido a una visión funcionalista; pero si es claro que desde la academia hay un buen número de referentes, lo cual conlleva a mostrar la convergencia que hay en los autores en que la práctica de la formación o desarrollo del recurso humano DRH es una de las más estudiadas. Más adelante se muestra como desde diferentes teorías se ha abordado el tema y específicamente desde la perspectiva estratégica se evidencia que el recurso humano es generador de ventaja competitiva. Por tal razón se analiza desde la literatura y conceptualmente la importancia del DRH-formación dentro de las diferentes prácticas y desde lo estratégico como la teoría de recursos y capacidades permite explicar y comprender la necesidad e influencia de DRH en las organizaciones. Sistemáticamente desde las bases de datos ISI, SCOPUS y JCR, SJR respectivamente, se brinda un análisis de los journals más importantes que publican sobre el tema; también el número de publicaciones a través de los años desde 1991 que fue cuando se publicó uno de los artículos seminales; de la misma manera se resume los trabajos realizados por Garavan en los diferentes años y journals, quien es considerado uno de los más representativos; finalmente aparecen una clasificación de los tipos de artículos escritos sobre DRH.

El análisis se realizó desde los marcos teóricos existentes y la revisión de papers atendiendo al factor de impacto; lo anterior permitió encontrar el autor más citado y reconocido por los investigadores. Los resultados muestran la importancia del DRH estratégico en la literatura, el reconocimiento y las investigaciones realizadas desde los artículos base del DRH así como el aporte a las organizaciones y la academia.

## Revisión de literatura

### Contexto

Las prácticas de gestión humana tienen su inicio en el siglo XIX en Estados Unidos con el sistema industrial a partir del modelo capitalista, mejorando las condiciones morales y mentales en los trabajadores (Barley y Kunda, 1995, citado en Calderón, Alvarez, & Naranjo, 2006). En Colombia la investigación en relación con las prácticas de gestión humana es escasa, pero su función se encuentra en un proceso de lo administrativo a lo estratégico (Calderón et al., 2006); Dichas prácticas pocas veces son validadas a partir de criterios académicos (Calderón & Alvarez, 2007). Académicamente se definen las prácticas de gestión humana como procesos desarrollados en las organizaciones para alinear la dirección empresarial, influyendo en el comportamiento de las personas (Ulrich y Lake, 1992, citado en Calderón & Alvarez, 2006). Como se observa en la tabla 1, es claro que no hay unanimidad al momento de querer determinar unas prácticas únicas en la gestión de recursos humanos (Valle, Jerez, & Cespedes, 2005).

Dentro del anterior contexto sinónimos de formación como entrenamiento, capacitación y desarrollo son aceptados por la mayoría de académicos como una de las prácticas más influyentes; esta ha sido estudiada desde la teoría del capital humano, desde la teoría de recursos y capacidades y desde la teoría del comportamiento y obedecen a perspectivas de capital intelectual, estratégica y del management tradicional respectivamente.

### La práctica de formación como desarrollo del recurso humano en la literatura.

El concepto de formación, en sí mismo, es reconocido en la literatura también como “desarrollo del recurso humano (DRH)”, y ha tenido distintos manejos en su conceptualización; por lo tanto DRH será el utilizado en el desarrollo de este trabajo. El ejemplo más destacado es la redefinición que se hace del concepto de formación y la importancia que tiene en diferentes trabajos, como es en el caso de McCracken y Wallace (2000b, p. 288), quienes la definen: “Como la creación de una cultura de aprendizaje, en el cual una serie de capacitación, desarrollo y estrategias de aprendizaje a la vez, responden a la estrategia organizacional y también ayudan a dar forma e influir en ella”.

McCracken y Wallace (2000b) presenta una redefinición de DRH dirigido a lo estratégico, con base en las nueve características propuestas por Garavan (citado en McCracken & Wallace, 2000b). Además, evidencia tres enfoques conceptuales de caracterización del DRH: enfoque administrativo, dirigida hacia el entrenamiento con implementación reactiva para un fin específico; enfoque consultivo, dirigida hacia el DRH con una implementación sistemática; y enfoque estratégico, dirigida hacia el DRH de manera estratégica con una implementación proactiva. Cada uno de estos enfoques se encuentra enmarcado en tres niveles y explicados desde nueve características: estrategia: interacción con misión y objetivos, análisis del entorno y desarrollo de políticas y planes; liderazgo: apoyo de la alta dirección, papel de los directivos de línea y perfil del responsable de DRH; estructural: relación con otras actividades de recursos humanos, cultura y forma de evaluación.

### El DRH como generador de ventaja competitiva.

DRH ha sido estudiado desde trabajos prescriptivos y explicativos. Desde los prescriptivos se encuentra el enfoque estratégico; desde este enfoque, la teoría de recursos y capacidades es considerada la más representativa de las empleadas en gestión humana (Wright & McMahan, 1992). Lo anterior se demuestra a partir de los estudios y discusiones basados en la teoría de recursos y capacidades donde la gestión estratégica de recursos humanos es de gran importancia en los resultados de la organización (Barney, 1991; Conner, 1991; Kamoche, 1996; Wernerfelt, 1984). Por tal razón, el DRH es una de las más estudiadas y desde la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1986, 1991, 2001; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984, 1995), es considerada una fuente capaz de convertir el recurso humano en ventaja competitiva para la organización, por medio

Tabla 1. Resumen determinación prácticas desde la academia.

AUTOR	No	PRACTICAS
(Pfeffer, 1998) (Ordiz, 2002) Marchington y Grugulis (2000) Ahmad y Schroeder (citado en Gomez, 2006)	7	Seguridad en el empleo, reclutamiento selectivo de personal, equipos autodirigidos y descentralización en la toma de decisiones, compensación comparativamente alta asociada al desempeño empresarial, entrenamiento extensivo, reducción de barreras de posición incluyendo las de lenguaje- de disposición de oficinas y por marcada diferencia de salarios, y difusión extensiva de información financiera y de desempeño a través de la empresa.
Delery y Doty (1996)	7	Oportunidades, capacitación, evaluación, participación en utilidades, seguridad, participación y descripción del trabajo.
Ulrich (1997)	6	Provisión, desarrollo, evaluación, recompensa, gobierno de la organización y comunicación.
Rodríguez (1999)	6	Reclutamiento, evaluación del rendimiento, compensación, formación, manuales de personal, y retribuciones indirectas.
Berg (1999)	3	Mejorar las oportunidades de intervenir en el puesto de trabajo, motivar la discrecionalidad del trabajador, y a mejorar competencias.
Sheppeck y Militello (2000)	4	Destrezas de los empleados, políticas y prácticas de trabajo, prácticas de soporte al entorno del puesto de trabajo, medidas de desempeño y prácticas de consolidación y prácticas relacionadas con la organización del mercado.
Bayo y Merino (2002)	17	Promoción, seguridad, contratación, formación, formación en grupo, nivel salarial, incentivos, pago por conocimientos, equipos de trabajo, rotación de tareas, autocontrol de la calidad, autonomía, sistemas de sugerencias, grupos de mejora, reuniones informativas, encuestas de satisfacción en el trabajo, y jornadas de puertas abiertas.
Dolan, Schuler y Valle (citado en Calderón, 2003a)	4	Relaciones laborales, seguridad e higiene, relaciones con la comunidad local y productividad con calidad de vida laboral.
Calderón (2003b)	4	Selección, formación, planes de carrera, evaluación del desempeño.
Mak y Akhtar (citado en Calderón, Montes, & Tobon, 2004)	7	Selección de personal, evaluación del desempeño, sistemas de incentivos, diseño de puestos, sistemas de promoción, participación de la información y valoración de la actitud.
Gubman (citado en Calderón et al., 2004)	5	Nombramiento de personal, organización, aprendizaje, desempeño y recompensa.
Larreameydy, Perez y Bautista (2004)	10	Habilidad de gestión humana para convertirse en socio del negocio, prácticas de gestión humana vinculadas a la estrategia del negocio, atracción y retención de talentos claves, desarrollo del talento vinculado a la estrategia, desarrollo de consultoría del desempeño, creación de un entorno de trabajo de alto rendimiento, sistemas de recompensa que mejoran el desempeño, creación y alineación de cultura con la estrategia del negocio, gerencia del cambio, y gestión por competencias.
Calderón y Naranjo (2004)	6	Selección, comunicación, mejoramiento continuo, motivación y apoyo, formulación de políticas y por último capacitación, formación y seguimiento.
Calderón (2004)	3	Práctica reflexiva de aprendizaje, práctica de medición y práctica conversacional.
Valle, Jerez y Céspedes (2005)	11	Contratación selectiva, contratación fija, formación intensiva, formación genérica (polivalente), promoción cualitativa, evaluación cualitativa, retribución basada en el individuo, retribución variable, nivel retributivo medio-alto, retribución a largo plazo, e incentivos colectivos.
Calvo (2007)	4	Reclutamiento y selección interna, formación, participación y compensación.

Fuente. Elaboración propia.

de la coordinación e interrelación de sus capacidades (Barney, 1991; Barney & Wright, 1998; Lado & Wilson, 1994).

Barney (1991) plantea los supuestos de la teoría de recursos y capacidades como son la heterogeneidad e inmovilidad de los recursos, sobre el cumplimiento de cuatro condiciones: valiosos y escasos, generadores de ventaja competitiva; imperfectamente imitables y no sustituibles dirigidos a la sostenibilidad. Estas condiciones bajo características propias y diferenciables están implícitas en el recurso humano.

## Metodología

La presente revisión se fundamenta en primer lugar en el análisis desde los marcos teóricos existentes en gestión humana o también conocido como Human Resource Management aplicados a DRH; donde se destacan las teorías de capital humano, behavioristas y de recursos y capacidades. Esta última permite explicar el DRH desde una perspectiva estratégica, la cual, será el eje central de la revisión. En

segundo lugar, se utilizaron 77 artículos con un rango de tiempo entre 1991 (por ser este año en el que se publicó el artículo pionero del tema de DRH) y 2014; este número de artículos fue resultado del proceso al cual, fue necesario decantar información gracias a la obtención de estadísticas con base en Web of Knowledge (ISI) y Scopus; de esta manera detectar los artículos que fundamentan, desarrollan, caracterizan y soportan teóricamente el DRH. De la misma forma se acudió al Journal Citation Reports (JCR) y Scimago Journal Rank (SJR) para determinar la importancia de los journals, por medio de la clasificación a partir del factor de impacto en que están ubicados cada uno de estos journals encontrados. Como descriptores se utilizó HRD (Human Resource Development), HRD and strategic, Garavan Thomas. Este último filtro permitió vislumbrar la importancia de Garavan en la literatura y como muchos autores a través del tiempo y hoy en día lo toman como referente.

## Resultados y discusión

A continuación se presentan los resultados y correspondiente análisis con base en la revisión de la literatura en Scopus, Web of Knowledge (ISI), Journal Citation Reports (JCR) y Scimago Journal Rank (SJR) y el seguimiento a los trabajos de Garavan. De los 77 artículos filtrados se generaron cuatro tablas que muestran el factor de impacto y tendencia de artículos de DRH publicados en Journals, la tendencia de artículos de DRH publicados a través de los años, el número de Trabajos de Garavan en journals desde 1991, y la tendencia y autores sobre el tipo de artículos de DRH publicados.

Los artículos publicados en los diferentes journals muestran el impacto positivo y aceptación por la temática del DRH tal como se observa en la tabla 2. Se destacan por su factor de impacto: Management Decision, Journal of World Business y Tourism Management sin dejar de nombrar a Human Resource Management; los anteriores dentro del área de Management y business. En cuanto al porcentaje de artículos en relación con DRH se resalta a Human Resource Development Quarterly, Journal of European Industrial Training y Advances in Developing Human Resources con un 21%, 17% y 10%; hay que notar que en el caso de Journal of European Industrial Training su nombre se mantuvo hasta el 2011, después se cambió a European Journal of Training and Development y esto da a entender la importancia de este journal y más el impacto de sus artículos publicados. Los demás journals mantienen un nivel de factor de impacto muy alto respecto a los publicados en la misma área; de ahí que el DRH es un tema interesante y necesario estudiar por varias razones: el soporte teórico, el desarrollo conceptual, los tipos de estudios realizados, la calidad de autores, la aceptación en la academia y las organizaciones y las múltiples perspectivas y teorías que lo estudian. Por último es importante decir que Human Resource Management Review, Human Resource Management Journal y International Journal of Human Resources Development and Management que son journals directamente relacionados con el tema de DRH no se encuentran en esta clasificación, debido a que no se encontraron artículos relacionados directamente desde la perspectiva estratégica.

**Tabla 2.** Factor de impacto y tendencia de artículos de DRH publicados en Journals.

JOURNAL	Total	JCR-SJR
Advances in Developing Human Resources	10%	0,517
European Journal of International Management	1%	0,667
European Journal of Training and Development	5%	0,387
Filosofija. Sociologija	1%	
Human Resource Development Quarterly	21%	0,653
Human Resource development Review	9%	0,567
Human Resource Management	1%	1,458
International journal of business administration	1%	
International Journal of Human Resource Management	5%	0,792
International Journal of Learning and Intellectual Capital	1%	0,138
International Journal of Manpower	3%	0,472
International Journal of Training and Development	1%	0,44
Journal of European Industrial Training	17%	0,387
Journal of Industrial Relations	1%	0,514
Journal of Leadership Studies	1%	
Journal of Managerial Psychology	3%	1,179
Journal of World Business	1%	2,617
Library Management	1%	
Management Decision	1%	3,787
Personnel Review	6%	0,825
Quality Assurance in Education	1%	0,374
South African Journal of Economic and Management Sciences	1%	0,113
Thunderbird International Business Review	1%	0,268
Tourism Management	1%	2,571
Universal Journal of Management and Social Sciences	1%	
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	

Fuente. Elaboración propia, a partir de Scopus, web of Knowledge (ISI), Journal Citation Reports (JCR) y Scimago Journal Rank (SJR).

Mientras tanto, la tabla 3 da una idea amplia del aumento de publicaciones en el tema de DRH en los últimos años. Al analizar los referentes bibliográficos se encontró que trabajos de Garavan son soporte teórico fundamental a la hora de construir los papers. La importancia de Garavan desde 1991 con su artículo seminal, posteriormente con la redefinición de McCracken y Wallace en el 2000 se posiciona la necesidad de la perspectiva estratégica en las diferentes publicaciones y la importancia del modelo prescriptivo que

ellos plantean. Hoy 2014 en el primer trimestre ya se encuentran publicaciones fuertes de DRH desde lo estratégico y con referentes como los anteriormente mencionados.

**Tabla 3.** Tendencia de artículos de DRH publicados a través de los años

AÑO	Total	AÑO	Total
1991	1%	2006	8%
1995	1%	2007	9%
1997	1%	2008	13%
2000	4%	2009	9%
2001	1%	2010	5%
2002	1%	2011	5%
2003	4%	2012	14%
2004	4%	2013	13%
2005	1%	2014	4%
Total general		100%	

Fuente. Elaboración propia, a partir de Scopus, web of Knowledge (ISI), Journal Citation Reports (JCR) y Scimago Journal Rank (SJR).

Hasta el momento se nota el desarrollo en la literatura en los trabajos de Garavan; por lo tanto se presenta en la tabla 4 un análisis del número de trabajos publicados desde 1991. En la mayoría de trabajos el acompañamiento de otros académicos refleja el contexto en el cual se amplía el papel de DRH. También se observa al igual que en la tabla 3, el número de publicaciones en los últimos años; acá sale a relucir trabajos en el 2007 por la presentación de un nuevo modelo explicativo de DRH desde lo estratégico.

Por último es necesario dar una mirada a los tipos de artículos en cuanto a la temática manejada en cada artículo. Después de esta revisión se clasificaron como: Capital Humano, la inversión a realizar desde una mirada de capital intelectual; Características, análisis desde modelos prescriptivos con base en las nuevas característica de DRH; Citaciones, revisiones desde las diferentes redes en relación con los autores resaltando a Garavan; Contexto, publicaciones de estudios de caso, sectores, empresas y medidas relaciones con la variable desempeño; Explicación HRD, réplicas de autores por planteamientos previos en las mismas publicaciones; Implicaciones para HRD, conclusiones contundentes frente al estudio y su implicación en HRD; Innovación, relación del DRH con la generación de innovación; Papel de HRD, desarrollos conceptuales aplicados a casos específicos; Revisión Literatura, destacado por los años 2003, 2012 y 2013; Teórico SHRD, trabajos eminentemente teóricos sobre exploración de perspectivas y en su mayoría estratégicos. Como se observa en la tabla 5 la fundamentación teórica y su aplicación en trabajos empíricos ha permitido el impacto de DRH en las áreas de Management y Business; autores como Garavan, Carbery, Heraty, McGuire, O'Donnel, McCracken y Wallace serían los más destacados por sus ideas y posiciones frente al DRH y más aún desde lo estratégico.

**Tabla 4.** Número de Trabajos de Garavan en journals desde 1991.

Año	Journal	No	Total
1991	Journal of European Industrial Training	1	1
1995	Journal of European Industrial Training	1	1
1997	Journal of European Industrial Training	1	1
2000	Journal of European Industrial Training	1	1
2001	International Journal of Manpower	1	1
2002	Journal of European Industrial Training	1	1
2003	Journal of European Industrial Training	1	2
	Journal of Managerial Psychology	1	
2005	Journal of European Industrial Training	1	1
2006	Human Resource Development Quarterly	1	4
	International Journal of Learning and Intellectual Capital	1	
	International Journal of Manpower	1	
2007	Advances in Developing Human Resources	2	4
	Journal of Managerial Psychology	1	
2008	Personnel Review	1	3
	Journal of European Industrial Training	2	
2009	Journal of Industrial Relations	1	2
	Human Resource development Review	2	
2010	Advances in Developing Human Resources	3	4
	International Journal of Training and Development	1	
2011	Human Resource development Review	1	3
	International Journal of Human Resource Management	1	
	Journal of European Industrial Training	1	
2012	European Journal of Training and Development	2	5
	International Journal of Human Resource Management	1	
	Management Decision		
	Quality Assurance in Education	1	
2013	Thunderbird International Business Review	1	3
	European Journal of International Management	1	
	International Journal of Human Resource Management	1	
2014	Personnel Review	1	3
	Advances in Developing Human Resources	1	
2014	European Journal of Training and Development	1	3
	Human Resource Development Quarterly	1	
Total general		40	40

Fuente. Elaboración propia, a partir de Scopus, web of Knowledge (ISI), Journal Citation Reports (JCR) y Scimago Journal Rank (SJR).

Tabla 5. Tendencia y autores sobre el tipo de artículos de DRH publicados		
TIPO	Total	Autores
CAPITAL HUMANO	1%	(Bhattacharya, Doty, & Garavan, 2014)
CARACTERISTICAS	5%	(Garavan, 1991; McCracken & Wallace, 2000a, 2000b; Šiugzdiniene, 2008)
CITACIONES	1%	(Jo, Jeung, Park, & Yoon, 2009)
CONTEXTO	35%	(Alagaraja, 2013b; Carbery & Garavan, 2005, 2007; Carbery, Garavan, O'Brien, & McDonnell, 2003; Cross, Barry, & Garavan, 2008; Chami-Malaeb & Garavan, 2013; Garavan, 1997, 2007b, 2012; Garavan, Carbery, O'Malley, & O'Donnell, 2010; Garavan, Cross, Wilson, & Carbery, 2012; Garavan, Heraty, & Morley, 1998; Garavan & O'Brien, 2013; Garavan, O'Brien, & O'Hanlon, 2006; Garavan et al., 2008; Githens, Dirani, Gitonga, & Teng, 2008; Gubbins et al., 2012; Lee, 2009; Malloch, Kleymann, Angot, & Redman, 2007; A. McCarthy & Garavan, 2006; D. McGuire & Garavan, 2010; David McGuire, Garavan, Saha, & O'Donnell, 2006; O'Donnell, Garavan, & McCarthy, 2001; O'Mahony & Garavan, 2012; Rasdi, Garavan, & Ismail, 2013; Rasdi, Ismail, & Garavan, 2011; Tecte & Schroenn, 2006; Workman, 2012)
EXPLICACION HRD	1%	(Egan, 2013)
IMPLICACIONES PARA HRD	3%	(Madsen, Longman, & Daniels, 2012; Valentine, Hollingworth, & Francis, 2013)
INNOVACION	1%	(Sheehan, Garavan, & Carbery, 2014)
PAPEL DE HRD	32%	(Alagaraja & Egan, 2013; Baum & Szivas, 2008; Carliner, 2012; Garavan, 1995; Garavan, Heraty, Rock, & Dalton, 2010; Garavan & McGuire, 2010; Garavan & Morley, 2006; Goodall, Warner, & Lang, 2004; Gubbins & Garavan, 2009; Jain, 2005; Kahnweiler, 2008, 2009; Kormanik & Shindell, 2009; Kuchinke, 2012; MacKenzie, Garavan, & Carbery, 2011, 2014; McCabe & Garavan, 2008; A. M. McCarthy & Garavan, 2007; McGraw & Peretz, 2011; Ruona & Gibson, 2004; Thurston, D'Abate, & Eddy, 2012; Tseng & McLean, 2008; Tyler, 2007; Wang, Hutchins, & Garavan, 2009; Yorks & Barto, 2013)
REVISION LITERATURA	5%	(Alagaraja, 2013a; Garavan & Carbery, 2012; Jacobs & Washington, 2003; Khan, Khan, & Mahmood, 2012)
TEORICO SHRD	14%	(AbuKhalifeh, Som, & AlBattat, 2013; Ericson, 2006; Garavan, 2007a; Garavan, Costine, & Heraty, 1995; Garavan, Gunnigle, & Morley, 2000; Garavan, Morley, Gunnigle, & McGuire, 2002; Garavan, O'Donnell, McGuire, & Watson, 2007; Holton Iii & Yamkovenko, 2008; Lawless, Sambrook, Garavan, & Valentin, 2011; Peterson, 2008; Sambrook, 2009)
Total general	100%	

Fuente. Elaboración propia, a partir de con base en Scopus, web of Knowledge (ISI), Journal Citation Reports (JCR) y Scimago Journal Rank (SJR).

## Conclusiones

Los temas más abordados según esta revisión están en relación con el estudio del contexto del DRH, entre las que sobresalen publicaciones de estudios de caso, sectores, empresas y medidas relacionadas con la variable desempeño; de la misma manera, el interés por el papel de HRD con una particularidad en desarrollos conceptuales aplicados a casos específicos; y existen también un buen número de artículos teóricos, sobre exploración de perspectivas. Esta fundamentación teórica y su aplicación en trabajos empíricos han permitido el impacto de DRH en las áreas de Management y Business a través de autores como Garavan, Carbery, Heraty, McGuire, O'Donnell, McCracken y Wallace. Se concluye por lo tanto que la importancia del desarrollo del recurso humano DRH estudiada desde modelos y diferentes teorías, es necesario explicarla desde la perspectiva estratégica.

El DRH es un tema interesante y necesario estudiar por varias razones: el soporte teórico, el desarrollo conceptual, los tipos de estudios realizados, la calidad de autores, la aceptación en la academia y las organizaciones y las múltiples perspectivas y teorías que lo estudian. Así lo demuestran revistas como Human Resource Development Quarterly, Journal of European Industrial Training y Advances in Developing Human Resources, que se destacan por el número de artículos publicados en DRH. Específicamente es de considerar los aportes de Garavan son soporte teórico fundamental a la hora de construir los papers. La importancia de este autor con su artículo seminal en 1991 y posteriormente con un nuevo modelo en el 2007 refleja la necesidad de la perspectiva estratégica en las diferentes publicaciones y la importancia del modelo prescriptivo y explicativo que allí se plantea. Se recomienda por lo tanto, profundizar en tres aspectos con base en esta revisión: la primera es el análisis de los modelos utilizados (prescriptivos y consultivos) en investigaciones empíricas; la segunda es el análisis de la relación de DRH estratégico en temas

relevantes como desempeño organizacional y aprendizaje organizacional; y la tercera es generar estudios aplicados a la demostración empírica de los modelos prescriptivo y explicativo de Garavan propuesto en 1991 y 2007.

## Referencias bibliográficas

- AbuKhalifeh, A. a. N., Som, A. P. M., & Albattat, A. R. (2013). Strategic Human Resource Development in Hospitality Crisis Management: A Conceptual Framework for Food and Beverage Departments. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 39-45.
- Alagaraja, M. (2013a). HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance: A Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 12(2), 117-143. doi: 10.1177/1534484312450868
- Alagaraja, M. (2013b). The strategic value and transaction effectiveness of HRD: A qualitative study of internal customer perspectives. *European Journal of Training and Development*, 37(5), 436-453. doi: 10.1108/03090591311327277
- Alagaraja, M., & Egan, T. (2013). The strategic value of HRD in lean strategy implementation. *Human Resource Development Quarterly*, 24(1), 1-27. doi: 10.1002/hrdq.21155
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643-650.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Baum, T., & Szivas, E. (2008). HRD in tourism: A role for government? *Tourism Management*, 29(4), 783-794. doi: 10.1016/j.tourman.2007.09.002
- Bayo, A., & Merino, J. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Revista Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(12), 227-246.
- Berg, P. (1999). The Effects of High Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 54(1), 111-135.
- Bhattacharya, M., Doty, H., & Garavan. (2014). The Organizational Context and Performance Implications of Human Capital Investment Variability. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 87-113.
- Calderón, G. (2003a). Dirección de recursos humanos: una visión panorámica. *Revista Hombre y Trabajo*(54), 5-10.
- Calderón, G. (2003b). La gestión de los recursos humanos en Colombia. In S. y. V. Dolar (Ed.), *La gestión de los recursos humanos* (2 ed., pp. 323-326). Madrid: Mc Graw Hill.
- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Revista Pensamiento y Gestión*(16), 22.
- Calderón, G., & Alvarez, C. M. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. *Revista Universidad Eafit*, 42(142), 26-45.
- Calderón, G., & Alvarez, C. M. (2007). *Observatorio de prácticas innovadoras de gestión humana en la empresa colombiana*. Paper presented at the Octavo congreso nacional y cuarto internacional de la red de investigación y docencia sobre innovación tecnológica, Sinaloa.
- Calderón, G., Alvarez, C. M., & Naranjo, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Revista Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.
- Calderón, G., Montes, A., & Tobon, M. P. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. *Revista Universidad Eafit*, 40(136), 9-25.
- Calderón, G., & Naranjo, J. C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Revista Innovar*, 23, 79-97.
- Calvo, N. (2007). *Análisis de las prácticas de reclutamiento y selección como políticas de gestión del conocimiento: un enfoque desde la teoría de recursos y capacidades*. Paper presented at the XX Congreso anual de AEDEM. Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa, Palma de Mallorca.
- Carbery, R., & Garavan, T. N. (2005). Organisational restructuring and downsizing: Issues related to learning, training and employability of survivors. *Journal of European Industrial Training*, 29(6 SPEC. ISS.), 488-508. doi: 10.1108/03090590510610272
- Carbery, R., & Garavan, T. N. (2007). Conceptualizing the participation of managers in career-focused learning and development: A framework. *Human Resource Development Review*, 6(4), 394-418. doi: 10.1177/1534484307307552
- Carbery, R., Garavan, T. N., O'Brien, F., & McDonnell, J. (2003). Predicting hotel managers' turnover cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7-8), 649-679.
- Carliner, S. (2012). Certification and the branding of HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 411-419. doi: 10.1002/hrdq.21126
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Cross, C., Barry, G., & Garavan, T. N. (2008). The psychological contract in call centres: An employee perspective. *Journal of Industrial Relations*, 50(2), 229-242. doi: 10.1177/0022185607087899
- Chami-Malaeb, R., & Garavan, T. (2013). Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organisations: the mediating role of affective commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 24(21), 4046-4062. doi: 10.1080/09585192.2013.789445
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Egan, T. (2013). Response to Nieminen et al.'s Feature Article on Executive Coaching and Facilitated Multisource Feedback: Toward Better Understanding of a Growing HRD Practice. *Human Resource Development Quarterly*, 24(2), 177-183. doi: 10.1002/hrdq.21159
- Ericson, M. (2006). Strategic HRD and the relational self. *Human Resource Development Quarterly*, 17(2), 223-229. doi: 10.1002/hrdq.1170
- Garavan. (1991). Strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 15(1), 17-30.
- Garavan. (1995). Stakeholders and strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 19(10), 11-16.
- Garavan. (1997). Training, development, education and learning: different or the same? *Journal of European Industrial Training*, 21(2), 39-50.
- Garavan. (2007a). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30.
- Garavan. (2007b). Using assessment centre performance to predict subjective person-organisation (P-O) fit: A longitudinal study of graduates. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 150-167. doi: 10.1108/02683940710726410
- Garavan. (2012). Global talent management in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry during the global downturn. *International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2428-2449. doi: 10.1080/09585192.2012.668385
- Garavan, & Carbery, R. (2012). A review of international HRD: incorporating a global HRD construct. *European Journal of Training and Development*, 36(2/3), 129-157.

- Garavan, Carbery, R., O'Malley, G., & O'Donnell, D. (2010). Understanding participation in e-learning in organizations: A large-scale empirical study of employees. *International Journal of Training and Development*, 14(3), 155-168. doi: 10.1111/j.1468-2419.2010.00349.x
- Garavan, Costine, P., & Heraty, N. (1995). The emergence of strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 19(10), 4-10.
- Garavan, Cross, C., Wilson, J., & Carbery, R. (2012). Training and development roles and structures in European call centers: The influence of strategic choice, institutional and coevolutionary processes. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 875-890. doi: 10.1002/tie.21509
- Garavan, Gunnigle, P., & Morley, M. (2000). Contemporary HRD research: a triarchy of theoretical perspectives and their prescriptions for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 65-93.
- Garavan, Heraty, N., & Morley, M. (1998). Actors in the HRD Process. An Exploratory Study. *International Studies of Management and Organisation*, 28(1), 114-135.
- Garavan, Heraty, N., Rock, A., & Dalton, E. (2010). Conceptualizing the behavioral barriers to CSR and CS in organizations: A typology of HRD interventions. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 587-613. doi: 10.1177/1523422310394779
- Garavan, & McGuire, D. (2010). Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 487-507. doi: 10.1177/1523422310394757
- Garavan, Morley, M., Gunnigle, P., & McGuire, D. (2002). Human resource development and workplace learning: Emerging. *Journal of European Industrial Training*, 26(2/3/4), 60-71.
- Garavan, & Morley, M. J. (2006). Re-dimensionalising boundaries in the theory and practice of Human Resource Development. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3(1), 3-13.
- Garavan, & O'Brien, F. (2013). The use of Manager Self-Service (MSS) HR portals in MNCs: the influence of attitudinal, normative, behavioural and national cultural factors. *European Journal of International Management*, 7(4), 393-412. doi: 10.1504/ejim.2013.055279
- Garavan, O'Brien, F., & O'Hanlon, D. (2006). Career advancement of hotel managers since graduation: a comparative study. *Personnel Review*, 35(3), 252-280. doi: 10.1108/00483480610656685
- Garavan, O'Donnell, D., McGuire, D., & Watson, S. (2007). Exploring Perspectives on Human Resource Development: An Introduction. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 3-10.
- Garavan, Wilson, J. P., Cross, C., Carbery, R., Sieben, I., De Grip, A., . . . Heaton, N. (2008). Mapping the context and practice of training, development and HRD in European call centres. *Journal of European Industrial Training*, 32(8-9), 612-728. doi: 10.1108/03090590810918764
- Githens, R. P., Dirani, K., Gitonga, J., & Teng, Y. T. (2008). Technology-related research in HRD publications: An analysis of content and metaperspectives from 2000 to 2006. *Human Resource Development Quarterly*, 19(3), 191-214. doi: 10.1002/hrdq.1236
- Gomez, J. A. (2006). Modelo de productividad basado en practicas de gestion humana. *Revista EIA*(6), 9-20.
- Goodall, K., Warner, M., & Lang, V. (2004). HRD in the People's Republic: The MBA 'with Chinese characteristics'? *Journal of World Business*, 39(4), 311-323. doi: 10.1016/j.jwb.2004.08.008
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Gubbins, C., Corrigan, S., Garavan, T. N., O'Connor, C., Leahy, D., Long, D., & Murphy, E. (2012). Evaluating a tacit knowledge sharing initiative: A case study. *European Journal of Training and Development*, 36(8), 827-847. doi: 10.1108/03090591211263558
- Gubbins, C., & Garavan, T. N. (2009). Understanding the HRD role in MNCs: The imperatives of social capital and networking. *Human Resource Development Review*, 8(2), 245-275. doi: 10.1177/1534484309334583
- Holton Iii, E. F., & Yamkovenko, B. (2008). Strategic intellectual capital development: A defining paradigm for HRD? *Human Resource Development Review*, 7(3), 270-291. doi: 10.1177/1534484308321360
- Jacobs, R. L., & Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. *Human Resource Development Review*, 6(3), 343-354.
- Jain, P. (2005). Strategic human resource development in public libraries in Botswana. *Library Management*, 26 (6/7), 336-350.
- Jo, S. J., Jeung, C. W., Park, S., & Yoon, H. J. (2009). Who is citing whom: Citation network analysis among HRD publications from 1990 to 2007. *Human Resource Development Quarterly*, 20(4), 503-537. doi: 10.1002/hrdq.20023
- Kahnweiler, W. M. (2008). The work-life conundrum: Will HRD become more involved? *Human Resource Development Quarterly*, 19(1), 75-83. doi: 10.1002/hrdq.1226
- Kahnweiler, W. M. (2009). HRD as a profession: Current status and future directions. *Human Resource Development Quarterly*, 20(2), 219-229. doi: 10.1002/hrdq.20011
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, 33(2), 213-233.
- Khan, M. T., Khan, N. A., & Mahmood, K. (2012). An Organizational Concept of Human Resource Development - How Human Resource Management Scholars View 'HRD'. *Universal Journal of Management and Social Sciences*, 2(5), 36-47.
- Kormanik, M. B., & Shindell, T. J. (2009). Perspectives on HRD scholar-practitioners: Current issues, strategic possibilities, and next steps. *Advances in Developing Human Resources*, 11(4), 536-547. doi: 10.1177/1523422309344389
- Kuchinke, K. P. (2012). Invited reaction: Mentoring as an HRD approach: Effects on employee attitudes and contributions independent of core self-evaluation. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 167-175. doi: 10.1002/hrdq.21136
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Larreameydy, A., Perez, A. M., & Bautista, O. C. (2004). *Practicas de gestion humana*. Documento ejecutivo de resultados. ACRIP, Cali.
- Lawless, A., Sambrook, S., Garavan, T., & Valentin, C. (2011). A discourse approach to theorising HRD: Opening a discursive space. *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 264-275. doi: 10.1108/03090591111120412
- Lee, Y. (2009). Competencies Needed by Korean HRD Master's Graduates: A Comparison between the ASTD WLP Competency Model and the Korean Study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 107-133. doi: 10.1002/hrdq.20010
- MacKenzie, C., Garavan, T. N., & Carbery, R. (2011). Understanding and preventing dysfunctional behavior in organizations: Conceptualizing the contribution of human resource development. *Human Resource Development Review*, 10(4), 346-380. doi: 10.1177/1534484311417549
- MacKenzie, C., Garavan, T. N., & Carbery, R. (2014). The Global Financial and Economic Crisis: Did HRD Play a Role? *Advances in Developing Human Resources*, 16(1), 34-53. doi: 10.1177/1523422313508925
- Madsen, S. R., Longman, K. A., & Daniels, J. R. (2012). Women's leadership development in higher education: Conclusion and implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 14(1), 113-128. doi: 10.1177/1523422311429734
- Malloch, H., Kleymann, B., Angot, J., & Redman, T. (2007). Les Compagnons du Devoir: a French Compagnonnage as a HRD system. *Personnel Review*, 36(4), 603-622. doi: 10.1108/00483480710752821



- Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). 'Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104-1124.
- McCabe, T. J., & Garavan, T. N. (2008). A study of the drivers of commitment amongst nurses: The salience of training, development and career issues. *Journal of European Industrial Training*, 32(7), 528-568. doi: 10.1108/03090590810899829
- McCarthy, A., & Garavan, T. (2006). Postfeedback development perceptions: Applying the theory of planned behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 17(3), 245-267. doi: 10.1002/hrdq.1173
- McCarthy, A. M., & Garavan, T. N. (2007). Understanding acceptance of multisource feedback for management development. *Personnel Review*, 36(5-6), 903-917. doi: 10.1108/00483480710822427
- McCracken, M., & Wallace, M. (2000a). Exploring strategy maturity in HRD ± rhetoric, aspiration or reality? *Journal of European Industrial Training*, 24(8), 425-467.
- McCracken, M., & Wallace, M. (2000b). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24(5), 281-290.
- McGraw, P., & Peretz, M. (2011). HRD practices in local private sector companies and MNC subsidiaries in Australia, 1996-2009. *International Journal of Human Resource Management*, 22(12), 2539-2557. doi: 10.1080/09585192.2011.560867
- McGuire, D., & Garavan, T. N. (2010). Closing comments: A call to action. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 614-616. doi: 10.1177/1523422310394435
- McGuire, D., Garavan, T. N., Saha, S. K., & O'Donnell, D. (2006). The impact of individual values on human resource decision-making by line managers. *International Journal of Manpower*, 27(3), 251-273. doi: 10.1108/01437720610672167
- O'Donnell, D., Garavan, T. N., & McCarthy, A. (2001). Understanding the Irish VET system: beyond neoclassicism. *International Journal of Manpower*, 22(5), 425-444. doi: 10.1108/eum000000005849
- O'Mahony, K., & Garavan, T. N. (2012). Implementing a quality management framework in a higher education organisation: A case study. *Quality Assurance in Education*, 20(2), 184-200. doi: 10.1108/09684881211219767
- Ordiz, M. (2002). Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción. *Revista Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(12), 247-265.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Peterson, S. (2008). Creating and sustaining a strategic partnership: a model for human resource development. *Journal of Leadership Studies*, 2(2), 83-97.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Rasdi, R. M., Garavan, T. N., & Ismail, M. (2013). Networking behaviours and managers' career success in the Malaysian public service The moderating effect of gender. *Personnel Review*, 42(6), 684-703. doi: 10.1108/pr-07-2010-0117
- Rasdi, R. M., Ismail, M., & Garavan, T. N. (2011). Predicting Malaysian managers' objective and subjective career success. *International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3528-3549. doi: 10.1080/09585192.2011.560878
- Rodriguez, J. M. (1999). *El papel de las practicas de recursos humanos en la definicion de los contratos psicologicos: nuevos retos y oportunidades*. Paper presented at the La gestion de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, La Rioja.
- Ruona, W. E. A., & Gibson, S. K. (2004). The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management*, 43(1), 49-66. doi: 10.1002/hrm.20002
- Sambrook, S. (2009). Critical HRD: A concept analysis. *Personnel Review*, 38(1), 61-73. doi: 10.1108/00483480910920714
- Sheehan, M., Garavan, T. N., & Carbery, R. (2014). Innovation and human resource development (HRD). *European Journal of Training and Development*, 38(1-2), 2-14. doi: 10.1108/ejtd-11-2013-0128
- Sheppeck, M. A., & Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39(1), 5-16.
- Šiugzdiniene, J. (2008). Enabling characteristics of the strategic human resource development system. *Filosofija, Sociologija*, 19(2), 31-40.
- Tecte, Y. H., & Schroenn, J. L. (2006). The contribution of HRD to tourism-led development in an African context. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 9(4), 444-457.
- Thurston, P. W., D'Abate, C. P., & Eddy, E. R. (2012). Mentoring as an HRD approach: Effects on employee attitudes and contributions independent of core self-evaluation. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 139-165. doi: 10.1002/hrdq.21130
- Tseng, C.-C., & McLean, G. N. (2008). Strategic HRD practices as key factors in organizational learning. *Journal of European Industrial Training*, 32(6), 418-432.
- Tyler, J. A. (2007). Incorporating storytelling into practice: How HRD practitioners foster strategic storytelling. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 559-587. doi: 10.1002/hrdq.1219
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303-320.
- Valentine, S., Hollingworth, D., & Francis, C. A. (2013). Quality-Related HR Practices, Organizational Ethics, and Positive Work Attitudes: Implications for HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 24(4), 493-523. doi: 10.1002/hrdq.21169
- Valle, R., Jerez, P., & Cespedes, J. J. (2005). Las practicas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Revista Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(24), 29-56.
- Wang, J., Hutchins, H. M., & Garavan, T. N. (2009). Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management. *Human Resource Development Review*, 8(1), 22-53.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, 16, 171-174.
- Workman, M. (2012). Bias in strategic initiative continuance decisions: Framing interactions and HRD practices. *Management Decision*, 50(1), 21-42. doi: 10.1108/00251741211194859
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-329.
- Yorks, L., & Barto, J. (2013). Invited reaction: The strategic value of HRD in lean strategy implementation. *Human Resource Development Quarterly*, 24(1), 29-33. doi: 10.1002/hrdq.21157