

FACTORES DE LA LEGITIMIDAD EN LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DESDE UNA PERSPECTIVA CONTEXTUAL

Factors of legitimacy in Human Resources practices from a contextual perspective

Luis Hernán Orellana Santibáñez ¹

Recibido: 30/08/2025 - **Aceptado:** 03/11/2025

RESUMEN:

El estudio analizó la relación entre la legitimidad organizacional y la alineación estratégica de recursos humanos desde una perspectiva contextual. Se evidenció que las prácticas de recursos humanos influyen en la percepción de legitimidad organizacional, afectando la alineación estratégica y destacando la necesidad de coherencia entre las prácticas, los valores y los intereses de los colaboradores.

ABSTRACT

The research analyzed the relationship between organizational legitimacy and the strategic alignment of the human resources function from a contextual perspective. It showed that human resources practices influence the perception of organizational legitimacy, impacting strategic alignment, and highlighting the need for coherence between practices, organizational values, and employee interests.

PALABRAS CLAVE: Legitimidad organizacional, Recursos humanos, Prácticas de recursos humanos, Alineación estratégica, Grupos de interés

KEYWORDS: Organizational legitimacy, Human resources, Human resources practices, Strategic alignment, Stakeholders

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el entorno competitivo actual una administración efectiva de los recursos humanos es clave para que las organizaciones logren ventajas que aseguren su supervivencia (Dery & Doty, 1996; Kaufman, 2015). Alienar la

administración de los RRHH con la estrategia implica adoptar prácticas que favorezcan las condiciones internas y con ello contribuyan a tanto al desempeño como el compromiso de los empleados para con los objetivos que se persiguen a nivel organizacional. De ahí,

¹ Profesor investigador Facultad de Economía y Negocios Universidad Anáhuac Mayab, Yucatán México.
luis.orellana@anahuac.mx

que este proceso de alineación permanente implica para la administración de RRHH velar en todo momento por la coherencia y consistencia con su contexto organizacional (Armstrong, 2006; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, Drake, 2009; Morales-Fernández, Ariza-Montes y Morales-Gutiérrez, 2013; Rodríguez-Fernández y Bryan-Jiménez, 2017). La legitimidad organizacional como activo va más allá del aspecto económico y facilita no solo la cooperación y permite mitigar conflictos aspectos que bien gestionadas favorecen a la subsistencia y crecimiento de las empresas (Meyer & Rowan, 1977; Espinal, Nora; Gómez, Yadira; Gutiérrez, 2020; Rendtorff, 2020). Al integrar los intereses de los colaboradores en la administración de los RRHH no solo se influye en los resultados económicos, sino que también en las relaciones sociales internas, lo cual se convierte en una fuente de legitimidad para las organizaciones (Bermúdez 2014; Zheng, Luo & Maksimov, 2015; Gordo y Díez, 2020).

Si bien hay avances teóricos en recursos humanos a nivel disciplinar, persisten brechas entre las propuestas teóricas y la realidad operativa imperante en muchas organizaciones. Entre prioridades financieras y visiones de corto plazo, se ha ido configurando un clima que por una parte socava la credibilidad de aquellos relatos institucionales que ponen a las personas en el centro del quehacer de las organizaciones, afectando la relación que establecen con sus colaboradores; y de paso ponen en entredicho la contribución de la función de RRHH en la alineación con el negocio sin descuidar los distintos grupos de interés a nivel organizacional (Rubio y Sánchez, 2011; Bermúdez, 2014).

Dichos desajustes en la administración de RRHH comprometen no solo la alineación estratégica desde una perspectiva contextual (Brewster, 1993; Bermúdez, 2014; Rodríguez-Fernández et. al, 2017), sino que además la legitimidad que la función de RRHH alcanza con los distintos grupos de interés (Gordo et. al, 2020; Esteban-Lloret, Aragón-Sánchez, Carrasco-Hernández, 2018; Heizmann & Fox, 2019; Pohler & Willness, 2014).

REVISIÓN TEÓRICA

La administración de RRHH como disciplina ha transitado por perspectivas universalista, contingente, configurativa y la más reciente de tipo contextual (Brewster, 1993; Armstrong, 2006; Lengnick-Hall et al., 2009). Estas perspectivas han evidenciado el vínculo entre las prácticas de recursos humanos (PRH) los objetivos organizacionales y los resultados esperados bajo una mirada estratégica orientada a generar ventajas competitivas (Delery & Doty, 1996; Wright & McMahan, 1992). A diferencias de las tres primeras perspectivas señaladas, la perspectiva contextual nace como respuesta al carácter prescriptivo así como la falta de reconocimiento de las diferencias de tipo contextuales en las prácticas adoptadas. Se trata ésta de una evolución en las teorías, misma que enfatiza la influencia del contexto en las decisiones y resultados de la administración de recursos humanos (Brewster, 1993; Mayrhofer, Goodernham & Brewster, 2019).

Este enfoque reconoce que las prácticas de recursos humanos (PRH) no pueden ser desvinculadas del contexto organizacional ya que factores como la cultura, la regulación, las características del mercado laboral y las expectativas de los grupos de interés condicionan su diseño, implementación y efectividad (Brewster, 1995; Morales-Fernández et al., 2013). Así, las PRH deben ser vistas como acciones concretas acerca de los recursos humanos que en un nivel operativo adopta una organización para implementar su estrategia y con ello cumplir con sus objetivos (Dessler, 2009; Schuler & Jackson, 2011). Estas prácticas abarcan procesos de atracción, desarrollo y retención, pero también puede incluir acciones dirigidas a gestionar el clima laboral y la cultura organizacional, entre otras (Armstrong, 2006).

Estudios han demostrado que las PRH alineadas con la estrategia organizacional influyen en el desarrollo de las habilidades, la motivación, el compromiso y el desempeño de los empleados (Delery, 2016; Ferrer, 2014; Sridevi & Markos, 2010). En ningún caso se trata de un proceso automático, ya que, la búsqueda de la alineación debe ser considerada como parte de un proceso de ajus-

te dinámico y bidireccional entre las PRH y los objetivos estratégicos perseguidos por la organización, y bajo la lógica contextual, implica además, la integración de aquellos factores contextuales a la organización que afectan positivamente a dicha alineación. Esto refuerza la necesidad de disponer de una administración capaz de reconocer y gestionar la influencia que ejercen las fuerzas de su contexto en favor de sus colaboradores (Brewster, 1993; Bermúdez, 2014; Morales-Fernández et al., 2013).

Bajo una perspectiva de tipo contextual, aspectos internos a la organización, como lo son, la cultura, la estructura, los procesos y las personas, adquieren un papel crucial para la determinación y la implantación de las PRH. Autores como Brewster (1993) han sostenido que las organizaciones deben adaptar sus acciones a sus particularidades contextuales para maximizar su efectividad. Se puede sostener que la administración de recursos humanos (ARH) desde una mirada contextual deja de ser solo un proceso administrativo de carácter técnico para convertirse en un fenómeno socialmente construido y en permanente interacción con su entorno (Morales-Fernández et al., 2013; Tyson, 2011). En cuanto a las PRH, éstas deben considerar las expectativas y percepciones de los grupos de interés internos y externos, integrando sus intereses como parte del proceso de alineación estratégico requerido (Rubio y Sánchez, 2011). Ignorar estas dimensiones puede conducir a desajustes entre las prácticas adoptadas y las demandas del contexto comprometiendo la legitimidad organizacional (Gordo et al., 2020).

La legitimidad organizacional ha sido abordada por Powell y Dimaggio (1999), Meyer & Rowan (1977), Katz & Kahn (1995), Deephouse, Suchman, (2008), entre otros. Esta como fenómeno es esencial para comprender la forma en que las organizaciones construyen y mantienen su aceptación social en entornos dinámicos (Deephouse & Suchman, 2008). Asimismo, se ha establecido la influencia que ejerce la legitimidad en una organización, y como se vuelve crítica al ir en búsqueda de recursos al entorno, de ahí la necesidad de establecer relaciones de confianza y coope-

ración con sus distintos grupos de interés a fin de asegurar la supervivencia (Espinal et al., 2020; Rendtorff, 2020).

Desde el institucionalismo, se ha definido la legitimidad como la percepción generalizada de que las acciones de una organización son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores y creencias (Suchman, 1995). Esta perspectiva reconoce la legitimidad como un fenómeno esencialmente perceptivo, que influye en la sostenibilidad organizacional al garantizar la aceptación con sus distintos grupos de interés. Además, el mismo autor identifica tres dimensiones claves de la legitimidad, esto es, la de tipo pragmática, la moral y la cognitiva. Ciertamente, la propuesta conceptual y la tipología realizada por Mark Suchman es ampliamente aceptada y ha sido base para la realización de los pocos, pero valiosos estudios aplicados acerca de la legitimidad en contextos organizacionales (Díez-Martín, Blanco-González y Prado-Román, (2013)), (Díez Martín et al., 2010), (Díez Martín et al., 2010).

Si bien es clara la importancia de la legitimidad para las organizaciones, sería un error creer que ésta es un fenómeno estático, ni mucho menos que se trata de un activo que se obtiene de manera automática. Contrariamente, ésta debe ser construida, sostenida y renovada principalmente a través de acciones coherentes con las expectativas del entorno (Deephouse, Suchman, 2008). En este sentido, las PRH representan un medio fundamental para la construcción de la legitimidad organizacional, ya que afectan directamente las percepciones que posee los empleados acerca de la organización (Bermúdez, 2014; Gordo, Díez, 2020). En esta misma línea, las PRH juegan un papel central al reflejar los valores, principios y compromisos de la organización hacia sus colaboradores por cierto, aspectos determinantes de la dinámica del contexto social que se vive en una organización. (Zheng et al., 2015; Heizmann & Fox, 2019). En cuanto a la construcción de los juicios de legitimidad, es preciso señalar que dichos juicios se dan a partir de marcos institucionalizados que entre otros ofrece el comportamiento administrativo de

una determinada organización, por lo que serán éstos, valoraciones atingentes a las acciones que son llevadas para alcanzar los objetivos que congregan a los distintos actores organizacionales de la misma entidad (Johnson, Dowd & Ridgeway, 2006); Díez Martín et al., 2010a).

LA LEGITIMIDAD Y LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para Meyer & Rowan (1977) *"las organizaciones que incorporan elementos socialmente legitimados en sus estructuras formales maximizan su legitimidad"* (p. 93). Así, en la medida que las acciones que son ejecutadas por las partes de una determinada entidad son percibidas como legítimas, éstas podrán contribuir a legitimar a la entidad en su conjunto.

Lo anterior visto desde el prisma de la administración de recursos humanos con perspectiva contextual, refuerza la importancia del rol que debe asumir la función de recursos humanos ante la necesidad de ganar legitimidad que poseen en la actualidad las organizaciones (Heizmann & Fox, 2019; Pohler & Willness, 2014; van Mierlo, Bondarouk & Sanders, 2018; Chung, Brewster & Bozkurt, 2020).

La búsqueda de la legitimidad desde la función de recursos humanos, tal como señala Wæraas (2020) implica un cambio sustancial que conlleva integrar en los objetivos de la función de recursos humanos también aquellas prioridades y expectativas que poseen los grupos de interés, los cuales son afectados en definitiva por los ajustes en las reglas, valores, normas y definiciones que rigen la dinámica a nivel organizacional muchas veces afectadas por las PRH que son adoptadas. Por ello, desde la mirada contextual, las PRH se vuelven éstas en vectores que contribuyen directamente a la percepción de legitimidad organizacional (Schuler & Jackson, 2014; Ordiz & Avella, 2002).

En este mismo sentido, los estudios acerca de la legitimidad organizacional realizados por (Zheng et al., 2015) distinguen las acciones destinadas a ganar legitimidad en un nivel interno, y sostienen que para ganar legitimidad las empresas deben procurar que

sus empleados perciban apropiadas y coherentes las acciones que se realizan. Otros como Sheppeck & Militello (2000) también refuerzan que las PRH busquen establecer un vínculo sólido entre la empresa y los empleados, mediante la un conjunto coherente de acciones que permitan alinear los objetivos de los empleados con los de la organización, un aspecto que para Esteban-Lloret et al., (2018) implicaría para las empresas tener que equilibrar las PRH que adoptan con las expectativas de sus grupos de empleados para ganar legitimidad.

Esta señalada necesidad de equilibrar los intereses de diferentes grupos de colaboradores ha sido un tema clave también en los estudios por Pohler et al. (2014) quienes enfatizan la importancia de integrar y equilibrar intereses pluralistas para agregar valor a la función de recursos humanos y, en consecuencia, legitimar su papel en la organización. Asimismo, la evidencia empírica ha mostrado que las PRH influyen en las percepciones de justicia organizacional, confianza y compromiso, elementos que están estrechamente vinculados a ganar legitimidad (Rubio et al., 2011; Ferrer, 2014). Hudson, González-Gómez y Claasen, (2019) corroboran además que cuando las acciones de recursos humanos son vistas como legítimas, se generan actitudes laborales positivas, lo que aumenta la lealtad de los empleados. Por otra parte, mientras que aquellas acciones que son percibidas como incoherentes o arbitrarias pueden erosionar la legitimidad (Espinal et al., 2020; Gordo et al., 2020).

A partir de lo revisado, es posible ir estableciendo un vínculo entre el estudio de la legitimidad organizacional y la administración de los recursos humanos desde una perspectiva estratégica de tipo contextual. Esto sugiere cambios en el rol para los responsables de los recursos humanos, ya que implica tener que ser capaces de incorporar de manera más consciente y sistemática los alcances de la dimensión de la legitimidad en el proceso de alineación de los recursos humanos para la organización. A este respecto y tal como plantean Zheng, Luo y Maksimov (2015) poder avanzar hacia una función de recursos humanos más legítima no solo me-

jorará la sostenibilidad y la satisfacción de los empleados, sino también favorecerá las condiciones para la supervivencia de la organización en su conjunto a través del tiempo.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La investigación adoptó un diseño metodológico de tipo mixto (cuantitativo y cualitativo), con alcance descriptivo y de corte transversal basado en un estudio de caso, y cuyo objetivo fue conocer los factores que determinan la percepción de legitimidad de las prácticas de recursos humanos en una institución de educación superior privada en el estado de Yucatán, México. Esta institución fue seleccionada como unidad de análisis por sus características representativas dentro del sector de instituciones de educación superior privadas en el país.

La hipótesis se planteó que la percepción de legitimidad depende de la aceptación y congruencia que alcanzan las PRH entre los colaboradores, esto, conforme al marco normativo en la organización, el cual se encuentra expresado en las creencias, reglas y valores compartidos en su contexto organizacional. Para la operacionalización de la variable de estudio, se abordó la percepción de aceptabilidad, deseabilidad y apropiabilidad que alcanzan las prácticas claves de RRHH conforme la tipología pragmática, moral y cognitiva en Suchman (1995).

Para recolectar la información de utilizaron las técnicas de encuesta y entrevista. Para la aplicación de la encuesta se diseñó un cuestionario autoadministrado estructurado con 25 reactivos cuya escala de respuesta fue de tipo Likert de 6 alternativas para medir la intensidad de la percepción. Asimismo, para la determinación de la muestra se utilizó un muestreo aleatorio estratificado proporcional sobre los 521 colaboradores de la institución en estudio. Se estableció un tamaño muestral de 120 participantes, con un nivel de confianza del 95.45% y error muestral del 8%. La muestra se distribuyó proporcionalmente entre los distintos grupos ocupacionales. Para las entrevistas, se aplicó un muestreo por conveniencia de los investigadores, mismo que veló por garantizar la debida representatividad de los distintos

sujetos de estudio conforme a los puestos de trabajo ocupados y sus respectivos regímenes de contratación. La realización de la entrevista se realizó mediante la aplicación de una guía semiestructurada de preguntas abiertas para una interacción más cercana y profunda entre los participantes elegidos.

Con el fin de garantizar la confiabilidad del cuestionario diseñado, mismo que fue previamente validado por tres expertos académicos, se realizó la prueba estadísticas del alfa de Cronbach para los 25 reactivos que integraron la variable de estudio, obteniéndose un coeficiente de 0.921, lo que indicó un alto nivel de consistencia interna entre los ítems del instrumento. Asimismo, para revisar la validez del cuestionario, se aplicaron las pruebas de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y de esfericidad de Bartlett. Los resultados arrojaron un KMO de 0.858 para la adecuación del muestreo y además un nivel de significancia menor a 0.001 para la prueba de esfericidad, lo cual permitió confirmar que la matriz de correlaciones alcanzó una alta adecuación entre los reactivos, y con ello, poder proceder a identificar factores subyacentes mediante un análisis factorial exploratorio (AFE) del instrumento confeccionado. Cabe señalar que las pruebas de confiabilidad y validez fueron efectuadas a partir de los datos de los cuestionarios procesados en el software IBM SPSS Statistics.

En cuanto al resultado del AFE, éste identificó cinco factores con cargas significativas (≥ 0.700), los cuales explicaron el 80.68% de la varianza total del modelo adoptado. En la tabla 1 Factorización del cuestionario estructurado, se incluyen los factores, el número de los reactivos y las cargas factoriales.

Dado que los resultados de las pruebas no paramétricas de Mann-Whitney y la prueba de Kruskal-Wallis no arrojaron significancia estadística entre las variables para el estudio, se procedió a efectuar un análisis descriptivo de los datos mediante la revisión de las medianas para los cinco factores resultantes del AFE. Lo anterior se justifica debido al tipo de reactivo y su respectiva la escala de respuesta, esto es, del tipo Likert de 6 puntos utilizada, la cual permite analizar el

Tabla 1. Factorización del cuestionario estructurado

| Factor | N° Reactivos | Rango cargas | Agrupación |
|---------------------------|---------------------|---------------------|--|
| CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN | 6 | 0.779 – 0.683 | Reactivos de prácticas de capacitación y evaluación del desempeño que aplica la organización. |
| CALIDAD DE VIDA | 4 | 0.866 – 0.736 | Reactivos de prácticas de bienestar y calidad de vida que aplica la organización. |
| DESARROLLO DE CARRERA | 3 | 0.964 – 0.916 | Reactivos de prácticas de desarrollo y planes de carreras ofrecidos por la organización a sus colaboradores. |
| REMUNERACIONES | 3 | 0.878 – 0.763 | Reactivos de prácticas de pago de remuneraciones que aplica la organización. |
| SELECCIÓN | 3 | 0.861 – 0.703 | Reactivos de prácticas de reclutamiento y la selección de nuevos colaboradores. |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos procesados en IBM SPSS Statistics.

nivel de medición ordinal evitando con ello, asumir intervalos iguales entre categorías de respuestas. En este sentido, a diferencia de otros estadígrafos descriptivos disponibles, la mediana no se ve afectada por distribuciones asimétricas ni por valores extremos, ofreciéndose como una medida más robusta y adecuada para el tipo de instrumento aplicado.

Con respecto, a las entrevistas en profundidad efectuadas, se diseñó y validó previamente una guía de entrevista compuesta por preguntas abiertas. Esta guía permitió recabar información mediante la interacción directa con los entrevistados. Los encuentros se enfocaron en recoger aspectos vinculados son las dimensiones de la legitimidad (pragmática, moral, cognitiva) presentes en las PRH bajo el contexto institucional. Estos temas posibilitaron un nivel de profundidad mayor acerca de las vivencias de los participantes y los factores que éstos describen acerca de legitimidad que alcanzan las PRH en la institución.

El diseño propuesto respondió tanto al objetivo de la investigación como a la necesidad de contar con nuevas herramientas válidas y confiables para el estudio de la legitimidad como fenómeno social y de carácter perceptivo, el cual nace en un nivel individual pero que alcanza su validez en el análisis colectivo. Así, mediante la aplicación de las técnicas

de investigación (encuesta y entrevistas en profundidad) se logró obtener las evidencias necesarias de las experiencias contextualizadas de los participantes al interior de la organizaciones.

DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS

La institución de educación superior privada donde se realizó el estudio de caso es parte de un proyecto educativo que posee más de 100 años de tradición en la zona metropolitana del estado de Yucatán, México. La institución tiene presencia a nivel pre escolar, escolar, bachillerato y desde hace 25 años a nivel universitario en la zona metropolitana de Mérida. La dinámica que vive la Universidad bajo el entorno institucional que la soporta ha sido el escenario elegido para entender la interacción que se vive entre la administración de RRHH, la legitimidad y la necesidad de alineación estratégica bajo un contexto organizacional altamente institucionalizado.

Como parte de los elementos del contexto organizacional de la Universidad, es posible señalar que la institución ha adoptado un modelo de administración de RRHH descentralizado, un aspecto atípico respecto de otras instituciones de educación privadas del estado de Yucatán revisadas. Así, en lugar de una estructura central de la función de RRHH, la responsabilidad de gestionar al personal ha recaído en los directores y coor-

dinadores de cada una de sus siete facultades que la componen, quienes de la mano de políticas principalmente tácita dan vida a una administración de RRHH orientada al trato humano y de mucha cercanía con su personal a cargo. Este modo autónomo de operar, ha sido impulsado por el rector fundador del proyecto Universidad, y es a su juicio, la gran clave detrás del crecimiento de la institución y la permanencia de los colaboradores en estas casi tres décadas.

Sin embargo, a las ventajas señaladas por el rector, este modelo de RRHH si bien ofrece agilidad y flexibilidad entre las direcciones de cada una de las facultades de la universidad, también genera ciertas preocupaciones entre los directores. La investigación ha revelado una carencia de mecanismos de control formales e inconsistencias en algunos procesos propios de la administración de RRHH, lo que ha venido provocando discrecionalidades que atentan contra la homologación de criterios para la toma de decisiones entre las facultades existentes. Esta ausencia de formalización da cuenta de una afectación principalmente a la legitimidad de tipo cognitiva (Aldrich & Fiol, 1994) misma que se basa en la aplicación de métodos y criterios aceptados y ampliamente probados.

Otro de los aspectos del contexto organizacional tuvo relación con la amplia aceptación de la filosofía institucional, la cual está marcada por el ideario de los fundadores, quienes hace más de cien años declararon un ideario de actuación basado en la laicidad, el humanismo, el respeto, la justicia, la equidad, la libertad y la solidaridad (Reyes, Etcharren y López, 2018). La alta identificación y aceptación de estos valores por parte de los empleados, es algo que se ha vuelto un sello distintivo entre quienes laboran dentro de la institución.

Resaltó en este sentido, la alta legitimidad que alcanzaron las respuestas de la institución durante la pandemia de COVID-19. Para los colaboradores, la Universidad mostró mucha congruencia entre su ideario humanista y las medidas adoptadas en ese tiempo de crisis sanitaria. Algunas de las medidas adoptadas incluyeron: No despedir personal,

no reducir salarios y brindar apoyo económico en situaciones de emergencia familiar. Estas acciones reforzaron en los participantes la percepción de que la Universidad se preocupa genuinamente por el bienestar de sus empleados, lo que es un aspecto crucial para la legitimidad (Gordo et al., 2020).

En cuanto al análisis efectuado a las PRH, los resultados confirmaron que la percepción de legitimidad de las prácticas varía significativamente entre los distintos grupos de colaboradores, lo que es consistente con la necesidad de reconocer los intereses, demandas y necesidades de los distintos actores sociales (Brewster & Bournois, 1991; Cristiani, 2016; Kaufman, 2015; Schuler & Jackson, 2014).

El análisis agrupado por cada uno de los cinco factores, mostraron para el factor, Capacitación y Evaluación mostró una variabilidad significativa en la percepción de legitimidad según el tipo de puesto, régimen de contratación y el tipo de jornada. Así, entre el personal en puestos directivos y de coordinación (que poseen personal a cargo) se percibió una menor utilidad en estas prácticas debido a la falta de planificación, complementación, control y criterios claros, lo cual confirma que el reto detrás de la alineación estratégica tal como señalan Wright et al. (1999) requiere que las prácticas de capacitación y evaluación trabajen sinérgicamente para influir positivamente en el desempeño y comportamiento.

El factor Bienestar del Empleado se evidenció una alta aceptación, especialmente debido al apoyo percibido por los empleados durante la pandemia, así como el trato humano y el cuidado personal que brinda la institución a su personal. Esta coherencia señalada se traduce en una fuerte legitimidad de tipo pragmática y moral según Suchman, (1995).

El factor Crecimiento Laboral, aunque no se encontraron diferencias estadísticamente significativas al cruzar los datos con las variables sociodemográficas incluidas en el estudio, sí hubo hallazgos cualitativos que revelaron una menor legitimidad de tipo pragmática para las oportunidades de crecimiento y promoción interna ya que, a pesar

del apoyo que brinda la institución para la formación continua de su personal, la ausencia de planes y rutas de carrera claras, así como las decisiones que favorecen los lazos familiares en las promociones y ascensos socavan la legitimidad moral y cognitiva de esta práctica. Se trata de una práctica que pone en riesgo la motivación y fidelización del personal, esto, tal como lo señalan Ferrer (2014) y Wright et al. (1999). Así, se puede confirmar que la falta de formalidad y de criterios transparentes para el desarrollo de carrera erosionan su legitimidad.

El factor Remuneraciones, las percepciones sobre los tabuladores de pago varían significativamente según el tipo de puesto y la jornada laboral. El personal docente, especialmente quienes trabajan por honorarios y medio tiempo, valora positivamente los tabuladores debido a su claridad y amplia difusión. En contraste, el personal directivo y de coordinación a tiempo completo muestra menor aceptación, cuestionando su utilidad para tomar decisiones salariales, lo que afecta la legitimidad pragmática del sistema.

Las entrevistas revelan preocupaciones sobre la equidad, transparencia y objetividad en la determinación de salarios, así como deficiencias en la comunicación de los criterios de pago. La inequidad no solo debilita la legitimidad pragmática, sino que también compromete la percepción de justicia institucional (Tyler, 2006). En línea con otros factores analizados, se destaca la necesidad de adoptar metodologías formales y modelos reconocidos que aporten mayor objetividad y fortalezcan la legitimidad cognitiva del sistema (Aldrich et al., 1994).

El quinto factor analizado Selección, se evidenciaron los niveles más bajo de aceptación y deseabilidad entre los participantes del estudio. Destacó la baja legitimidad de tipo cognitiva, esto, particularmente entre el personal de puestos directivos y de coordinación. Con opiniones críticas por la falta de conocimientos especialistas en atracción de talento por parte de las facultades, y por ende la casi nula aplicación de metodologías para una selección pertinente y rigurosa hacia los postulantes a una vacante, termina-

ron mermando la aceptabilidad que alcanzó esta. Esta baja legitimidad se acompañó con relatos dirigidos a la necesidad de centralizar la atracción de talento en una sola área especialista.

Estos análisis cuantitativos y cualitativos han permitido confirmar la hipótesis de que los factores que describen la legitimidad de las PRH se relacionan con el nivel de aceptación y congruencia que estas alcanzan entre los colaboradores, enmarcado por las creencias, reglas y valores compartidos. Asimismo, esto visibiliza la brecha del avance de la administración tradicional hacia una administración estratégica de los recursos humanos y una realidad de desajustes laborales (Schuler et al., 2014).

Aunque la institución ha demostrado legitimidad pragmática y moral en sus PRH especialmente evidenciada en los relatos sobre su manejo ético durante la pandemia persiste la necesidad de fortalecer la legitimidad cognitiva.

Las críticas de directivos y coordinadores revelan carencias metodológicas y de conocimiento que limitan su gestión descentralizada y afectan su imagen ante los colaboradores. Esta situación intensifica la urgencia de avanzar en legitimidad cognitiva.

El estudio también evidencia la complejidad de integrar los intereses de diversos grupos en un contexto que exige ajustes permanentes en la administración de RH, lo que refuerza la necesidad de enfoques más técnicos y contextualizados (Bermúdez, 2014; Rodríguez-Fernández et al., 2017).

La investigación confirma que la legitimidad de las prácticas de recursos humanos (PRH) es un fenómeno social y perceptivo, como plantea Suchman (1995). Las percepciones de los empleados sobre la congruencia entre las acciones de RRHH y los valores institucionales, así como la integración de sus intereses, son fundamentales para alcanzar legitimidad. Además, se evidencia la necesidad de equilibrar la flexibilidad del modelo descentralizado con la formalización y especialización en áreas clave como selección,

capacitación, evaluación y desarrollo de carrera. La transparencia y el uso de criterios técnicos fortalecen la legitimidad y permiten alinear estratégicamente la función de RRHH sin descuidar los intereses de los distintos miembros de la institución.(Pohler et al., 2014)

Estos hallazgos presentados tienen una utilidad significativa tanto para la institución bajo estudio como para otras instituciones de educación superior privada y para la disciplina de RRHH. Así, los resultados proporcionan una hoja de ruta clara para la mejora y formalización de las PRH existentes en la institución estudiada, especialmente en áreas como selección, capacitación, evaluación y desarrollo de carrera. Reconocer que la informalidad y la ausencia de controles explícitos están afectando la legitimidad, especialmente entre los mandos medios, es crucial para dotarla de sostenibilidad a largo plazo. Es posible aseverar que la Universidad puede aprovechar su sólida legitimidad moral y su arraigado ideario modelista para guiar la implementación de procesos más estructurados que refuercen la equidad, transparencia y meritocracia, sin perder su tono humano empujado por su ideario valórico institucional. En cuanto a la centralización de ciertos procesos de RRHH, principalmente aquel relacionado con la atracción de talento, se muestran como un camino viable para ganar una mayor legitimidad a nivel organizacional. Pero la investigación además ofrece conocimiento empírico valioso sobre los desafíos y oportunidades en la administración de RRHH dentro del sector de educación superior privado, marcado por alta competitividad, la mercantilización de sus servicios ofrecidos, y donde la existe también la necesidad de conciliar la calidad académica y la rentabilidad económica, sin que ello implique sacrificar el bienestar y el compromiso del personal que labora en ellas.

En un nivel disciplinar para Recursos Humanos, la investigación contribuye a dotar con evidencia empírica sobre los resultados de la medición de la legitimidad en las PRH, un campo que sin duda requiere mayor investigación profundidad (Mayrhofer et al., 2019) considerando la influencia que poseen la

integración de los intereses de los distintos grupos de colaboradores bajo una perspectiva contextual (Bermúdez, 2014; Rodríguez-Fernández et al., 2017). Lo cual refuerza que la administración de RRHH desde una perspectiva contextual implica tener que adoptar un rol proactivo y flexible para gestionar los intereses de todos los grupos de interés internos (Pohler et al., 2014).

LIMITACIONES Y PERSPECTIVAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Aunque la investigación ofrece una comprensión profunda y contextualizada de la legitimidad de las prácticas de recursos humanos (PRH), sus resultados están limitados por basarse en un solo estudio de caso, lo que restringe su generalización. Futuras investigaciones en distintas instituciones podrían validar y contrastar los hallazgos, aprovechando los instrumentos diseñados para medir la legitimidad en contextos diversos.

Otras líneas de investigación pueden originarse a partir de la ausencia en el estudio de la perspectiva de los responsables de RRHH, la cual es una limitación que podría enriquecer el análisis mediante una adecuada triangulación de puntos de vista. Asimismo, adentrarse en el impacto que ejerce la estructura centralizada o no que adopta el modelo de RRHH así como el grado de formalidad o no que poseen las políticas y las PRH podrían dar origen a explorar las relaciones de tipo causal entre los elementos de la estructura del modelo de RRHH y la legitimidad percibida. Finalmente, se podría expandir el alcance para incluir las percepciones de legitimidad de grupos externos, como estudiantes, padres de familia, organismos reguladores o el sector empresarial, en relación con las PRH y la alineación estratégica.

En síntesis, esta investigación ha sentado las bases para comprender la legitimidad de las PRH en un contexto específico. Se espera que impulse una agenda de investigación más amplia que fortalezca la teoría y la práctica de la administración estratégica de RRHH desde una perspectiva contextual, especialmente en entornos organizacionales complejos como las instituciones de educación superior privadas.

CONCLUSIONES

La investigación confirmó que la legitimidad de las prácticas de recursos humanos es un fenómeno construido socialmente, cuyo impacto en la alineación estratégica de la función de recursos humanos depende en gran medida de la congruencia que muestra ésta con los valores organizacionales y las expectativas de los colaboradores (Suchman, 1995; Deephouse et al., 2008; Bermúdez, 2014). Así, a partir de un enfoque metodológico mixto y del análisis de un estudio de caso en una institución de educación superior privada del sureste de México, se identificaron cinco factores claves, entre ellos, capacitación y evaluación, calidad de vida, desarrollo de carrera, remuneraciones y selección, lo que explicaron más del 80% de la percepción de legitimidad de las PRH en la indicada institución.

Se constata que más allá de consolidar una legitimidad pragmática y moral, es imperioso avanzar en la legitimidad del tipo cognitiva, esto, particularmente en los procesos de selección, desarrollo de carrera y remuneraciones, lo que subraya la importancia de formalizar procedimientos, incluir criterios técnicos y metodológicos, y mejorar en transparencia (Aldrich et al., 1994; Tyler, 2006). Además se constata que un modelo de gestión de RRHH descentralizado, si bien ofrece flexibilidad y la cercanía, requiere de estructuras y metodologías más estandarizadas y formales para poder garantizar la equidad y homogeneidad en las decisiones relativas a la administración de los recursos humanos, mismas que inciden en la percepción de legitimidad. Reforzar la legitimidad de las PRH no solo favorece el compromiso y la satisfacción laboral, sino que también contribuye a la supervivencia y competitividad organizacional bajo una perspectiva contextual, al alinear los intereses de los colaboradores con la estrategia (Zheng et al., 2015; Schuler et al., 2014). Además, la investigación ofrece evidencia empírica sobre la medición de la legitimidad en las PRH, abriendo oportunidades para estudios comparativos y longitudinales en otros contextos y sectores, a fin de fortalecer el marco teórico y la importancia de las prácticas de recursos humanos contextuales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldrich, H., & Fiol, C. (1994). Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation. *The Academy of Management Journal*, 39, 1024–1039. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8>
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10a ed.). Kogan Page. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139062381.069>
- Bermúdez Restrepo, H. L. (2014). Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 94–104. <https://doi.org/10.25100/cdea.v30i52.34>
- Brewster, C. (1993). *Developing a 'European' model of human resource management*. *December*, 765–785.
- Brewster, C., & Bourniois, F. (1991). Human Resource Management: A European Perspective. *Personnel Review*, 20(6), 4–13. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000800>
- Cristiani Labat, A. (2016). *Gestión de Recursos Humanos: el papel del contexto, principales antecedentes y consecuencias para empleados y empresas*. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsair&AN=edsair.od.....2079..b2ed7e3651110c855f081f71e6fea706&lang=es&site=eds-live>
- Deephouse, David L; Suchman, M. (2008). Legitimacy in Organizational Institutionalism. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 49–77. <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n2>
- Delery, J. E. (2016). *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic , Contingency , and Configurational Performance Predictions Author (s) : John E . Delery and D . Harold Doty Source : The Academy of Management Journal , Vol . 39 , No . 39(4), 802–835.*
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 39, Issue 4). <https://about.jstor.org/terms>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (P. EDUCACIÓN, Ed.; Decimoprimer).
- Díez Martín, F., Blanco González, A., & Prado Román, C. (2010a). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones*

Europeas de Dirección y Economía de La Empresa, 16(3), 127–143. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60038-0](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60038-0)

- Díez Martín, F., Blanco González, A., & Prado Román, C. (2010b). Medición de la legitimidad organizativa: El caso de las Sociedades de Garantía Recíproca. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 43, 114–143. [https://doi.org/10.1016/s1138-5758\(10\)70012-8](https://doi.org/10.1016/s1138-5758(10)70012-8)
- Díez-Martín, F., & Blanco-González, Camilo; Prado-Román, A. (2013). Efecto del plazo de ejecución estratégica sobre la obtención de legitimidad organizativa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 19(2), 120–125.
- Espinal, Nora; Gómez, Yadira; Gutiérrez, F. (2020). La medición de la legitimidad organizacional en la literatura. *Revista Espacios*, 41(29), 273–291.
- Esteban-Lloret, N. N., Aragón-Sánchez, A., & Carrasco-Hernández, A. (2018). Determinants of employee training: impact on organizational legitimacy and organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1208–1229. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1256337>
- Ferrer, D. (2014). *Prácticas De Recursos Humanos De Alto Rendimiento*. 2015. Universidad de Almería, trabajo de grado, repositorio. UMA-Repositorio, <http://hdl.handle.net/10835/3678>. 59.
- Gordo Molina; Díez Blanco, F. (2020). ¿Cómo conseguir legitimidad? Una revisión sistemática. *Revista Espacios*, 41, 370–388. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n50p26>
- Heizmann, H., & Fox, S. (2019). O Partner, Where Art Thou? A critical discursive analysis of HR managers' struggle for legitimacy. *International Journal of Human Resource Management*, 30(13), 2026–2048. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314974>
- Hudson, S., González-Gómez, H. V., & Claassen, C. (2019). Legitimacy, Particularism and Employee Commitment and Justice. *Journal of Business Ethics*, 157(3), 589–603. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3685-1>
- Johnson, Cathryn; Dowd, Timothy J.; Ridgeway, C. L. (2006). Legitimacy as a Social Process. *Annual Review of Sociology*, 32, 53–78. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev.soc.32.061604.123101>
- Katz, Daniel; Kahn, R. L. (1995). *Psicología so-*

cial de las Organizaciones (Ed. Trillas.).

- Kaufman, B. E. (2015). Evolution of Strategic HRM as Seen Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field. *Human Resource Management*, 54(3), 389–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.21720>
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85. <https://doi.org/10.1016/j.HRMR.2009.01.002>
- Mayrhofer, W., Gooderham, P. N., & Brewster, C. (2019). Context and HRM: Theory, Evidence, and Proposals. *International Studies of Management and Organization*, 49(4), 355–371. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1646486>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2). <https://doi.org/10.1086/226550>
- Morales-Fernández, E. J., Ariza-Montes, J. A., & Morales-Gutiérrez, A. C. (2013). La evolución de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica. *Revista de Fomento Social*, 68(2013), 309–329. <https://doi.org/10.32418/rfs.2013.271.1700>
- Pohler, D., & Willness, C. (2014). Commentary on “radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story.” *Human Resource Management*, 53(3), 467–488. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Powell, Walter; Dimaggio, P. J. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (F. de C. Económica, Ed.).
- Rendtorff, J. D. (2020). Handbook of Business Legitimacy. In *Handbook of Business Legitimacy*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-68845-9>
- Reyes, Rubén; Etcharren, Patricia; López, J. (2018). *Memoria de la Universidad Modelo 1997 - 2018*.
- Rodríguez-Fernández, M., & Bryan-Jiménez, C. (2017). The Contemporary Human Resources Function. *XXVII Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica, February*. https://www.researchgate.net/publication/313425661_The_Contemporary_Human_Resources_Function
- Rubio, Bañón, A., & Sánchez, Marín, G. (2011). La Función de Recursos Humanos en Tiempo de Crisis. *Trabajo*, 22, 47–90. <https://>

doi.org/10.33776/trabajo.v22i0.976

- Schuler, R., & E. Jackson, S. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness*, 1(1), 35–55. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2014-0003>
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2011). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>
- Sheppeck, M. A., & Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39(1), 5–16. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(200021\)39:1<5::AID-HRM2>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(200021)39:1<5::AID-HRM2>3.0.CO;2-I)
- Sridevi, M. S., & Markos, S. (2010). Employee engagement: the key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–96.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/258788>
- Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375–400. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190038>
- Tyson, S. (2011). Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 277–290. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/095851997341649>
- Wæraas, A. (2020). Organizational Identity and Corporate Social Responsibility (CSR) Legitimation. *Handbook of Business Legitimacy*.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18, 295–320.
- Zheng, Q., Luo, Y., & Maksimov, V. (2015a). Achieving legitimacy through corporate social responsibility: The case of emerging economy firms. *Journal of World Business*, 50(3), 389–403. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.05.001>
- Zheng, Q., Luo, Y., & Maksimov, V. (2015b). Achieving legitimacy through corporate social responsibility: The case of emerging

economy firms. *Journal of World Business*, 50(3), 389–403. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.05.001>