

# GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA COLOMBIANA: SUS CARACTERÍSTICAS, RETOS Y APORTES. UNA APROXIMACIÓN A UN SISTEMA INTEGRAL\*

*Gregorio Calderón Hernández*\*\*

*Julia Clemencia Naranjo Valencia*\*\*\*

*Claudia Milena Álvarez Giraldo*\*\*\*\*

---

\* El presente artículo es resultado de la investigación denominada *Estado del arte de la gestión humana en Colombia*, llevada a cabo entre diciembre del 2009 y junio del 2010. Este proyecto fue desarrollado por el grupo de investigación en Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, y contó con la financiación de Asociación Colombiana de Gestión Humana-Bogotá. El artículo se recibió el 21-07-2010 y se aprobó el 19-11-2010.

\*\* Doctor en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, España, 2009; Magíster en Desarrollo Educativo y Social, Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá, Colombia, 1992; Magíster en Administración, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia, 1988; Administrador de Empresas, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Colombia, 1977. Profesor titular, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Director del Grupo de Investigación en Cultura Organizacional y Gestión Humana, categoría A de Colciencias. Correo electrónico: gcalderonh@unal.edu.co.

\*\*\* Doctora en Ciencias de la Empresa, Universidad de Murcia, Murcia, España, 2010; Especialista en Evaluación Socioeconómica de Proyectos, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Colombia, 1998; Ingeniera Industrial, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, 1988. Profesora de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Correo electrónico: jcnaranjov@unal.edu.co.

\*\*\*\* Estudiante del Doctorado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Pablo Olavide, España; Magíster en Gerencia de Talento Humano, Universidad de Manizales, Colombia, 2006; Administradora de Empresas, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Colombia, 2001. Profesora de la Universidad de Manizales, Manizales, Colombia. Profesora catedrática asociada, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Correo electrónico: calvarez@umanizales.edu.co.

Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral

**RESUMEN**

La literatura especializada sobre gestión humana ha señalado importantes cambios en su concepción y en los roles que desempeña para aportar valor en la construcción de ventajas competitivas sostenibles a través de la gente y como respaldo para lograr los objetivos organizacionales. El artículo establece el estado de la cuestión en la empresa colombiana, partiendo de la perspectiva de recursos y capacidades y mediante un trabajo que integra un enfoque descriptivo con uno comprensivo. Según los resultados, hay una mayor madurez en las áreas de talento humano, reconocimiento del área como capacidad organizacional y de la persona como fuente de éxito y valoración de los sistemas de prácticas como condición para que gestión humana agregue valor. Dos deudas están pendientes: la apropiada medición de sus resultados y el poco aporte a la conformación de capital tecnológico. Se concluye con la propuesta de un sistema integrado de gestión humana.

**Palabras clave:**

Gestión humana, recursos humanos, prácticas de gestión humana, actividades estratégicas de recursos humanos, sistema integral de gestión humana.

Human Resource Management in Colombian Businesses: Its Characteristics, Challenges, and Contributions. An Approach to an Integral System

**ABSTRACT**

The specialized literature on human resources management has indicated important conceptual changes as well as changes in the role that human resource management plays in contributing value when it comes to building sustainable competitive advantages using the personnel and as a support to meeting organizational objectives. This article establishes the status of this issue in Colombian businesses, from the resource and capability-based view of the firm and through research that integrates a descriptive focus with a comprehensive one. According to the results, human resource areas are gaining maturity; the area is acknowledged as an organizational capability and the personnel as a source of success; and practice systems are appreciated as a condition for human resource management to add value. Two concerns remain pending: How to properly measure human resource management results and how little it contributes to forming technological capital. The article concludes by proposing an integral human resource management system.

**Key words:**

Human resource management, human resources, human resource management practices, strategic human resource activities, integral human resource system.

Gestão humana na empresa colombiana: suas características, desafios e contribuições. Uma aproximação a um sistema integral

**RESUMO**

A literatura especializada tem mostrado importantes mudanças na sua concepção da gestão humana e nos papéis que a mesma desempenha para contribuir com valor na construção de vantagens competitivas sustentáveis através das pessoas e como suporte para atingir os objetivos organizacionais. O presente artigo estabelece o estado dessa questão dentro da empresa colombiana, partindo da perspectiva de recursos e capacidades mediante um trabalho que integra um enfoque descritivo com um compreensivo. De acordo com os resultados obtidos, existe maior maturidade nas áreas de talento humano, e reconhecimento da área como de capacidade organizacional e das pessoas como fonte de sucesso e valorização dos sistemas de práticas como condição para que gestão humana agregue valor. Duas dívidas ficam por saldar: a apropriada medição de seus resultados e a pequena contribuição à formação de capital tecnológico. Conclui-se com a proposta de um sistema integrado de gestão humana.

**Palavras chave:**

Gestão humana, recursos humanos, práticas de gestão humana, atividades estratégicas de recursos humanos, sistema integral de gestão humana.

## Introducción

La gestión humana es uno de los campos empresariales que durante los últimos años han tenido los mayores cambios: de ser una oficina de trámites para cumplir las prácticas de administración de personal, pasó a convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja competitiva sostenida (Beer, 1997). Esta evolución ha conllevado mayores exigencias hacia estas dependencias y las ha obligado a modernizar sus estructuras, roles y prácticas, a fin de convertirse en generadoras de valor para sus compañías (Boston Consulting Group, 2008).

En Colombia se ha investigado esta situación parcialmente (Calderón, 2006; Calderón, Naranjo y Álvarez, 2008; Saldarriaga, 2008; entre otros), pero se carece de un estudio integral que muestre en qué estado se encuentran los departamentos de recursos humanos, sus prácticas y actividades estratégicas; qué tanto ha evolucionado su dirección; cómo se relacionan con la gerencia y con otras dependencias; cuáles son los retos nuevos que enfrentan, y qué cambios perciben en relación con la concepción de gestión humana.

A fin de responder estas cuestiones, se realizó el presente estudio mediante un diseño combinado de tipo descriptivo y comprensivo. En la parte descriptiva se aplicó una encuesta a los gerentes de talento humano de 273 empresas colombianas; mientras que en la parte comprensiva se hicieron 36 entrevistas a profundidad a gerentes de talento humano, presidentes de compañía, consultores especializados en esta disciplina y directivos de la

Asociación Colombiana de Gestión Humana (Acrip), lo que se complementó con un análisis de las 20 empresas mejor clasificadas en el estudio *Great Place to Work*, en los años 2009 y 2010.

El sustento teórico del trabajo se fundamenta en literatura especializada, particularmente la teoría de recursos y capacidades, donde el capital humano y su dirección son fuente de competitividad de las organizaciones (McWilliams et al., 2001; Valle, 2004).

## 1. Marco teórico

### 1.1 Revisión de antecedentes

#### 1.1.1 Departamentos de gestión humana en Colombia

Algunos estudios reflejan una serie de vacíos en el desarrollo de las áreas de gestión humana en Colombia: la dificultad de los gerentes de línea para convertir en acción las políticas y procesos de gestión humana, la falta de indicadores centrados en productividad y crecimiento del negocio y, menos aún, en actividades de recursos humanos y el escaso uso de tecnología para respaldar el área de gestión humana (Price Waterhouse, 2002).

A pesar de lo anterior, la contribución de las áreas de gestión humana a la organización ha venido incrementándose en los últimos años en Colombia. Estudios de la década pasada, como el del Consejo Regional de Planificación Económica y Social (Corpes, 1995), mostraban importantes limitaciones en los gerentes y en las áreas de recursos humanos para contribuir a la organización. Posteriores

estudios, como el de Aon Consulting (2002), indicaban un avance en la toma de conciencia por parte de la dirección de recursos sobre la necesidad de contribuir a la efectividad organizacional, no sin señalar que las actividades del área seguían más orientadas a lo operativo que a lo estratégico. Por su parte, la Price Waterhouse (2002) encontró efectos positivos de la inversión en recursos humanos sobre los resultados organizacionales; en concreto que una mayor inversión en servicios de recursos humanos favorecía la productividad.

Otro estudio reciente de Calderón (2008), realizado en una muestra de empresas colombianas de diferentes sectores y tamaños, concluyó que las áreas de gestión humana sí generan valor para las empresas en cinco dimensiones: proyección organizacional (orientación estratégica), gestión del cambio, infraestructura organizacional (eficiencia y eficacia), liderazgo de las personas y responsabilidad social.

### ***1.1.2 Características de las prácticas de recursos humanos en la empresa colombiana***

De acuerdo con estudios previos, el proceso de selección es diferente según el tamaño de empresa. En general, las grandes emplean criterios socioculturales y técnicos (desde el reclutamiento hasta la vinculación), mientras que en las pymes predominan los centrados en la referenciación, las entrevistas y las certificaciones (Calderón y Álvarez, 2006).

En el caso de la formación o capacitación, se podría concluir que en materia de capa-

citación la realidad en el país ha mejorado (Corpes, 1995), pues muchas empresas están implementando modelos de gestión por competencias, que trascienden la visión independiente del desarrollo de las prácticas aisladas y poco congruentes con el desarrollo estratégico.

En lo que concierne a los planes de carrera, cada vez pierden sentido en la forma tradicional como se concibieron, por cuanto ha cambiado el concepto de empleo por el de empleabilidad y el concepto de oficio se ha sustituido por el de asignaciones laborales temporales. El estudio de Saldarriaga (2008) señala esta práctica como clave en la gestión humana, posiblemente porque en la medida en que las organizaciones se aplanan, las posibilidades de promoción de personal disminuyen, lo que llevaría a que tomaran fuerza otras formas de desarrollo del talento asociadas a la gestión de carrera.

Respecto a la valoración del personal, al parecer existe una insatisfacción alta o moderada con la eficacia de los procesos de evaluación. Este hecho puede explicarse porque en muchas empresas se realiza de manera informal, se orienta más a la búsqueda de problemas y dificultades y raramente a la búsqueda de fortalezas o potencialidades.

La globalización ha llevado a aquellos quienes están a cargo de moldear y ajustar los esquemas de compensación a lidiar con nuevas formas de remunerar el talento humano. En este contexto, el sistema retributivo se presenta con un grado de desarrollo “incipiente”. De acuerdo con Calderón, Montes y Tobón (2004), a pesar de ser esta práctica una de

las primordiales para generar compromiso y motivación en la organización y de que en sistemas más desarrollados está asociada al rendimiento o la consecución de metas, en el país básicamente está limitada —con excepciones— a cumplir con los requisitos de ley y carece en gran parte de una orientación estratégica.

Además de estas prácticas, también se viene haciendo referencia a otros aspectos que se están convirtiendo en responsabilidad de las áreas de gestión humana, entre otras, gestión del cambio, gestión por competencias, cultura organizacional, desvinculación laboral asistida, gerencia de procesos, gestión del conocimiento y el aprendizaje, responsabilidad social, conciliación vida-trabajo y flexibilidad laboral.

Para finalizar este acápite se retoman los resultados de un estudio reciente del Boston Consulting Group (2008), que establece cinco temas críticos para una agenda colombiana de gestión humana hacia el año 2015: gerencia de la responsabilidad social corporativa, gestión del talento, gestión de la globalización, gestión de la diversidad y gestión del balance vida-trabajo, considerados críticos por ser muy importantes hacia el futuro y tener poco desarrollo actual. Otros tres también son considerados vitales para dicha agenda, pero estiman los autores que sobre ellos las empresas en Colombia han avanzado: convertir los recursos humanos en socio estratégico de la empresa, desarrollar el aprendizaje organizacional y fundamentar la gestión del cambio y de las transformaciones organizacionales.

## **1.2 Concepto moderno de gestión humana**

La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas. Lo anterior implica una política de dirección de las personas que debe ser formulada, apropiada y empoderada, que compromete a todos los ámbitos directivos con personas a cargo, donde el área de recursos humanos se constituye en el corazón de la función, al convertirse en el socio estratégico de la dirección y en el vocero de los empleados.

Desde esta perspectiva, la gestión humana está estrechamente relacionada con otros procesos de las empresas y otros elementos de la gestión exitosa, entre ellos: la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación. Por lo tanto, a partir de reconocer el papel de los recursos y capacidades internas para cumplir la estrategia, empezó a desempeñar un papel fundamental tanto el capital humano como el área que los dirige, el primero como fuente de talentos y la segunda como capacidad de soporte (Barney y Wright, 1998; Becker, Huselid, Pickus y Spratt, 1997; Jiménez y Sanz, 2005).

Por su parte, la cultura organizacional y la gestión humana están estrechamente ligadas; incluso se ha llegado a afirmar que la gerencia de los recursos humanos se constituye en el marco estratégico de la cultura organizacional (Berg, 1986). La influencia es recíproca, pues las prácticas de recursos humanos deben encajar en la cultura para que sean efectivas y se retengan en el tiempo (Chow y Lui, 2007), y las prácticas a su vez refuerzan la cultura y la influyen mediante la información suministrada y los comportamientos inducidos (Chan, Shaffer y Snape, 2004). Algunos de los mecanismos más expeditos para intervenir en la orientación deseada de la cultura organizacional están relacionados con lo que hace la gerencia de recursos humanos (Yeung, Brockbank y Ulrich, 1991; Schein, 1988; Begley y Boyd, 2000; Naranjo, Sanz y Jiménez, 2010).

La gestión del conocimiento es una práctica avanzada de gestión humana, pues trata en esencia de generar, difundir, apropiar y aplicar el conocimiento, donde las personas deben ser competentes, mantener actitud positiva al cambio, estar motivadas y dispuestas para la acción y contar con las habilidades para su aplicación (Slagter, 2009; García, Llorents y Verdú, 2006; Jiménez y Sanz, 2007).

La gestión humana aporta a la productividad de la empresa, pues al formar y motivar a las personas, las vuelve más eficientes, y ello minimiza costos; además, al fomentar prácticas de alto rendimiento, reduce los tiempos del ciclo productivo (Birdi et al., 2008; de Menezes, Wood y Gelade, 2010), agrega valor al crear ambientes creativos proclives a la innovación (McClean, 2005) y cuando apoya la creación

de una cultura de la calidad, está incidiendo directamente en esta (Perdomo, 2009).

### **1.3 Asuntos de gestión humana**

Durante muchos años, la gestión humana estuvo anclada en las denominadas *prácticas de administración de personal* —reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento y capacitación, remuneración, evaluación y desvinculación—, la mayoría de las veces más preocupada por mejorar las técnicas para la realización de estos procesos que en su finalidad. Ello la alejó de los niveles estratégicos de la empresa y la convirtió en una oficina administrativa importante, pero no clave para el logro de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, un conjunto de cambios generados en el contexto empresarial y social están presionando fuertes modificaciones en la concepción de la gestión humana y sus prácticas; algunas de ellas son: el desarrollo del capital humano, la gestión del cambio, la construcción de capital social (Studdard y Darby, 2008) y una permanente profesionalización de los procesos de recursos humanos (Boston Consulting Group, 2008).

#### **1.3.1 Desarrollo de capital humano**

El capital humano es un componente del capital intelectual conformado por los talentos *saber, saber hacer y querer hacer*, que poseen las personas de una organización; es intrínseco al ser humano y su aplicación en la empresa independiente de todos los elementos de control que se puedan implantar; además, es eminentemente discrecional, y

en conjunto permiten hacer las cosas mejor que otras organizaciones, esto es, la hacen más competitiva (Marvel y Lumpkin, 2007; Shrader y Siegel, 2007).

### 1.3.2 *Gestión del cambio*

Un factor de éxito de las organizaciones es su capacidad para cambiar de manera apropiada, esto es, no sólo poder responder a las exigencias de nuevas tecnologías o estructuras más livianas, sino tener la posibilidad de replantearse elementos profundos como valores, comportamientos, cultura y métodos de operación, manteniendo una actitud de renovación y aprendizaje permanente, es decir, se asocia el cambio con transformaciones culturales profundas (Calderón, Cuartas y Álvarez, 2009).

### 1.3.3 *Construcción de capital social*

Los procesos de apertura que han vivido los países en los últimos años, las modificaciones en legislación laboral, desajustes en el mercado laboral y decisiones empresariales que desestabilizan en el trabajo han causado una crisis de confianza que afectan el bienestar, el compromiso y la identidad de los empleados con las organizaciones, con sus efectos en la calidad de vida, pero también en la productividad y el rendimiento. Al menos tres prácticas se relacionan con estos temas: relaciones vida y trabajo, refuerzo del compromiso y responsabilidad social empresarial.

### 1.3.4 *Profesionalización de procesos de gestión humana*

La teoría de recursos y capacidades, que es una propuesta conceptual reciente, establece

que no basta con tener recursos valiosos, escasos y relativamente insustituibles —en este caso, capital humano, capital social y capacidad de cambio— para lograr la competitividad de las empresas, si no se cuenta con las capacidades organizativas para su gestión. Desde esta perspectiva, las áreas de recursos humanos respaldan el potenciar los recursos (Armstrong, 2006), esto es, llevar a cabo prácticas como la métrica de recursos humanos, el desarrollo del papel estratégico del área, la conformación de centros de servicios compartidos, la gestión de procesos de tercerización y el apoyo a las reestructuraciones empresariales.

## 2. Metodología

En la realización del estudio se integraron una perspectiva descriptiva, a partir de datos cuantitativos obtenidos de una encuesta aplicada a una muestra de empresas colombianas, y una perspectiva cualitativa, en la que mediante entrevistas a profundidad se indagó por las percepciones de diversos actores empresariales sobre la temática.

### 2.1 *Diseño general de la investigación*

La investigación se estructuró en cinco etapas:

- Primera: revisión de los últimos avances en el campo de los recursos humanos y de trabajos publicados sobre el tema que permitieran conocer la situación previa alrededor de la gestión humana en el país.

- Segunda: diseño de los instrumentos: cuestionario para ser aplicado a gerentes de talento humano; guía para entrevista a profundidad a presidentes, gerentes de talento humano y consultores especializados; guía para aplicar a grupos foco, y guía para la encuesta virtual a directivos de la Acrip.
- Tercera: el trabajo de campo realizado durante el primer semestre del 2010. El cuestionario, a través del cual se obtuvo la información para el análisis cuantitativo, fue aplicado por el Centro Nacional de Consultoría entre el 21 de enero y el 19 de febrero, y logró una muestra de 273 empresas, de las cuales el 22% se hizo por internet, el 45% fue presencial y el 33% se realizaron por *call center*. Las entrevistas y grupos foco las efectuaron personalmente los tres investigadores durante febrero. Cada entrevista duró aproximadamente una hora, y en total se entrevistaron ocho presidentes, 22 gerentes de talento humano y seis consultores especializados en gerencia de recursos humanos; adicionalmente, se remitió una encuesta por correo electrónico a directivos de la Acrip y cinco de ellos respondieron. Este trabajo cualitativo se complementó con dos grupos foco, en los cuales participaron 15 profesionales de recursos humanos, además se analizaron 20 cuestionarios de las empresas que clasificaron en los 10 primeros lugares en el *Great Place to Work*, de los años 2009-2010.
- Cuarta: el procesamiento de la información se llevó a cabo con el apoyo de *software* especializado —SPSS, en el caso

de la parte cuantitativa (cuestionarios), y ATLAS.ti, para la cualitativa (entrevistas y grupos foco)—. En esta fase se transcribieron todas las entrevistas y grupos foco, con el fin de clasificar las opiniones de los entrevistados en categorías y códigos, los cuales contienen enunciados que presentan hallazgos importantes sobre cómo perciben los entrevistados la gestión humana en Colombia.

- Quinta: la fase de análisis e interpretación se realizó desde una perspectiva descriptiva. Solamente se empleó un método de análisis multivariado, denominado *análisis de clúster bajo K-means*, utilizando como medida el vecino más próximo.

## 2.2 Población y muestra

En la presente investigación se definió la población como la totalidad de las empresas afiliadas a la Acrip Bogotá-Cundinamarca, que constituyen 353 organizaciones, a las cuales se agregaron 17 simpatizantes para un total de 370. A todas se les contactó y así se obtuvieron 273 cuestionarios para una tasa de respuesta del 73,8%, bastante significativa para el medio colombiano.

## 2.3 Instrumentos

En la investigación se emplearon dos tipos de instrumentos: cuestionario y guías para entrevistas y para grupos focales, elaborados específicamente para este trabajo, fundamentados en los siguientes estudios: Boston Consulting Group (2008), Price WaterHouse Coopers (2008), *Global Top Companies for Leaders Announced* (Hewitt Global, 2007),



Foro económico Mundial celebrado en Davos (Schwab, Sala-i-Martin y Greenhill, 2008) y *US Human Capital Effectiveness Report* (Saratoga, 2007-2008). A partir de lo planteado por dichos autores se utilizó una clasificación de ocho dimensiones y 35 categorías, las cuales se pueden observar en el Cuadro 1.

El cuestionario fue estructurado en cinco dimensiones: (1) información general sobre la empresa, que comprendió aspectos como identificación, actividad económica, composición de la fuerza de trabajo y tipo de contratación; (2) datos sobre los gerentes de talento humano, como características y competencias; (3) información sobre el área de gestión humana, relacionada con su ubicación en la estructura, el tamaño y su alcance; (4) información sobre prácticas de gestión humana, tanto las funcionales como las estratégicas, y (5) actividades de gestión humana y su impacto en el negocio. Para las últimas cuatro dimensiones se utilizaron variables categóricas, las cuales identifican la existencia o ausencia del ítem de estudio.

Por el carácter eminentemente descriptivo del estudio, no se hicieron pruebas de validez y confiabilidad, excepto las de validez de contenido, hechas a partir de revisión de expertos y una prueba piloto para constatar la comprensión de la pregunta y las alternativas ofrecidas para cada una de ellas.

### 3. Hallazgos

Esta fase de análisis e interpretación se realizó complementando cálculos descriptivos de la parte cuantitativa y análisis comprensivo de lo cualitativo. El análisis de la infor-

Cuadro 1

**Dimensiones del análisis cualitativo**

Dimensión	Categorías
Características de gestión humana	Filosofía gestión humana Evolución Sistemas tecnológicos Modelos de gestión humana Papel estratégico de gestión humana
Características del área de gestión humana	Características estratégicas Tecnología Características funcionales Características matriciales Estructura
Competencias	Gerente de talento humano Perfiles de cargo Competencias organizacionales
Competitividad y valor agregado	Ventaja competitiva Resultados organizacionales Fallas del área gestión del talento humano
Papel de la gerencia	Problemas gerenciales Gerencia del talento humano Retos gerenciales Estilos gerenciales
Prácticas de gestión humana	Prácticas tradicionales Prácticas estratégicas Bienestar Mejores prácticas
Problemas de gestión humana	Indicadores Frustraciones Contexto social Intereses individuales Restricciones estructurales
Retos de gestión humana	<i>Externalización</i> de funciones Orientación estratégica Formulación de indicadores Construcción de arquetipos Direccionamiento de la cultura organizacional Gestión por competencias

Fuente: elaboración propia.

mación de los cuestionarios, combinada con las categorías de las entrevistas y grupos foco, arrojadas por el ATLAS.ti, permitió estructurar los hallazgos en cinco grandes

categorías: (1) características de la gestión humana en empresas colombianas (que integra resultados sobre las dimensiones 1, 2, 3, 4 y 6), (2) el estado actual de las prácticas funcionales y emergentes, (3) las prácticas y actividades estratégicas encontradas, (4) un análisis de clústeres empresariales a partir de las prácticas estratégicas (dimensión 6) y (5) los principales retos y aportes percibidos en el estudio (dimensión 7). A partir de lo encontrado en las siete dimensiones se analizó el discurso tratando de abstraer para descartar especificidades y llegar a resultados lo más generales posibles.

### **3.1 Características de la gestión humana en empresas colombianas**

La caracterización de la gestión humana se llevó a cabo a partir de tres componentes: la dirección de recursos humanos, algunas condiciones de las áreas de talento humano y la concepción de gestión humana que está prevaleciendo en las organizaciones estudiadas.

#### **3.1.1 Dirección de recursos humanos**

Se encontró un desarrollo interesante en la dirección de la gestión humana en Colombia. Tres indicadores sustentan esta afirmación: en primer lugar, alta cualificación de los gerentes del área; en segundo lugar, amplia experiencia en este campo del conocimiento, y, en tercer lugar, la diversidad de su experiencia profesional.

El rol y la filosofía de gestión humana en las empresas se han modificado; en consecuencia, se le exige más a quien dirige el área. Esto se refleja en la amplitud de las compe-

tencias. En las entrevistas se encontraron las siguientes competencias para ese nuevo rol: además de las laborales propias de la gestión humana —conocimientos y habilidades para el manejo de todas las técnicas de administración de personal—, se requiere una gran capacidad para establecer sistemas de comunicación efectiva, competencia formadora —es un *coach* de sus colegas directivos—, capacidad de liderazgo y dirección de personas, habilidades para hacer diagnósticos de necesidades y formular planes y proyectos que ofrezcan retroalimentación y acompañamiento a sus empleados.

De gran valor para la gerencia del área y para la gerencia en general es tener la habilidad y el conocimiento del negocio, ser capaz de entender y traducir los resultados de cuanto se hace en términos del negocio, participar activamente con la alta dirección en el diseño y ejecución de las estrategias y saber influir en las decisiones del negocio, aportando desde la óptica de los recursos humanos.

#### **3.1.2 Áreas de talento humano**

Otro aspecto importante es la evolución de los departamentos encargados de dirigir la gestión humana. Desde una perspectiva cuantitativa, el 78,4% de los gerentes de talento humano considera que en sus empresas el papel de los recursos humanos es más importante que hace cinco años, aunque el 39,2% piensa que el desarrollo de esta área todavía es parcial o incipiente. Otro indicador objetivo es la ubicación de la dependencia en la estructura organizacional: al respecto se encontró que en el 64,8% de las empresas se reporta directamente al presidente o geren-

te general de la compañía y en el 67,4% el director de recursos humanos hace parte del comité de gerencia.

Dos aspectos adicionales merecen resaltarse en cuanto a la estructura: por un lado, la estructura matricial, en la que gestión humana cuenta con generalistas encargados de manejar las necesidades de áreas específicas, como ventas, finanzas y producción (47,6% de las empresas), y, por el otro, la tendencia a *externalizar* aquellos procesos más operativos, lo cual aliviana la estructura y le permite al área dedicarse a asuntos más estratégicos.

### 3.1.3 Concepción de gestión humana

En los hallazgos se ha evidenciado que la gestión humana ha trascendido de una visión netamente operativa, encargada de los aspectos de administración de personal, que aunque se siguen desarrollando en la actualidad y continúan siendo importantes, no son su objeto central. Ahora se percibe una dinámica de desarrollo relacionada con la vinculación de sus procesos internos a los aspectos estratégicos del negocio, esto es, se empieza a percibir un trabajo más fuerte y focalizado para generar la cultura propicia y adecuada que sostenga la estrategia y la competitividad de las organizaciones.

Por otra parte, crece la preocupación por parte de las áreas de gestión humana por diseñar procesos de valor para las otras áreas y para la organización como un todo de manera que se oriente a la gente hacia lo requerido por la organización, en términos de resultados esperados (productividad, competitividad y mayores índices de calidad).

### 3.2 Prácticas de gestión humana

Las prácticas se pueden clasificar en dos grandes grupos: las *funcionales* (propias de la administración de personal) y las *emergentes* (consecuencia del nuevo rol que está asumiendo la dirección de los recursos humanos en las organizaciones). Las primeras son las tradicionales, algunas de las cuales provienen desde los inicios del taylorismo y las realizan aún la mayoría de las áreas de gestión humana en el país.

Entonces, ¿qué ha cambiado? Seguramente las técnicas para estas prácticas se han sofisticado y mejorado, pero lo que causa impacto es el cambio en la concepción y finalidad de cada una de ellas. La *selección* es un proceso que se ha estado integrando con otros, como formación y desarrollo, evaluación de desempeño y organización del trabajo, de manera que no sólo se pretende encontrar la persona adecuada para un cargo en el presente, sino que se busca un talento potencial más allá de una experticia técnica.

Dado el alto valor que la *formación* tiene para la productividad y la competitividad de las organizaciones, las empresas han entendido que se debe ir más allá del entrenamiento para el puesto de trabajo y se está empleando como mecanismo de potenciación del individuo a futuro y como medio de retención de talentos; es una práctica asociada con la evaluación del desempeño y los planes de carrera.

La *evaluación* no había sido considerada una práctica estratégica y, en ocasiones, se convertía en un requisito formal o en una califi-

cación sobre el cumplimiento de tareas y, tal vez más, de comportamientos del empleado. Aunque algunas empresas todavía persisten en esta perspectiva, con la implementación de sistemas de competencias se ha dado un giro importante a la práctica, pues se la ha integrado con otras, como la compensación, la formación y el desarrollo y la posibilidad de promoción o carrera en el interior de la empresa.

La concepción tradicional de *carrera* existente cuando las empresas tenían estructuras piramidales (promociones a cargos superiores) prácticamente no existe como plan en las empresas analizadas; por lo tanto, se ha cambiado por el concepto *carrera personal*, de manera que al empleado se le facilita formación y desarrollo para que al lograr nuevas competencias, en su mismo ámbito o ámbitos similares, pueda desempeñar cargos o funciones más llamativos o enriquecedores.

La *compensación* es una de las prácticas críticas en las empresas, pues sus resultados son muy sensibles para el trabajador. Hay conciencia sobre la necesidad de la flexibilidad salarial y de hacerlo a partir del valor agregado por individuos o grupos, pero muchas empresas tienen dificultades para medir la productividad que serviría de base para la compensación o se encuentran con que los cargos de apoyo no pueden asociarlos a resultados, y ello genera desequilibrios y desmotivación para quienes laboran en estos campos.

El *bienestar* se concibe como un medio para generar compromiso y no se limita a actividades asistencialistas o al suministro de condiciones adecuadas de trabajo. Tanto o

más importante que esto resultan las relaciones con el jefe, para garantizar el bienestar y comprometerlo con la empresa, y la retroalimentación, puesto que en la medida en que se reduce la incertidumbre, se reduce el estrés y hace más agradable el ambiente de trabajo.

En cuanto a *salud ocupacional*, esta ha evolucionado hacia un modelo de salud preventiva que integra riesgos profesionales y medicina prepagada, para trascender el criterio de cumplir la norma o las leyes. En cuanto a las prácticas denominadas emergentes, una de las que despiertan el mayor interés de las áreas de gestión humana es el *clima organizacional*. Existe un reconocimiento implícito de su impacto en el bienestar y la productividad de la empresa. A la par con el clima, la *cultura* ha sido preocupación de las empresas, pero a diferencia de aquel, es considerada una cuestión de más largo plazo y más profunda; se le asocia con los valores, las creencias, la identidad. Es como una plataforma en la que se desenvuelven las organizaciones.

La *comunicación* es otro asunto estratégico para las organizaciones, por cuanto es considerada fundamental en la construcción de confianza, lo cual a su vez facilita la construcción de tejido social dentro de las empresas.

La *responsabilidad social* no es un tema nuevo para la empresa, pero es novedoso, por un lado, un cambio de la tradicional visión asistencialista de esta y, por el otro, el papel que gestión humana está cumpliendo al respecto. Tres de los campos en los que gestión humana lidera temas de responsabilidad so-

cial hacia fuera de la empresa son: educación, medio ambiente y jóvenes; sin embargo, el más fuerte impacto se genera con los grupos de interés interno, pues le corresponde velar por los principios de trabajo decente que establece la Organización Internacional del Trabajo, brindar apoyo a las familias de los empleados y, en algunas empresas, respaldar acciones de buen gobierno.

El *outplacement* es otra práctica que, aunque incipiente en muchas empresas, empieza a percibirse como una actividad importante de la gestión humana, pues es una necesidad que surge a partir de las transformaciones culturales, las fusiones y los planes de retiro. El acompañamiento a los líderes es una de las prácticas nuevas en gestión humana, que durante mucho tiempo consideró su usuario central —cuando no único— el obrero o empleado de base. Esto se ocasionó por dos ra-

zones: reconocer a cada jefe como un gestor de talento humano, y al liderazgo, como base del desarrollo y crecimiento organizacional.

### 3.3 Prácticas y actividades estratégicas

A los gerentes de gestión humana de las empresas encuestadas se les presentó un listado de diez prácticas que la literatura especializada en recursos humanos considera estratégicas y se les pidió que priorizaran hasta las tres más importantes para sus empresas; igualmente, se les solicitó calificar, utilizando el mismo criterio de priorización, las tres que consideraban estaban funcionando bien y las tres que deberían mejorar.

La primera columna del Cuadro 2 presenta los resultados de las prácticas más importantes. Se puede deducir que tres de ellas son

Cuadro 2

#### Prácticas estratégicas y su evaluación

Prácticas de gestión humana	Importantes (%)	Bien estructuradas (%)	Por mejorar (%)
Gerencia del talento	43,2	27,5	28,6
Gerencia del cambio y la transformación cultural	41,0	25,6	24,9
Desarrollo del liderazgo	35,9	19,0	23,8
Socio estratégico	28,6	23,8	13,6
Balance vida-trabajo	26,4	21,6	37,7
Aprendizaje organizacional	23,4	22,3	28,9
Gerencia de la responsabilidad social empresarial	18,7	24,5	22,0
Sistemas de medición	18,3	18,3	20,9
Construcción de capital social y relacional	15,0	15,0	13,6
Gerencia de la globalización y la diversidad	8,8	16,8	14,3

Fuente: elaboración propia.

reconocidas como tales por más del 40% de los gerentes de talento humano: en su orden, gerencia del talento, gerencia del cambio y desarrollo del liderazgo; mientras que aquellas relacionadas con ser socio estratégico, como contar con una estrategia de recursos humanos, realizar alineación estratégica y desarrollar competencias para el diseño y la ejecución de estrategias sólo son reconocidas prioritarias por el 28,6% de las empresas. Cuatro de las prácticas, gerencia de la responsabilidad social, métrica en gestión humana, construcción de capital social y gerencia de la globalización y la diversidad son aceptadas como prioritarias por menos del 20% de los encuestados, siendo esta última la de menor reconocimiento (8,8%).

Las proporciones y las prioridades cambian cuando las empresas responden cuáles prácticas consideran que están bien implementadas (segunda columna del Cuadro 2), y aunque siguen siendo la gestión del talento y del cambio las dos primeras prácticas, los porcentajes de quienes las evalúan “bien” están considerablemente por debajo (inferiores al 30%) de quienes las consideran importantes. Se observa que el desarrollo del liderazgo, que fue la tercera práctica asumida como importante por un mayor número de empresas, pasa a ser la séptima en buena estructuración (19%); entre tanto, la gestión de la responsabilidad social, que fue menos priorizada en importancia, es considerada la tercera práctica bien estructurada.

Es interesante considerar el tercer factor medido en relación con las prácticas estratégicas: cuáles son prioritarias para mejorar (tercera columna del Cuadro 2). Las tres objeto

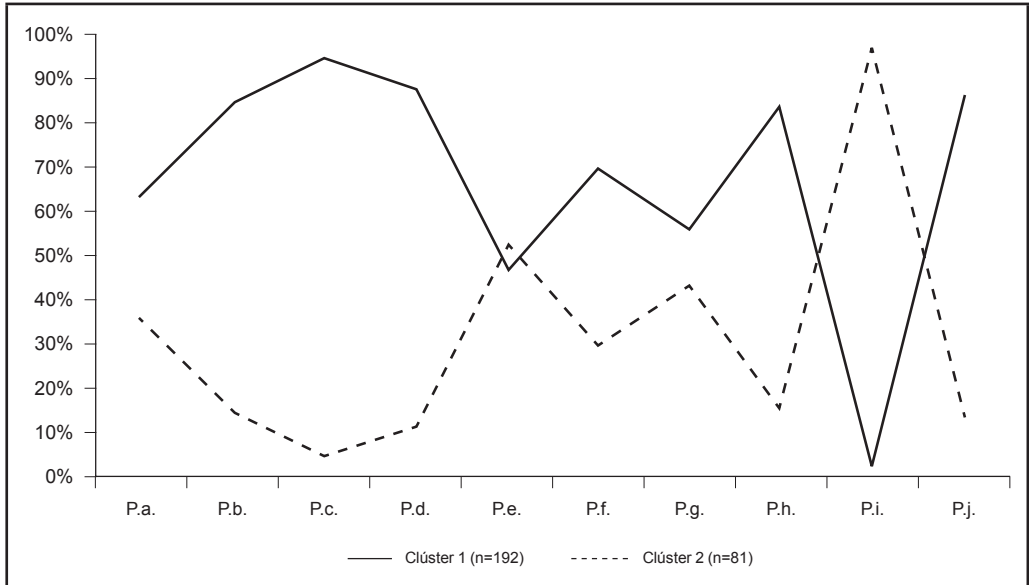
de mejora inmediata son conciliación vida-trabajo (37,7%), aprendizaje organizacional (28,9%) y gerencia del talento (28,6%). Es de anotar que esta última también fue considerada bien estructurada por una proporción considerable de empresas.

### ***3.4 Clústeres de empresas según el desarrollo de sus prácticas estratégicas***

Dada la heterogeneidad en el desarrollo de las prácticas de gestión humana, se consideró pertinente realizar un análisis de clúster e identificar dos agrupaciones claramente diferenciadas (Gráfico 1). El primer grupo está conformado por el 70% de las empresas estudiadas y muestra significativos desarrollos de sus prácticas estratégicas, excepto el fomento del liderazgo; sobresalen, en cambio, los esfuerzos en el balance vida-trabajo, gerencia de la globalización y la responsabilidad social, sistemas de medición y construcción de capital social.

El segundo grupo, integrado por el 30% restante de las empresas, está por debajo del grupo anterior en el desarrollo de todas las prácticas estratégicas, excepto en gerencia del cambio y fomento del liderazgo. Las más críticas son las cinco prácticas que mejor desarrolladas tienen las empresas del primer grupo y mencionadas en el párrafo anterior. La cifra pareciera alentadora; sin embargo, para entender mejor la situación de la gestión humana en Colombia es pertinente recordar que la población analizada corresponde en su mayoría a empresas relativamente grandes (el 73% de la muestra tiene más de 200 empleados). Es posible que en una muestra

Gráfico 1

**Conglomerados de empresas según el desarrollo de las prácticas estratégicas**

P.a.: gerencia del talento; P.b.: balance vida-trabajo; P.c.: gerencia de la globalización; P.d.: gerencia de la responsabilidad social empresarial; P.e.: gerencia del cambio; P.f.: aprendizaje organizacional; P.g.: socio estratégico; P.h.: sistemas de medición; P.i.: desarrollo del liderazgo; P.j.: construcción de capital.

Fuente: elaboración propia.

exclusiva de pymes y microempresas esta situación se torne inversa.

### 3.5 Retos y aportes de la gestión humana

#### 3.5.1 Principales retos

Ocho son los retos que se identificaron en el estudio. El más importante de hoy y hacia el futuro es la *atracción y retención del talento*; esto implica buscar nuevas perspectivas para el reclutamiento, la formación, la visibilización, el acompañamiento y la compensación apropiada. No menos importante es el segundo reto: la preparación para *gestionar unas*

*generaciones muy distintas* a las que tradicionalmente hemos conocido. Gráficamente lo expresó uno de los entrevistados: “tenemos organizaciones del siglo XX para gestionar personas del siglo XXI”.

El tercer reto tiene que ver con la capacidad del área de gestión humana para percibir los *mensajes del entorno* y *hacer una apropiada lectura* de ellos; es responderse qué está cambiando en el contexto que afecte la gestión interna. Por otra parte, el cuarto reto de gestión humana es salirse de esa zona de confort del experto administrativo y convertirse en un *facilitador de la transformación de la organización*, en un arquitecto de la estructura

y la organización, con capacidad de influir positivamente en el gran entorno en el que se mueve la organización.

Como quinto reto se plantea modificar la creencia bastante generalizada de que las áreas de gestión humana son un *centro de costos y no un centro de inversión*; en otras palabras, es necesario demostrar que efectivamente cuenta con la capacidad para generar ventaja competitiva a través de la gente. Un sexto reto, que no es nuevo, es el *desarrollo del compromiso* de la gente con la organización, lo cual implica trascender la mirada económica de la relación persona-organización, esto es, vincularla con el propósito institucional y facilitar la construcción de su capital humano —entendido como conocimientos, habilidades y destrezas, que le refuerzan su empleabilidad—; pero también facilitar la construcción de capital relacional interior de la empresa, pues esto se convierte en un factor de retención.

Considerando que la *formación de directivos* es un tema en deuda de la academia, le corresponde a la empresa este séptimo reto, y claramente debe ser gestión humana la responsable de este rol. Un pilar fundamental en términos de recurso humano son los jefes inspiradores que motiven, empoderen y acompañen a su equipo. Por último, el octavo reto de gestión humana es saldar su deuda en la *formulación y gestión de indicadores*, que les permita conocer sus impactos, evaluar su efectividad y conducir adecuadamente sus decisiones. Se debe tratar de medir aquello que desde gestión humana impacte en el desempeño de la organización.

### 3.5.2 Valor agregado por gestión humana

En cuanto a la contribución del área de gestión humana a la competitividad de la empresa, hay seis aspectos en los que se agrega valor: el primero de ellos se refiere a *atraer, desarrollar y retener el mejor capital humano*, pues en la medida en que esto se alcanza, se facilita el logro de los objetivos organizacionales.

El segundo aspecto es que en la medida en que el desarrollo de la gente y el fortalecimiento cultural se hacen más importantes, se valora más la contribución de gestión humana en la *creación de un ambiente y una cultura adecuados*, que favorezcan el desempeño y desarrollo de los empleados y que sean determinantes a la hora de retener los talentos y de aprovechar las ventajas competitivas.

El tercero tiene que ver con el *alineamiento estratégico*, es decir, alinear el quehacer del área con la estrategia de la empresa. El cuarto se refiere al *rol de formador de líderes* que debe desempeñar gestión humana. Respecto a la gestión de las personas, se observa cada vez más consenso frente a que el área genera valor cuando realmente se convierte en asesora de los líderes de la compañía y les da herramientas a los jefes para que gestionen de forma adecuada a su gente.

En este escenario, la contribución de gestión humana necesariamente está asociada a una fuerte *articulación* con las demás áreas (quinto aspecto), por lo que se considera que contribuye a la competitividad si es capaz



de interpretar las necesidades de las otras dependencias y modelar con ellas las soluciones, enfocándose en los aspectos críticos, lo que implica comunicación e interlocución entre los diferentes colectivos. Así mismo, la función de articulación se refiere a la capacidad de gestión humana para configurar los elementos organizacionales, como las prácticas, la cultura, la estrategia, la estructura, de forma que respondan a los objetivos organizacionales.

De igual manera, se reconoce que el papel de gestión humana en lograr *el ajuste o articulación entre los intereses de los individuos (tanto personales como laborales) y los intereses de la organización* favorece la competitividad (sexto aspecto). El hecho de que la gente entienda para dónde va, qué papel cumple en la búsqueda de los objetivos corporativos, le da sentido a su actuación. En la cuestión de la contribución de gestión humana a los resultados del negocio, es ineludible el tema de hacer tangible los resultados o impactos a través de *indicadores*, puesto que este es el lenguaje de la alta gerencia.

#### 4. Discusión de resultados

Cinco aspectos de los hallazgos se consideran para ser discutidos: (1) una mayor madurez encontrada en las áreas de talento humano, (2) el reconocimiento del área de recursos humanos como capacidad organizacional, (3) el reconocimiento del empleado como persona y como fuente de éxito de las organizaciones, (4) la valoración de los sistemas de prácticas como condición para que gestión humana agregue valor y (5) dos deudas que le quedan pendientes a este campo

de actuación: la apropiada medición de sus resultados y el poco aporte a la conformación del capital tecnológico.

La madurez de las áreas se refleja en dos aspectos: la profesionalización de sus directores y la ubicación en un alto punto de la estructura. En el primer aspecto no se hace referencia sólo a su competencia para desempeñar el papel tradicional de gestor de recursos humanos, pues cuando una proporción tan alta de ejecutivos de gestión humana ha alcanzado su nivel de posgrado, implica que se les ha ampliado significativamente la perspectiva de análisis y comprensión de la organización, lo cual les facilita comprender su rol como generador de ventaja competitiva. Es pertinente recordar que cuando se hacen análisis de competencias de gerentes de talento humano, casi siempre se concluye que no existe una profesión que los forme integralmente para alcanzarlas desde el pregrado (Calderón y Naranjo, 2004).

En cuanto a la importante proporción de áreas que reportan directamente a la presidencia de la compañía, se está constatando el valor que se da a esta función, pues la estructura es influenciada por la percepción que la alta gerencia tenga sobre el papel y el aporte que pueda hacer al cumplimiento de logros organizacionales, y esto a su vez se refleja en los roles asignados (Dolan, Schuler y Valle, 1999). En otras palabras, existe más posibilidad de influir estratégicamente cuando se reporta a presidencia o gerencia general, y en un círculo que podría considerarse virtuoso, esto genera mayor acceso a recursos y a decisiones de alto nivel, que a su vez puede convertir a gestión humana en un centro de

inversión, que le reste peso a la imagen que se tiene de centro de costos (Fitz-enz, 1990).

Todo esto se encuentra estrechamente relacionado con el segundo hallazgo que se quiere comentar: el reconocimiento del área como generadora de capacidad organizacional, es decir, se está pasando de los tradicionales roles de prestadores de servicios o áreas reactivas a las necesidades de otros, por un rol estratégico preocupado por el logro de objetivos organizacionales (Wintermantel y Mattimore, 1997; Camelo, Martín, Romero y Valle, 2000). Significa esto que la gestión humana tiene que tener en mente la estrategia corporativa en todo su quehacer, y esto si bien lo han logrado algunas organizaciones, no es lo generalizado. Quizás la mayor dificultad no está en comprender el concepto, sino en encontrar la manera práctica de llevarlo a cabo.

Según lo expresado por diferentes miembros de esta comunidad entrevistada, la posibilidad de que esto se lleve a cabo está asociada, a su vez, con el mayor desarrollo integral de las empresas. Aquellas que tienen una visión más social de su papel como empresarios y una perspectiva global del mundo de los negocios valoran más la acción de gestión humana y les dan la oportunidad para ser estrategias.

Tal vez uno de los hallazgos más significativos sea un cambio en la concepción de la persona dentro de la empresa, pues la cultura empresarial colombiana ha tendido a subvalorarla como ser integral y se ha limitado a considerarla factor productivo, que compensa una actitud y comportamiento paternalista

que poco ha ayudado al desarrollo como persona (Urrea y Arango, 2000).

Otro hallazgo de importancia parte de reconocer las buenas prácticas como condición para obtener resultados; pero a su vez la insuficiencia de ello para ser exitosas; en otras palabras, no basta con tener prácticas de alto rendimiento si estas no constituyen un modelo integrado que responda a fines establecidos. Esto ya se había planteado en la teoría desde años atrás: los sistemas de prácticas pueden llegar a ser únicos, causalmente ambiguos y sinérgicos en la manera como refuerzan las competencias de la firma y, por lo tanto, inimitables (Lado y Wilson, 1994; Snell, Youndt y Wright, 1996), y estas son condiciones para construir ventaja competitiva sostenible.

Por último, dos debilidades detectadas en el estudio son la falta de sistemas de medición de la gestión humana a partir de indicadores que influyan en los resultados del negocio y la baja interacción de gestión humana con la plataforma tecnológica de la organización, tanto para el aprovechamiento de la dependencia —especialmente de las tecnologías de información y comunicación para hacer más ágil su trabajo— como para aportar a la construcción de capital tecnológico.

A partir de este análisis y los resultados planteados en el apartado anterior, se propone como conclusión un sistema integral de gestión humana, sin olvidar algunas limitaciones del estudio, como son la alta concentración en la muestra de empresas grandes y desarrolladas que, sin duda, tienen más avances en esta función y no haber considerado dentro

del trabajo contacto con los empleados para conocer sus expectativas e intereses, pero que no era objetivo de la investigación.

### Conclusión

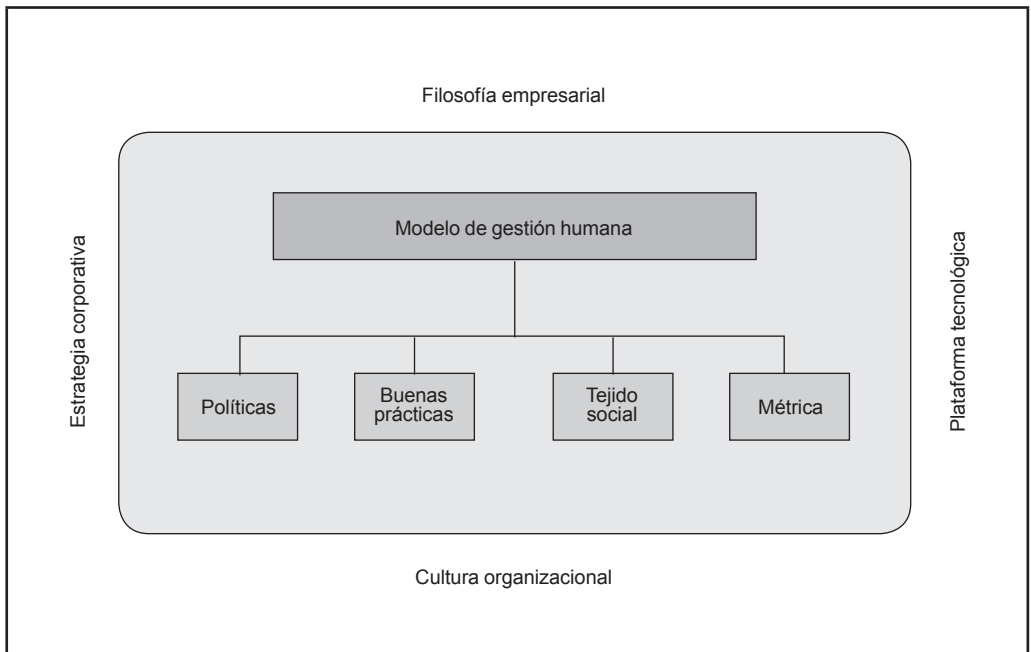
El análisis de algunas prácticas dignas de imitar y la mirada a aquello que están haciendo las empresas consideradas *los mejores sitios para trabajar* dejan una importante lección que las organizaciones deben tener en cuenta: las buenas prácticas son importantes y necesarias para tener éxito en la gestión de lo humano, pero son insuficientes.

Para que efectivamente las buenas prácticas se tornen sinérgicas se deben cumplir, al me-

nos, dos condiciones: tener un modelo integral de gestión humana y lograr coherencia con el ámbito corporativo; esto es lo que se denominaría *sistema integral de gestión humana* (Gráfico 2). Aunque cada empresa tendrá que estructurar su propio modelo, de lo observado en las empresas con buena gestión humana se puede inferir la existencia de cuatro elementos fundamentales: políticas para el gobierno de las personas, buenas prácticas, construcción de tejido social y sistema de medición.

Las *políticas* son las guías de acción que inspiren todo el quehacer de gestión humana de la organización. En tal sentido, tienen que reflejar el pensamiento, el sentimiento y el

Gráfico 2  
Sistema integral de gestión humana



Fuente: elaboración propia.

compromiso de la alta dirección frente a las personas en su empresa; implícitamente están definiendo las concepciones de ser humano y de trabajo que se asumen como rectoras para los diferentes líderes y están enviando el mensaje a todos los empleados de lo que se espera de ellos, pero también de lo que la empresa les ofrecerá como promesa de valor.

El principio de las *buenas prácticas* será la respuesta esperada de la experticia de los profesionales de recursos humanos, esto es, el diseño e implementación de métodos, técnicas y procedimientos de alta eficiencia en cada una de las responsabilidades del área. Tres son sus condiciones: ámbito, consistencia y coherencia. En relación con el ámbito, un modelo de alta efectividad demanda que gestión humana incluya entre sus prácticas, además de las llamadas funcionales de administración de personal, aquellas que apuntan al desarrollo de capacidades organizacionales requeridas por la empresa para alcanzar la competitividad: tendientes a fomentar la motivación, la identidad, la confianza y el compromiso de las personas con la empresa; a apoyar procesos críticos como la calidad, la innovación y el mejoramiento continuo; a la atracción, desarrollo, potenciación y retención de talentos, y a consolidar el desarrollo organizacional, como los modelos de competencias y el enriquecimiento de las tareas y los procesos.

La *consistencia* se refiere a la necesidad de tener no sólo buenas prácticas aisladas, sino contar con un sistema de ellas complementarias entre sí, pues podría suceder, por ejemplo, que un excelente proceso de selección para encontrar el mejor talento —con alta

capacidad de trabajar en equipo— riña con un excelente sistema de compensación que privilegia los resultados individuales. Becker et al. (1997) acuñaron las expresiones *combinaciones mortales*, para mostrar el fenómeno de prácticas que podrían tener sentido por sí solas, pero que cuando se evalúan en el contexto de otras prácticas, se convierten en fuente de fracasos, y *conexiones poderosas*, para reflejar la presencia de sinergias o complementariedades entre las prácticas.

La *coherencia*, por su parte, tiene que ver con la manera en que las prácticas encajan en todo el sistema corporativo. La teoría ha logrado identificar que determinadas estrategias funcionan mejor con personas con ciertas características —estrategias diferenciadoras demandan más creatividad mientras estrategias seguidoras se alcanzan mejor con personas proclives al trabajo intensivo— o que personas innovadoras se desenvuelven mejor en ciertas culturas organizacionales.

La *construcción de tejido social* se refiere a la capacidad que debe tener el modelo para que, a partir de las políticas y las prácticas, genere inspiración y compromiso entre los empleados, a fin de garantizar la diversidad, la inclusión y aquellas condiciones que faciliten la integración de los proyectos de vida y organizacional de su gente.

Todo lo anterior lo complementa un *sistema de indicadores* que tenga la capacidad de mostrar los resultados de gestión humana en función de los términos del negocio; no existe un modelo único, pues la métrica debe ser apropiada al tipo y tamaño de la empresa, a las características del sector, a la estrategia

del negocio y a las políticas organizacionales.

En cuanto al ámbito corporativo, se hace referencia al menos a cuatro factores: primero, la *filosofía empresarial*, cuando sólo se valora la eficiencia y los resultados (por ejemplo, no resultará fácil establecer un modelo de gestión humana inspirador y motivador). Segundo, la *cultura organizacional*, que constituye el sustrato o la arena donde se desenvuelve toda la empresa, pues allí se dan las interacciones sociales y la dinámica de intereses, motivaciones y fuerzas de poder. La difícil tarea del modelo de gestión humana es descifrar el valor agregado que cada grupo de interés espera y tratar de ofrecerlo a partir de la acción de las personas. La filosofía y la cultura son la plataforma política e institucional sobre la que se construye el modelo de recursos humanos.

Tercero, la *estrategia corporativa*. Si esta no se encuentra explícita, habrá que interpretarla, pues resulta imposible tener un modelo estratégico de recursos humanos sin que exista la estrategia empresarial a la cual se tiene que responder. Por último, cuarto, la *plataforma tecnológica*, que será el sustento para mejorar la eficiencia del trabajo humano. De esta manera, integrando la persona y la tecnología, se podrá construir el denominado *capital tecnológico*, que es complemento lógico del capital humano.

Las relaciones entre las partes del sistema, el modelo de gestión humana y el ámbito corporativo no son de carácter jerárquico, pues si bien este último es el marco de acción que le respalda el modelo, entre ellos existe un pro-

ceso de interacción, pues la gestión humana no puede ser sólo una ejecutora de políticas, sino que debe retroalimentar la filosofía de la empresa, apoyar la formulación y reformulación estratégica, así como coadyuvar a la construcción de una cultura organizacional y del capital tecnológico.

## Lista de referencias

- Aon Consulting (2002). *Estudio de tendencias de recursos humanos en Colombia*. Bogotá.
- Armstrong, M. (2006). *Handbook of human resource management practice* (10a ed.). Philadelphia: Kogan Page.
- Barney, J. and 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.
- Becker, B. E.; Huselid, M. A.; Pickus, P. S. and Spratt, M. (1997). Human resources as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36, 39-47.
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36 (1), 49-56.
- Begley, T. M. and Boyd, D. P. (2000). Articulating corporate values through human resource policies. *Business Horizons*, 43 (4), 8-12.
- Berg, P. O. (1986). Symbolic management of human resources. *Human Resource Management*, 25, 557-579.

- Birdi, K.; Clegg, C.; Patterson, M.; Robinson, A.; Stride, C. B.; Wall, T. D. and Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61, 467-501.
- Boston Consulting Group (2008). *Creating people advantage: how to address HR challenges worldwide through 2015*. Boston.
- Calderón, G. (2006). La gestión humana and sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de administración*, 31 (19), 9-55.
- (2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- y Álvarez, C. M. (2006). Características and sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 42 (142) 26-45.
- Calderón, G. y Naranjo, J. C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar*, 23, 80-97.
- Calderón, G.; Cuartas, J. y Álvarez, C. M. (2009). Transformación organizacional: una mirada desde la gestión humana: caso de aplicación en una multinacional. *Innovar*, 20, 19-22.
- Calderón, G.; Montes, A. y Tobón, M. P. (2004). Prácticas de recursos humanos and 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. y Álvarez, C. M. (2008). *Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia-Unibiblos.
- Camelo, C.; Martín, F.; Romero, P. y Valle, R. (2000). Relación entre el tipo y el grado de innovación y el rendimiento de la empresa: un análisis empírico. *Economía Industrial*, 333, 149-160.
- Chan, L.; Shaffer, M. and Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy, and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), 17-35.
- Chow, I. and Lui, S. (2007). Business strategy, organizational culture, and performance outcomes in China's technology industry. *Human Resources Planning*, 30 (2), 47-55.
- Consejo Regional de Planificación Económica y Social (Corpes), (1995). *Estudio de la capacidad tecnológica de la industria manufacturera del occidente colombiano*. Pereira: Corpes de Occidente.
- De Menezes, L.; Wood, S. and Gelade, G. (2010). The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: a longitudinal latent class study. *Journal of Operations Management*, 28, 455-471.
- Dolan, S.; Schuler, R. y Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

- Fitz-enz, J. (1990). *El valor añadido por la dirección de recursos humanos: una nueva estrategia para los 90*. Bilbao: Deusto.
- García, V.; Llorens, F. and Verdú, A. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106 (1), 21-42.
- Hewitt Associates (2007). Top companies for leaders study. *Fortune Magazine*. New York: Time.
- Jiménez-Jiménez, D. and Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource management fit: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 26 (4), 364-381.
- (2007). Managing human resources in order to promote knowledge management and technical innovation. *Management Research*, 5 (2), 81-99.
- Lado, A. A. and Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency – based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 669-727.
- Marvel, M. and Lumpkin, G. (2007). Technology entrepreneurs' human capital and its effects on innovation radicalness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (6), 807-822.
- McLean, L. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (2), 226-46.
- McWilliams, A.; Van Fleet, D. D. and Wright, P. M. (2001). Strategic management of human resources for global competitive advantage. *Journal of Business Strategies*, 18, 1-23.
- Naranjo-Valencia, J. C.; Sanz-Valle, R. and Jiménez-Jiménez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13 (4), 466-480.
- Perdomo, J. (2009). *Gestión de la calidad total e innovación*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Price Waterhouse Coopers (2002). *Global Human Capital Survey: informe de avance para Colombia: mejores prácticas RH-2002*. Bogotá.
- (2008). *US Human capital effectiveness report 2007-2008*. s. l.: Autor.
- Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias and perspectivas. *Estudios gerenciales*, 24 (107), 137-59.
- Saratoga Institute (2007-2008). *US human capital effectiveness report: executive summary*. s. l.: Pricewaterhouse Coopers. Recuperado de <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/62650EBBC242A29585257369006D8BDA>.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial and el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Schwab, K.; Sala-i-Martin, X. and Greenhill, R. (2008). *The global competitiveness report*. Hampshire: Palgrave-Macmillan.
- Shrader, R. and Siegel, D. (2007). Assessing the relationship between human capital and firm

- performance: evidence from technology-based new ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (6), 893-908.
- Slagter, F. (2009). HR practices as predictors for knowledge sharing and innovative behavior: a focus on age. *International Journal Human Resources Development and Management*, 9 (2-3), 223-249.
- Snell, S. A.; Youndt, M. A. and Wright, P. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 61-90.
- Studdard, N. and Darby, D. (2008). From social capital to human resource development: a cross cultural study of the role of RM in innovation and entrepreneurship in high technology organizations. *European Journal of International Management*, 3 (2), 333-355.
- Urrea, F. y Arango, L. G. (2000). Culturas empresariales en Colombia. En: F. Urrea et al., *Innovación and cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia* (pp. 41-80). Bogotá: Colciencias-Corporación Calidad.
- Valle, R. (coord.), (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Wintermantel, K. and Mattimore, K. (1997). The changing world of human resources: matching measures to vision. *Human resources management*, 36 (3), 337-342.
- Yeung, A. K.; Brockbank, J. W. and Ulrich, D. O. (1991). Organizational culture and human resources practices: an empirical assessment. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 59-82.