

**Estado actual de la Gestión Humana en ciudades intermedias de
Colombia- Caso Manizales e Ibagué**

Alba Ruth Vargas Montealegre

Diana Patricia Toro Ladino

Universidad de Manizales

Maestría Gerencia de Talento Humano- VIII Cohorte

Manizales

2014

**Estado actual de la Gestión Humana en ciudades intermedias de
Colombia - Caso Manizales e Ibagué**

Alba Ruth Vargas Montealegre

Diana Patricia Toro Ladino

**Tesis preparada como requisito para la obtención del título de Magister en Gerencia del
Talento Humano**

Directora

© PhD. Claudia Milena Álvarez G.

Profesora Asociada

Universidad de Manizales

Maestría Gerencia de Talento Humano - VIII Cohorte

Manizales

2014

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Manizales,

Dedicatoria

A Dios que encamina y acompaña mis pasos, a mi esposo por su amor y apoyo constante, a Andrea Catalina y a Jesús David por representar el motor que impulsa mi vida y mi mayor motivación, a Leito por sus enseñanzas y ejemplo y a toda mi familia por ser inspiración para alcanzar mis metas.

Alba Ruth

A mis dos amores Isabela y Mario acompañantes incansables que tejen con su presencia los caminos hacia mi triunfo, y a mis padres quienes han puesto en mí la vida para ver mis sueños hecho realidad.

Diana

Agradecimientos

Al finalizar este trabajo de investigación con el cual se cumple el requisito para obtener el título de Magister en Gerencia del Talento humano expresamos nuestro agradecimiento a todos los que nos acompañaron en este proceso.

Gracias a Dios por bendecirnos con esta oportunidad de estudiar y enriquecernos intelectualmente.

A las Universidades participantes en el proyecto de investigación: Universidad de Ibagué, Nacional, Manizales y Caldas.

A nuestra Directora de Tesis, Claudia Milena Álvarez por su tiempo, dedicación, experiencia, conocimiento y orientación, y a Gregorio Calderón por su conocimiento y asesoría al inicio de este trabajo.

A los jurados de este trabajo y a todo el grupo de docentes de Postgrados, Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales quienes brindaron sus conocimientos y orientaciones con la mejor disposición e idoneidad.

A las empresas medianas de Ibagué y Manizales y a las Cámaras de Comercio de Manizales y de Ibagué, por su participación y aporte para el desarrollo de esta investigación.

Índice general

Nota de aceptación	3
Dedicatoria.....	4
Agradecimientos	5
Índice general	6
Índice de tablas.....	8
Índice de gráficos.....	9
Introducción	10
1. Planteamiento del problema y justificación	12
2. Objetivos	15
3. La gestión del talento humano.....	16
3.1. La gestión humana como elemento estratégico en la organización.....	16
3.2.1. Enfoque en la gestión de personas para la generación de valor estratégico	18
3.2.1.1. Capital social y aportaciones estratégicas	19
3.2.2. Modelos y sistemas de recursos humanos.....	20
3.2.3. Componentes del sistema de recursos humanos y la estructura.....	25
3.2.4 Arquitectura del sistema de recursos humanos.	26
3.3. Alcances de los sistemas de gestión de recursos humanos.....	29
3.3.1. SHRM fuera de la organización focal.....	29
3.3.2. La medición de los sistemas de gestión de los recursos humanos	30
3.3.2.1. Las prácticas de recursos humanos y sus contribuciones estratégicas.....	31
3.4. Prácticas de gestión humana.....	33
3.4.1. Prácticas funcionales de gestión humana.....	34

3.4.2.	Prácticas estratégicas o emergentes de gestión humana.....	38
3.5.	Retos y Tendencias de la gestión humana	43
4.	Metodología.....	51
4.1.	La población objeto de estudio.....	51
4.1.1	Muestra	51
4.2	Recolección de datos y diseño de instrumentos.....	52
4.3	Diseño general de investigación.....	53
5.	Resultados de la investigación- descripción de hallazgos de la investigación	55
5.1.	Naturaleza de la muestra.....	55
5.2.	Número de trabajadores de las empresas estudiadas.....	56
5.3.	Caracterización del perfil del gerente de gestión humana.....	57
5.3.1.	Dominio de la gestión humana y su aplicación.....	59
5.4.	Características del área de gestión humana.....	61
5.4.1.	Autonomía.....	61
5.4.2.	Suficiencia de recursos requeridos en el área	62
5.4.3.	Gestión humana y la toma de decisiones organizacionales	62
5.4.4.	Propuestas de desarrollo de talento humano	63
5.5.	Desarrollo de prácticas funcionales.....	64
5.6.	Nivel de dominio de prácticas estratégicas.....	66
5.7.	Análisis de la gestión humana y algunos aspectos estratégicos.....	69
5.7.1.	Impacto de la gestión humana sobre la cultura organizacional	69
5.7.2.	Dedicación de la gestión humana a funciones estratégicas	70
5.7.3.	Gestión humana y su incidencia en la innovación.....	71
5.7.4.	Gestión humana y su incidencia en el desarrollo tecnológico	73
5.8.	Limitaciones del área de gestión humana.....	74

5.9. Retos de la gestión humana.....	75
6. Discusión de los resultados	76
6.1 Limitaciones del estudio.....	82
7. Conclusiones	84
Referencias.....	87

Índice de tablas

Tabla 1. Estudios de la gestión humana desde la perspectiva contingencial.....	22
Tabla 2. Principales estudios realizados sobre las prácticas de recursos humanos y sus contribuciones estratégicas.....	32
Tabla 3. Prácticas funcionales de recursos humanos.....	34
Tabla 4. Prácticas estratégicas de recursos humanos.....	39
Tabla 5. Fórmula aplicada para obtener la muestra representativa.	52
Tabla 6. Variables e indicadores del diseño del instrumento de investigación.	53
Tabla 7. Naturaleza porcentual de la población.....	56
Tabla 8. Población porcentual de trabajadores.....	57
Tabla 9. Rasgos y características del perfil de gestión humana.....	58
Tabla 10. Dominios de gestión humana.	60
Tabla 11. Porcentual de reportes.	61
Tabla 12. Suficiencia de recursos.....	62
Tabla 13. Porcentual de toma de decisiones.....	63
Tabla 14. Porcentual de propuestas de desarrollo del talento humano.	64
Tabla 15. Desarrollo de las prácticas funcionales.	65
Tabla 16. Nivel de dominio de prácticas estratégicas.....	67
Tabla 17. Impacto de la gestión humana en la cultura organizacional.	69

Tabla 18. Dedicación de la gestión humana a las funciones estratégicas.	71
Tabla 19. Gestión humana y su incidencia en la innovación.	71
Tabla 20. Gestión humana y su incidencia en el desarrollo tecnológico.	73
Tabla 21. Limitaciones del área de gestión humana.	74
Tabla 22. Retos del área de gestión humana.	75

Índice de gráficos

Gráfica 1. Naturaleza de la población.	56
Gráfica 2. Población de trabajadores.	57
Gráfica 3. Género del gerente de gestión humana.	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 4. Edad del gerente de gestión humana.	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 5. Nivel de escolaridad del gerente de gestión humana.	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 6. Pregrados de los gerentes de gestión humana.	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 7. Experiencia relacionada con el cargo de gerente de gestión humana.	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 8. A quiénes reporta el área de gestión humana.	61
Gráfica 9. Gestión humana y la toma de decisiones.	63
Gráfica 10. Poder decisorio en las propuestas de desarrollo del talento humano.	64

Introducción

Hoy en día, el mundo globalizado y cambiante ha transformado el entorno de las empresas, las que buscan ser cada vez más competitivas, en términos de conocimiento e innovación, aspectos que las han llevado a la investigación de sus elementos internos: estructura y procesos desarrollados por las personas que conforman el eje central de la organización, y a través de las cuales se obtienen los resultados que les permiten crear ventajas competitivas y distinguirse de sus competidores (Becker, Huselid, Pickus, & Spratt, 1997).

Desde esta perspectiva se realizó el estudio del estado actual de la gestión humana en la realidad de las empresas de ciudades intermedias, caso Ibagué y Manizales, en términos de caracterización en cuanto a la aplicación empírica o doctrinal de las prácticas, políticas, estructura, procesos, tendencias, que permiten la construcción de modelos teóricos (Becker & Gerhart, 1996), para contribuir al desarrollo empresarial y de la región.

Según estudios realizados por Calderón, Cuartas y Álvarez (2008) en empresas colombianas, se analizó la gestión humana de algunas empresas de las ciudades mencionadas, acudiendo a las prácticas funcionales que ellas adelantan para responder a problemas de la organización y a las prácticas emergentes emprendidas (ideas, programas, prácticas o sistemas relacionados con la función de gestión humana), en el entendimiento de que se puede generar valor a través de prácticas de gestión humana en cinco dimensiones estratégicas: proyección organizacional (orientación estratégica), gestión del cambio, infraestructura organizacional (eficiencia y eficacia), liderazgo de las personas y responsabilidad social, las cuales son tenidas en cuenta en la presente investigación.

Conocedoras de que estas nuevas estrategias son para la organización y sus resultados de gestión, indicadores para la creación de una ventaja competitiva basada en los recursos humanos, y

para viabilizar el desarrollo de competencias específicas organizacionales, como las relaciones sociales complejas, inmersas en la historia y cultura de la empresa, susceptibles de generar conocimiento organizativo (Barney, 1991), (Reed & De Fillipi, 1990), (Wright & McMahan, 1992), también se analizaron aspectos estratégicos del ámbito empresarial para retener y apropiar los beneficios derivados de las prácticas de recursos humanos y de la forma en que éstas son utilizadas para gestionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores (Kamoche, 1996).

Adicionalmente, se indagó sobre la estructura y características del área de gestión humana en las empresas estudiadas y su relación con aspectos estratégicos como cultura organizacional, desempeño, estrategia e innovación, limitaciones y problemas existentes y, de esta manera identificar para ella los retos del presente y del futuro inmediato.

El tipo de estudio obedece a un diseño descriptivo con enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), en el que la unidad de trabajo fueron las medianas y grandes empresas de Ibagué y Manizales, la unidad de observación y análisis lo comprendió el área de Gestión Humana de estas empresas. Como instrumento de investigación se utilizó la Encuesta y el método utilizado fue la aplicación directa a los directores de talento humano de las respectivas ciudades.

Esta investigación, que forma parte del macroproyecto denominado “Caracterización de las áreas de gestión humana en ciudades intermedias” coordinado por la Universidad Nacional, cuenta con la participación de la Universidad de Manizales, la Universidad de Ibagué y la Universidad de Caldas sobre la gestión humana en ciudades intermedias de Colombia, aporta elementos de conocimiento en gestión humana que pueden orientar a las comunidades científicas y empresariales de la región en la incorporación de nuevas estrategias que permitan abordar los retos actuales, en términos de la gestión humana.

1. Planteamiento del problema y justificación

Los aspectos económicos, como el libre comercio, han introducido cambios en el entorno empresarial colombiano y, por tanto, en la forma de realizar los negocios. Actualmente, se busca que los costos de producción sean bajos, lo que exige una manera diferente de concebir el trabajo y las funciones tradicionales para ejecutar las actividades propias de la gestión humana, pertinentes a la contratación laboral, la interacción social, la organización del trabajo y la tercerización de tareas administrativas, entre otros.

Por ello, la gestión del talento humano cobra importancia como apoyo vital para la gerencia en el alcance de los objetivos estratégicos de la organización, al ampliar el alcance de sus funciones tradicionales, de reclutar, seleccionar y capacitar, con prácticas innovadoras o emergentes, con miras a alcanzar la diferenciación y consolidar las ventajas competitivas de la empresa.

Adicionalmente, los nuevos retos de las empresas para lograr sostenibilidad y desarrollo están ligados, necesariamente, a la gestión humana, razón por la cual es motivo de estudio el analizar las prácticas utilizadas para identificar la capacidad de direccionamiento a los resultados a través del talento humano y el actuar contingente frente a la presión del entorno, específicamente en términos de gestión del cambio, proyección organizacional, infraestructura organizacional, liderazgo de las personas y responsabilidad social (Calderón, Cuartas, & Álvarez, 2008), a través de los cuales se puede agregar valor desde la gestión humana.

Calderón, et al (2010) adelantaron un estudio en 260 empresas medianas y grandes del occidente colombiano, que arrojó información útil sobre la realidad de la gestión humana, asociado con las características de la misma, sus funciones y su aporte a la planeación estratégica, el cual refleja resultados operativos del área y poca participación en la planeación.

En otros estudios realizados por estos analistas (2008), (2009) y Calderón, Alvarez & Naranjo (2010), describen las características de la gestión humana en las empresas colombianas; sin embargo, los estudios adelantados en nuestro país, no incluyen en su muestra representativa al departamento del Tolima, lo cual hace necesario abordar la presente investigación por las características propias de Ibagué como ciudad intermedia, en la que prima el desempleo, pese a su destacada ubicación geográfica y a su proyección en aspectos de logística y distribución, y relacionarlo con la situación actual de la ciudad de Manizales, en las que las condiciones del entorno crean diferencias que pueden ser representativas en la medida que influyan en la estructura y funcionamiento del área de gestión humana, con lo cual se brindará información que puede ser útil para el direccionamiento de las empresas ubicadas en estas regiones; razones que justifican la realización de este estudio.

En el contexto nacional los estudios desarrollados sobre gestión humana, han sido muy generalizados y no han tenido en cuenta ciudades como Manizales e Ibagué, además que han abordado fracciones muy restringidas y delimitadas de la realidad organizacional, lo cual ha generado una limitada comprensión de los múltiples problemas que se generan alrededor del medio empresarial.

Uno de los aspectos que es conocido en los discursos tanto gerencial como de política y que coincide con planteamientos de reconocidos teóricos del mundo como Pfeffer (1996) y Ulrich, (2006), es la significativa importancia que empieza a cobrar la gestión del talento humano en las empresas, pues las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida se revalorizan y adquieren protagonismo tanto en la formulación como en la ejecución de las estrategias empresariales (Álvarez, 2006)

Este interés nace igualmente, del trabajo que vienen desarrollando el grupo de investigación *cultura organizacional y gestión humana de la Universidad Nacional*, y el grupo de investigación en *Administración y Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales* quienes han avalado durante más de diez años investigaciones en el campo de la gestión humana, e intrínsecamente ha abordado las variables de este estudio pero de manera individualizada, lo cual ratifica la importancia de esta investigación, dada la integración de múltiples elementos integrales de la gestión humana.

De acuerdo con la problemática planteada se formuló la siguiente pregunta central:

¿Cuál es el estado actual de la gestión humana en las empresas de las ciudades intermedias Ibagué y Manizales?

Para responderla se sistematiza a través de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las características de las áreas de gestión humana de las empresas de las ciudades de Manizales e Ibagué?
- ¿Cuáles son las prácticas de gestión humana de las empresas estudiadas?
- ¿Cuáles son las limitaciones y problemas del área de gestión humana en las principales empresas de Ibagué y Manizales?
- ¿Cuáles son los retos del presente y del futuro inmediato del área de la gestión humana?

2. Objetivos

El objetivo general de este trabajo es caracterizar el estado actual de la gestión humana de las medianas y grandes empresas de las ciudades intermedias caso Ibagué - Manizales.

Para el logro del objetivo general se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las características de las áreas de gestión humana de las empresas de las ciudades de Manizales e Ibagué.
- Establecer las prácticas funcionales y estratégicas de gestión humana de las empresas estudiadas.
- Identificar las limitaciones y problemas del área de gestión humana en las empresas estudiadas.
- Plantear los retos del presente y del futuro inmediato del área de la gestión humana, en las ciudades estudiadas

3 La gestión del talento humano

3.1. La gestión humana como elemento estratégico en la organización

La discusión teórica que soporta la interpretación y contextualización de los resultados de esta investigación tendrá su base en lograr identificar los elementos fundamentales de la gerencia estratégica de la Gestión del Talento Humano, a la luz de sus aportes, desde las prácticas y retos, en ciudades intermedias como Ibagué y Manizales.

Por ello, para la presente investigación se asume que la gerencia estratégica de los recursos humanos, según lo planteado por Valle (2003), es aquella en la que se relaciona la estrategia con los recursos humanos destacándose el reconocimiento de las personas como elemento esencial para el éxito de la empresa, principalmente porque representa fuente de ventaja competitiva sostenible

En este sentido, se entiende que para la administración contemporánea, la gestión humana se convierte no solo en un reto para las empresas, es también un tema obligatorio frente a los permanentes cambios del contexto externo (globalización, tecnología, competitividad, cultura e innovación calificación de los procesos de calidad, desarrollo del capital humano, creación de valor y alineación de la estrategia), enmarcado por las nuevas tendencias como la responsabilidad social y el aprendizaje organizacional.

De ahí que, hoy por hoy, a la luz de las teorías administrativas, los procesos de gestión humana dentro de las empresas ganan relevancia y se erigen en un generador continuo de ventajas competitivas para las mismas.

Para que ello ocurra, es necesario reconocer que el área de gestión humana es un valioso recurso organizacional, un activo intangible que conjugado con las capacidades internas de la empresa, propugna por el fortalecimiento de su competitividad (Barney J. , 1991) y (Wright & McMahan, 1992)

En efecto, el área de gestión humana es, per se, un eslabón clave de la organización, gracias a la incorporación de nuevas variables socio-políticas, económicas, renovadas posturas ideológicas frente al ser humano como tal, diversas formas de organización y concepción del trabajo. Al respecto, Urrea y Arango (2000) consideran que:

(...) la nueva configuración empresarial en red ha conllevado a importantes transformaciones en relaciones laborales a nivel individual y colectivo en la sociedad contemporánea, las que colocan un nuevo y difícil reto a la gestión de la fuerza de trabajo, no obstante, que el discurso dominante de gerencia coincide que el nuevo marco del orden empresarial, en el que se imponen la inconcurrencia exacerbada, los trabajadores al incorporar una mentalidad competitiva se adecuarían a las demandas de flexibilidad sin ofrecer resistencias, comportándose como “empresarios de sí mismo”.

Estos cambios trascendentales en la nueva visión, hacen de la gestión humana un soporte para la potenciación de capacidades organizativas entorno de la métrica de recursos humanos, su rol es estratégico para la construcción del capital humano y social y la gestión del cambio; por ello, también se convierte en elemento diferenciador, al momento de ubicarse en el mercado social y económico.

Lengnick-Hall, et al (2009) identifican tres corrientes de estudio de la gestión del talento humano: en su etapa inicial se enfatiza en las perspectivas de contingencia y el entorno, con el fin de vincular las políticas y prácticas de recursos humanos a diversos elementos de la estrategia, esta

corriente se amplía con el tiempo para involucrar aspectos competitivos y poder evaluar los diferentes contextos como factores contingentes.

En una segunda línea, desarrollada desde la década del 80, hace hincapié en la gestión humana como una fuente de contribuciones estratégicas en comparación con el enfoque tradicional de la gestión de las personas. Esta corriente, en los sistemas más complejos de gestión humana, se extiende para incluir aportes de capital humano y social.

Y una tercera, adelantada desde 1990, que comprende a la gestión humana como un recurso organizacional que trasciende el alcance de las empresas convencionales y se instala en lo internacional. En esta corriente surgen dos temas de interés: el primero estudia la estructura y los componentes de los sistemas de la gestión humana; y el segundo se refiere a la importancia de las políticas de gestión humana y la eficiente ejecución de las prácticas para asegurar su aporte al diseño y ejecución de la estrategia organizacional.

Un asunto que tiene una inevitable y amplia discusión en los procesos de investigación en gestión humana son las prácticas, entendidas como la secuencia de actividades o métodos que son validados por las empresas, para dar respuesta a sus problemáticas o necesidad de gestión y que se implementan, generalmente de manera documentada, mediante tareas formalmente definidas o como parte de procesos generadores de valor en calidad de las actividades apropiadas por las organizaciones como patrones de funcionamiento.

3.2.1. Enfoque en la gestión de personas para la generación de valor estratégico

Con este enfoque se busca asegurar los objetivos organizacionales mediante el empoderamiento de los empleados, a partir de una gestión de personas que motive y potencie su capacidad de trabajo, lo que, en últimas, contribuye con aportes al capital, a las capacidades estratégicas y al desempeño

competitivo de una organización. Esta perspectiva marcó un cambio dramático en el papel y la influencia de los profesionales de recursos humanos para lograr ajustar el objetivo organizacional con las expectativas del ser humano a través de las prácticas de recursos humanos.

En este sentido la dirección de los recursos humanos tienen una gran influencia en el desempeño individual y, por tanto, en la productividad y rendimiento de los empleados dentro de la organización. Debido a tal consideración, como lo afirman Fombrun, Tichy y Devanna (1984) el ciclo de las actividades de recursos humanos debe ser interdependiente y detentar solidez en el direccionamiento de los mismos; solo así, se puede asegurar la gestión estratégica eficaz. Por tanto, la dirección eficaz de recursos humanos, indudablemente está relacionada con la competencia (conocimientos, destrezas y habilidades) y su gestión consiste en la adquisición, utilización, retención y desplazamiento de las competencias (Wright & Snell, 1991)

3.2.1.1. Capital social y aportaciones estratégicas

La teoría del capital social ofrece otra mirada para el SHRM y sus contribuciones estratégicas. Se reconoce el capital social de la organización como el recurso que refleja el carácter de las relaciones sociales intraempresariales, desarrolladas en un entorno de confianza mutua y con metas adecuadamente orientadas, con el fin de generar valor a través del apoyo a la acción colectiva exitosa. Eso, sumado, unas prácticas de empleo que promuevan la estabilidad de relaciones, el afianzamiento de normas fuertes y de roles claramente definidos promueven la consolidación del capital social de la organización.

Entre los beneficios se destacan: la justificación, el compromiso, la flexibilidad del trabajo, la organización colectiva y el capital intelectual. Entre los costos se encuentran el mantenimiento, la innovación no percibida, y poder institucionalizado.

Así las cosas, el capital social, en relación con el capital humano, es considerado por muchos autores, como la base para el capital intelectual.

Para Evans y Davis (2005), los sistemas de trabajo de alto rendimiento pueden influir positivamente en la estructura social interna, facilitan los vínculos de la red de recursos, establecen parámetros de reciprocidad, construyen modelos mentales compartidos y propugnan por la forja de comportamientos para cimentar la ciudadanía organizacional.

Asimismo, el desempeño financiero se ve afectado positivamente por la adecuada eficiencia administrativa; y el rendimiento sostenible se ve afectado positivamente a través de la flexibilidad que se deriva de la coordinación y la explotación de los recursos de conocimiento.

Así es que la gestión de personas ha pasado a contribuir directamente a la posición competitiva de una empresa situación que ha planteado la necesidad de hacer más visible la influencia de los recursos humanos en el siglo XXI.

3.2.2. Modelos y sistemas de recursos humanos

En la década de los 90, surgieron varios modelos de sistemas de recursos humanos; entre ellos, Delery y Doty (1996) destacan tres perspectivas, que son: la universal, la configuracional y la contingencial.

La perspectiva universal. Sostiene que algunas de las prácticas de recursos humanos tienen un efecto positivo sobre el desempeño organizacional a través de todas las empresas y en todas las condiciones. Ahora bien, la confrontación teórica surge cuando se pregunta sobre qué prácticas de recursos humanos son universales (Pfeffer, 1998). En esencia, existen prácticas de gestión de Rh que podrían considerarse principios universales de dirección de personal de aplicación en toda empresa, independiente a sus condiciones internas o externas y que influyen en sus resultados.

- *La perspectiva contingencial.* Sostiene que la gestión humana debe estar alineada con factores internos y externos de la organización para aportar una mayor flexibilidad y poder adaptarse más fácilmente a los cambios de un entorno fluctuante. En otros términos las empresas dependiendo de sus factores internos y externos diseñan estrategias las cuales para poderse aplicar eficazmente deben contar con el conocimiento, actitud, y motivación, entre otros aspectos tratados por la gestión humana; por tanto subyace la necesidad de alinear las prácticas con la estrategia empresarial (Miles y Snow, 1984)
- *La perspectiva configuracional.* Aduce que, los patrones únicos de las prácticas de recursos humanos, tienen un efecto positivo en el desempeño organizacional. Además, introduce el concepto de equifinalidad como soporte de la posibilidad de que en el ejercicio de la gestión humana, surja más de una configuración eficaz, susceptible de ser aplicada en una situación específica dada, surgiendo así diferentes sistemas de gestión humana con resultados positivos. Según Becker & Gerhart (1996) y Delery (1998) es el subconjunto de principios rectores o arquitectura de la organización, compuesta por las políticas y prácticas relacionadas con la contratación de empleados, selección, evaluación del desempeño, compensación, participación en la toma de decisiones, la promoción, la formación y el desarrollo de personas.

A continuación se citan algunos de los estudios más destacados por Lengnick-Hall et al, (2009)

Tabla 1. Estudios de la gestión humana desde la perspectiva contingencial.

Estudios de la gestión humana desde la perspectiva contingencial		
Década	Autores	Aportes
1980	Miles y Snow (1984)	Proponen tipología de estrategias, y muestran como las prácticas de recursos humanos podrían ser adaptadas a cada estrategia. Esta perspectiva sobre la SHRM sería descrito como un enfoque de contingencia.
	Schuler y Jackson (1987)	Afirman que los diferentes tipos de estrategias (reducción de costos, mejora de la calidad y la innovación) requieren diferentes tipos de conductas de rol de los empleados. Una vez identificadas las conductas deseadas para la estrategia, debían utilizarse prácticas de recursos humanos para poder garantizar estos comportamientos.
	Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988)	Alineación entre la estrategia de negocio y la estrategia de RRHH desde la formulación de la estrategia como en su implementación.
	Baird y Meshoulam (1988)	Existe alineación interna y externa de las prácticas de gestión humana. Es externa cuando se alinea con la estrategia, la cual depende del ciclo de vida de la empresa y es interna cuando las prácticas de recursos humanos se refuerzan y relacionan entre sí.
	Jackson, Schuler y Rivero (1989)	Demuestran una relación empírica entre el contexto organizacional y las prácticas de recursos humanos concluyendo que existen varios sistemas de prácticas de gestión humana.
1990	Milliman, Von Glinow, y Nathan (1991)	Extienden el concepto de alineación y lo aplicaron en una estrategia de gestión de recursos humanos en el contexto internacional (SIHRM).
	Mesch y Perry (1995)	Evalúan las diferencias entre los dos sistemas de recursos humanos en el sector público y privado, pero no encontraron diferencias significativas.
	Jackson y Schuler (1995)	Identifican los componentes del entorno organizacional que afectan los sistemas de gestión humana, dividiéndolos en la categoría de ambientes internos con los elementos: tecnología, estructura, tamaño, las etapas del ciclo de vida, y la estrategia empresarial y el ambiente externo que incluye: entorno jurídico, social y político; condiciones del mercado laboral, incluyendo la sindicalización; características de la industria y la cultura nacional.
	Wright y Snell (1998)	La estrategia debe encajar con tres variables conceptuales genéricas: Prácticas de gestión de recursos humanos, las habilidades de los empleados, y los comportamientos de los empleados.
	Cabrera y Bonache (1999)	Se centran en la necesidad de alinear la cultura de una organización con su estrategia. Ellos argumentan que una cultura estratégica fuerte se puede crear a través de dos procesos: la planificación de las prácticas de recursos humanos que están alineados con la estrategia de organización para promover las normas de conducta deseadas, y la selección de candidatos deliberadamente que comparten los valores deseados.
2000	Kepes y Delery (2007)	Proponen cuatro tipos de ajuste interno sobre la base de niveles de conceptualización de los sistemas de recursos humanos : <ul style="list-style-type: none"> Nivel 1: Gestión de recursos humanos en forma de sistema vertical, ejemplo,

Estudios de la gestión humana desde la perspectiva contingencial		
Década	Autores	Aportes
		<p>ajuste entre las políticas de compensación, prácticas y procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel 2: Actividades inter de gestión de recursos humanos, como por ejemplo la selección y la indemnización de personal- • Nivel 3: Actividades Intra de gestión humana, que corresponde a la alineación de las actividades con las tareas específicas de recursos humanos, ejemplo: las prácticas de recursos humanos que se desarrollan en la selección de personas. • Nivel 4. Ajuste intery entre de la gestión de recursos humanos que corresponde al sistema de gestión de recursos humanos y otro dentro de la misma organización (por ejemplo, entre los trabajadores basados en el conocimiento y en función del trabajo).
	Pablos (2005)	El ajuste interno y externo realizado simultáneamente permite que las empresas se renueven y adapten rápidamente para responder a las demandas del entorno.
	Lepak, Marrone y Takeuchi (2004)	Proporcionan un marco para la investigación de la relatividad de los sistemas de recursos humanos en las empresas; estos dependen de las estrategias las cuales influyen en los enfoques para organizar las tareas y el comportamiento de los empleados.
	Werbel y DeMarie (2005)	Proponen que la persona y el medio ambiente pueden articular la alineación vertical (alineación del sistema de recursos humanos con la estrategia corporativa) y horizontal (desarrollo de prácticas de gestión humana) para mejorar el rendimiento y las competencias.
	Richard, Murthi e Ismail (2007)	Examinan el impacto de una estrategia de recursos humanos en la fabricación frente a los entornos de escasos recursos. Encuentran diferencias entre el rendimiento de los empleados según su raza y los recursos escasos.
	Batt (2000),	Inicia un examen del contexto como una contingencia importante y sostiene que la relación entre empleados de primera línea y los clientes es lo que distingue al sector servicios de la industria. Sostiene que las prácticas de RRHH también deben orientarse hacia la segmentación de los empleados que proporcionan los servicios a diferentes grupos. Por ejemplo, los sistemas de trabajo de alto rendimiento sólo se utilizarían en los empleados que proporcionan valor agregado.
2000	Skaggs y Youndt (2004)	Mediante estudios empíricos que el posicionamiento estratégico en servicios está relacionado con el capital humano y que el ajuste apropiado (es decir, la perspectiva de contingencia) entre estas variables afecta a los resultados empresariales. Sugiere que cuando el capital humano es apto para el posicionamiento estratégico de la organización, los resultados de rendimiento organizacional son positivos.
	Teo (2000)	Examina la adopción del sistema de recursos humanos en el sector público en Australia. Sus hallazgos fueron similares a los resultados de los estudios de otros países, como China (por ejemplo, Wei y Lau, 2005), donde la privatización de las empresas del sector público conduce a una mayor adopción de prácticas de la SHRM.
	Teo y Crawford (2005)	La función de gestión de recursos humanos se convierte en un papel más consultivo y estratégico como resultado del cambio.
	Michie y Sheehan (2005)	La relación entre las políticas y prácticas de recursos humanos y el rendimiento depende de la estrategia del negocio (la perspectiva de contingencia) y que las

Estudios de la gestión humana desde la perspectiva contingencial		
Década	Autores	Aportes
		empresas que buscan un enfoque integrado de recursos humanos con la innovación y la calidad con su estrategia de negocio conseguirán que ésta funcione mejor. El uso de la flexibilidad externa de la mano de obra (trabajadores eventuales) reduce la eficacia de los recursos humanos, sobre todo para aquellas empresas que persiguen la innovación y la calidad.
2010	Beltrán I. et al (2013)	Existen 2 tipos de flexibilidad: La flexibilidad en las habilidades influye significativamente sobre la flexibilidad en los comportamientos de los trabajadores. Además, los autores corroboran la influencia del enriquecimiento del puesto de trabajo sobre la flexibilidad de los empleados
	Del Río, J Céspedes (2013).	la red de contactos del directivo principal de la empresa y la rivalidad local percibida se relacionan positivamente con la innovación pero no se relacionan con la implantación de las prácticas de recursos humanos

Fuente: Diseño propio, basado en la información tomada de (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009)

Orlitzky y Frenkel (2005) describen cuatro modelos de la gestión de recursos humanos, a saber:

- *Estratégico.* Se privilegia la estrategia para impulsar las prácticas de recursos humanos que, a su vez, impulsan el rendimiento de trabajo.
- *De confianza en la organización.* Se organiza la producción de manera eficiente y el tratamiento para los trabajadores discurre en términos de justicia y respeto, lo que asegura un alto nivel de confianza en la organización, hecho que influye en el rendimiento laboral.
- *De proceso de trabajo.* Los trabajadores son, básicamente, coaccionados para conseguir un alto rendimiento.
- *De la flexibilidad numérica.* Considera a una significativa proporción de la fuerza de trabajo como mercancía, con la gestión de la adaptación continua de su oferta a la demanda cambiante.

3.2.3. Componentes del sistema de recursos humanos y la estructura.

Las políticas y prácticas de recursos humanos son procesos complejos e interdependientes que deben ser comprendidas como subsistemas. De acuerdo con ello, es imperativo descomponer a los sistemas de recursos humanos, en elementos susceptibles de ser examinados con mayor detalle y posteriormente mezclados en configuraciones únicas de sistemas integrados.

Según Schuler (1992), citado por Lengnick-Hall et al (2009), la estructura de los sistemas de recursos humanos comprende los siguientes elementos: filosofía, políticas, programas, prácticas y procesos.

- *Filosofía de recursos humanos.* Modo en que la organización se refiere a sus recursos humanos, en el sentido de identificar el papel que desempeñan para el éxito de la empresa en general y la forma en que deben ser tratados y gestionados.
- *Políticas de recursos humanos.* Directrices para la acción en el desarrollo de programas y prácticas de recursos humanos sobre la base de necesidades estratégicas.
- *Programas de recursos humanos.* Planes de acción para iniciar, difundir y mantener esfuerzos de cambio organizacional que requieran las necesidades estratégicas del negocio.
- *Prácticas de recursos humanos.* Comportamientos habituales que apoyan necesidades estratégicas.
- *Procesos de recursos humanos.* Descripción de las actividades de recursos humanos, formuladas y aplicadas.

3.2.4 Arquitectura del sistema de recursos humanos.

Es un hecho que las empresas rara vez tienen un único sistema de recursos humanos que cubre a todos los empleados. De hecho, la mayor parte de ellas tienen, al menos, dos sistemas. Por ello, la arquitectura de recursos humanos es ampliamente aceptada, como una forma de describir múltiples sistemas de recursos humanos, dentro de una única organización.

Tsui, Pearce, Porter, y Trípoli (1997) citados por Lengnick-Hall et al (Gestión de recursos humanos estratégicos: la evolución del campo, 2009), son considerados como los primeros en desarrollar la idea de que las empresas individuales pueden tener múltiples sistemas de recursos humanos que pueden producir diferentes resultados. Al efecto, identifican cuatro tipos diferentes de empleo:

- *Relaciones con la organización.* En un contrato, el empleador ofrece a corto plazo, puramente incentivos económicos a cambio de contribuciones bien especificadas del empleado.
- *Relación de inversión mutua.* Implica cierto grado de composición abierta y de inversión a largo plazo en sí por el empleador y por el empleado.
- *Relación de inversiones insuficientes.* El empleado espera contraer obligaciones amplias y abiertas, mientras que el empleador retribuye con recompensas especificadas.
- *Relación de la sobre inversión.* Se espera que el empleado realice actividades generadoras de empleo, pero el empleador ofrece recompensas abiertas y de amplio alcance.

Por su parte, Lepak y Snell (1999) proponen una tipología de los múltiples sistemas de recursos humanos sobre la base de dos dimensiones: la singularidad del capital humano

(especificidad de las competencias) y el valor del capital humano (importancia estratégica de habilidades).

- *Los trabajos con alta singularidad y alta estrategia de valor.* Es un modo de empleo de desarrollo interno, con un trabajo centrado en la relación organización y una configuración de recursos humanos de compromiso.
- *Los trabajos con alta singularidad y bajo valor estratégico.* Es un modo de empleo alianza con una relación laboral de colaboración y una configuración de recursos humanos en colaboración.
- *Los trabajos con alto valor estratégico y valor bajo de unicidad.* Es un modo adquisición de un empleo y una configuración de recursos humanos basada en el mercado.
- *Los trabajos con valor bajo de unicidad y de bajo valor estratégico.* Es un modo de trabajo con una relación de trabajo transaccional y una configuración recursos humanos de cumplimiento.

Para Lepak y Snell, (2002) no todos los puestos de trabajo ni los empleados tienen el mismo valor dentro de una organización y consideran que el uso de múltiples sistemas de recursos humanos siempre es representativo tanto de las diferencias como de la obtención de mejores resultados. Esta tipología ha tenido una influencia considerable en la investigación SHRM posterior. Ellos, además, en el 2002, proporcionan el soporte empírico para la arquitectura de los recursos humanos, su tipología; es decir, las diversas configuraciones de recursos humanos utilizadas para diferentes grupos de empleados.

Después de la puesta en marcha de su propuesta, en un estudio de seguimiento, Lepak, Takeuchi y Snell (2003) adelantado con altos ejecutivos y gerentes de recursos humanos, con énfasis

en el modo de emplear y la relación con las prácticas de recursos humanos de prueba y su rendimiento, encuentran que existe una interacción innegable entre el conocimiento y el contrato de trabajo, y de la afectación de tal contrato en el desempeño laboral. Además, evidencian que la intensidad tecnológica (nivel de sofisticación y personalización posible dentro del proceso de producción) modera la relación entre el conocimiento, el empleo y el desempeño de la empresa.

Liu, Lepak, Takeuchi y Sims (2003) Posteriormente, Lepak, junto con otros investigadores amplían la base teórica de la arquitectura de recursos humanos mediante la propuesta de un liderazgo específico para cada uno de los cuatro modos de empleo: contratación, basada en el empleo, la alianza / asociación, y basada en el conocimiento.

- ***El modo de contratación requiere liderazgo directivo.*** Los líderes tratan de establecer seguidores como subordinados obedientes, pues se basan en comportamientos como el mando y dirección, las metas asignadas y los castigos.
- ***El modo basado en trabajo requiere liderazgo transaccional.*** Las relaciones líder - seguidor se basan en series de intercambios entre líderes y seguidores.
- ***El modo alianza / asociación requiere el liderazgo transformacional,*** Los líderes estimulan seguidores a trascender sus propios intereses para un mayor propósito colectivo, misión o visión.
- ***El modo basado en el conocimiento requiere el empoderamiento de liderazgo.*** Los seguidores son dirigidos para desarrollar su propio autocontrol, se les anima a participar en la toma de decisiones y, en gran medida, a innovar y actuar por su cuenta.

Recientemente Kang, Morris, y Snell (2007) citado por Lengnick-Hall et al (Gestión de recursos humanos estratégicos: la evolución del campo, 2009), extienden el modelo de arquitectura

de recursos humanos hacia el ámbito de la opinión basada en el conocimiento de la organización. En consonancia Nahapiet y Ghoshal (2000) proponen tres dimensiones del capital social: la estructural, la afectiva y la cognitiva.

A partir de ese momento, las investigaciones relacionadas con este tema han seguido dos caminos distintos pero relacionados. Una de ellas, la perspectiva de adentro hacia afuera Wright, Snell, y Jacobsen, 2004) citado por Lengnick-Hall et al (Gestión de recursos humanos estratégicos: la evolución del campo, 2009), se centra en escudriñar dentro de los sistemas de recursos humanos para la elaboración de las piezas componentes y explicar cómo los diferentes grupos rinden diversos resultados. Otros estudios adoptan un enfoque más de afuera hacia adentro y consideran que los patrones son articulados a través de recursos humanos, sistemas que conducen a los arquetipos y los puntos comunes.

3.3. Alcances de los sistemas de gestión de recursos humanos

En este numeral se describen los alcances de los sistemas de gestión humana atendiendo a los SHRM fuera de la organización focal,

3.3.1. SHRM fuera de la organización focal

La cadena de valor describe proveedores y sus distribuidores como la relación que una organización tiene con otras empresas. Algunas empresas están integradas verticalmente, creando sus productos o la prestación de sus servicios de principio a fin. Otras, forjan sólo una parte de la cadena de valor y confían en otras empresas para obtener sus materias primas o para distribuir su productos o servicios. Porter, (1985) citado por Lengnick-Hall et al (2009), Una cadena de valor ofrece una organización con varias posibilidades estratégicas y de objetivos para el uso de una ventaja competitiva de recursos humanos, y dependiendo de qué prácticas de recursos humanos se apliquen,

existe la oportunidad de afectar la ventaja competitiva más allá de los límites propios de una organización.

Los clientes externos pueden proporcionar insumos útiles para las actividades de recursos humanos específicamente relacionados con el mercado laboral y por ser receptores de los servicios ofrecidos por las personas.

Las organizaciones pueden construir alianzas de recursos como un acuerdo voluntario entre dos o más empresas que involucra el intercambio o el uso compartido de los recursos o servicios con el fin de mejorar la selección, gestión y retención de los empleados.

3.3.2. La medición de los sistemas de gestión de los recursos humanos

La determinación de medidas válidas y adecuadamente representativas de las actividades de la SHRM ha sido una preocupación subyacente en toda la evolución del campo. Desde el ciclo de desarrollo, las preocupaciones con la medición de los resultados se mencionan a menudo, pero rara vez se abordan con profundidad. Como los problemas de rendimiento se hacen más prominentes, a partir de los estudios de la SHRM, y en lo que respecta a los resultados efectivos, los esfuerzos se generalizan para determinar qué medir y cómo determinar los resultados efectivos.

Rogers y Wright (1998) cuestionan el uso de medidas de valores de precios y de la línea de fondo en estudios que examinan la relación entre HRM y el desempeño organizacional. Como alternativa, proponen un sistema de información de rendimiento de los mercados -PIM.

El PIM permite a los investigadores evaluar el grado en que la empresa cumple con los interesados en los diferentes tipos de mercados y permite a los interesados conocer que evaluarán tanto los objetivos de la organización y su alcance. Es similar a una equilibrada scorecard (Kaplan y

Norton, 1996). Rogers y Wright (1988) proponen cuatro mercados de la información de desempeño: el mercado financiero, el mercado laboral, el mercado de consumo / producto, y el mercado político / social.

Al investigar los temas relacionados con la eficacia de la organización, Panayotopoulou, Bourantas y Papalexandris (2003) concluyen que el compartir un marco de valores proporciona efectividad organizacional, similares al modelo PIM Rogers y Wright (1998) y al cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton (1996). También evidencian que cuando HRM es consistente con la estrategia competitiva, tiene efectos significativos en el desempeño financiero. Además, detectan que el comportamiento del mercado es influenciado positivamente por la flexibilidad de la gestión de recursos humano son influenciados negativamente por el control de gestión de recursos humanos; pero, aducen que si el entorno externo es complejo, la combinación de más éxito es la orientación de control interno.

Por su partes Wright et al. (2001) presentan datos de tres estudios adicionales que examinan el impacto del error de medición, en la medición de las prácticas de recursos humanos. Aún con los errores evidenciados en las medidas de los encuestados, resaltan que la investigación SHRM implica tomar decisiones, tanto estratégicas como tácticas, que inciden en la interpretación de los y la acumulación del conocimiento.

3.3.2.1. Las prácticas de recursos humanos y sus contribuciones estratégicas

El creciente énfasis en la contribución estratégica ha sido acompañado, también, por un incremento en el interés por vincular las actividades de recursos humanos al rendimiento competitivo. En pertinencia, un gran número de estudios empíricos han dado a conocer la relación entre prácticas de recursos humanos y los sistemas de desempeño de la organización, bajo diferentes entornos. Como

es línea fuerte de investigación en las prácticas de recursos humanos, se describen en la siguiente tabla, algunos de los principales estudios, hasta la fecha adelantados por expertos en el tema.

Tabla 2. Principales estudios realizados sobre las prácticas de recursos humanos y sus contribuciones estratégicas.

Principales estudios realizados sobre las prácticas de recursos humanos y sus contribuciones estratégicas	
Aportes	Autor
Validación empírica de un sistema de gestión de recursos humanos ideal para la fabricación de plantas nucleares y ofrece un apoyo general a siete prácticas de gestión de recursos humanos preferidos de Pfeffer.	Ahmad y Schroeder (2003)
Asociación entre el SHRM y el rendimiento está mediada por la orientación al mercado de una empresa.	Harris y Ogbonna (2001)
Las empresas con mayores niveles de adopción de ciertas prácticas de SHRM, tales como la planificación, dotación de personal, evaluación, compensación, y la formación y el desarrollo; tenían más probabilidades de integrar sus funciones de recursos humanos con las estrategias de negocio, para delegar actividades de recursos humanos a los gerentes de línea, adoptar la planificación formal y explícita de procedimientos y planificación a largo plazo , y para vincular la planificación de recursos humanos y la planificación de negocios.	Huang (2000)
Encuentra una relación entre la práctica de recursos humanos y el rendimiento de la organización para todas las prácticas, excepto la seguridad del empleo	Vlachos (2008)
Formaliza las prácticas de recursos humanos, la capacidad organizativa construida a través de la formación y actividades de desarrollo, y destacó las oportunidades del mercado de trabajo interno	Nikandrou y Papalexandris (2007)

Fuente: Diseño propio, basado en la información tomada de (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009)

Adicionalmente, algunos estudios enfatizan en la capacidad que detentan los directivos de recursos humanos para diseñar prácticas de recursos internamente consistentes que aseguren un capital humano competente para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En efecto, asumen que la estrategia y la eficacia en el direccionamiento de la gestión de los recursos humanos están relacionadas con la productividad del empleado, el flujo de caja y el valor de mercado, tal como lo afirmaron Huselid, Jackson y Schuler (1997) a finales de la década de los 90.

En lo que respecta al capital humano, los investigadores aducen que tiene efectos directos y moderadores en el desempeño empresarial de servicio y en la relación que se establece entre la estrategia y los resultados de la empresa (apoyo a la contingencia perspectiva de SHRM) Hitt, Bierman, Shimizu, & Kochhar, (2001).

En efecto, algunas empresas se benefician, por una parte, de las estrategias de apalancamiento de capital humano de expertos o de servicio y, por otra de estrategias de diversificación geográfica Kor & Leblebici (2005); eso sí, las organizaciones deben tener en cuenta que cuando estas estrategias se persiguen al mismo tiempo, posiblemente tengan un impacto negativo en su rentabilidad.

Así mismo, mediante el abordaje de diversas investigaciones en el tema, se ha concluido que las inversiones en capital humano tienen un impacto significativo en el aprendizaje y desempeño de la empresa. Es decir, los factores humanos, de selección y de desarrollo a través de la capacitación, mejoran significativamente el aprendizaje mediante la acción, y, por tanto, es mejor el desempeño.

En fin, las personas están asociadas con el desempeño organizacional, pero depende de la percepción que tengan sus directivos al reconocer que sus recursos son valiosos, diferenciados y difíciles de reemplazar.

3.4. Prácticas de gestión humana

La gestión estratégica del talento humano se centra en las prácticas de gestión humana, clasificadas 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 empresas) Calderón et al, (2010).

3.4.1. Prácticas funcionales de gestión humana

Es amplia la discusión frente a las prácticas de recursos humanos, dado que no solo se refieren a acciones funcionales y secuenciales que determinan un resultado administrativo sino que según Ulrich y Dale, (1992) citado por Calderón et al (2010) son “procesos formales para gobernar el pensamiento y el comportamiento de los empleados, las practicas gerenciales de una empresa representan su mente”, por ende estas prácticas determinarían en consecuencia compromisos claros y firmes en el establecimiento de creencias, rasgos y estrategias operativas que impulsan el desarrollo de la organización y denotan en el contexto un factor diferencial.

En el campo de la consultoría de gestión humana en empresas medianas en Colombia López, Sepúlveda y Arenas (2010) determina que los principales procesos funcionales de gestión humana continúan en el tiempo centrándose en:

Tabla 3. Prácticas funcionales de recursos humanos.

Prácticas funcionales de recursos humanos	
Práctica Funcional	Descripción
Planeación de recursos humanos	Conjunto de directrices que permiten prever las necesidades de talento entorno a las necesidades internas y externas de la organización
Análisis y descripción de cargos	Desarrollar los perfiles y define los indicadores de gestión de cada cargo.
Reclutamiento, selección e inducción	Procedimiento orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización El reclutamiento es, según Gómez-Mejía et al. (2001), el primer paso del proceso de contratación y supone la reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo. Por su parte, definen la selección como el proceso mediante el cual se decide si se va a contratar o no, a cada uno de los candidatos al puesto
Formación y entrenamiento	Proceso sistemático a largo plazo que se realiza para que los empleados escalen en la jerarquía de la organización.
Gestión del desempeño	Desarrolla modelos de evaluación de desempeño, sistemas para planes mejoramiento y desarrollo
Planes de carrera y sucesión	Se refiere al esfuerzo formal y organizado para que los trabajadores amplíen sus conocimientos y habilidades,
Compensación y bienestar	Establece todos los beneficios o incentivos percibidos por el empleado por desarrollar una labor, determina la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza

Prácticas funcionales de recursos humanos	
Práctica Funcional	Descripción
Seguridad y salud ocupacional	Es un conjunto de normas y procedimientos tendentes a la protección de la integridad física y mental del trabajador

Fuente: Diseño propio, basado en la información tomada de (López, Sepúlveda & Arenas, 2010)

A partir de la década de los noventa el análisis de cómo las prácticas de recursos humanos influyen en los resultados de la empresa se ha convertido en un importante campo de estudio (Russell et al., 1985; Delaney y Huselid, 1996; Ichniowski et al., 1997; Ichniowski y Shaw, 1999; Ghebregiorgis y Karsten, 2007) tomado de Serrano & Barba 2012.

Un creciente número de trabajos señalan que el uso de una serie de prácticas, entre las que se encuentran procesos de reclutamiento y selección de trabajadores, formación, evaluación del rendimiento y gestión de la retribución, pueden mejorar los conocimientos y las habilidades de los empleados e incrementar su satisfacción, lo que permitirá retener a los mejores en la empresa y, en definitiva, optimizar los resultados organizativos (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Huselid et al., 1997; Zheng et al., 2006)

Según Pfeffer (1995), un proceso riguroso de reclutamiento y selección genera altas expectativas de un buen rendimiento y manda un mensaje de la importancia que la organización concede a sus empleados. Igualmente Manyak y Udechukwu (2009) plantean que el reclutamiento y la selección son procesos claves para aprovisionarse de las cualificaciones y competencias necesarias, en consecuencia, estos procesos deberían mejorarse radicalmente.

Por otro lado, La formación busca mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes (Dolan et al., 2003). Por lo que se ha considerado que la formación de los trabajadores tiene un efecto

positivo sobre los resultados organizativos. Esta suposición se basa en el hecho de que la formación juega un papel clave en el desarrollo de dos de las principales fuentes de ventaja competitiva de la empresa: su capital humano (Bartel, 1994; Raghuram, 1994) y su conocimiento organizativo (Alavi y Leidner, 2001; Bollinger y Smith, 2001). Sin embargo, no ha sido hasta aproximadamente los años 90 cuando se han empezado a realizar investigaciones para analizar dicho efecto y, aunque algunos estudios empíricos no han encontrado resultados significativos (Black y Lynch, 1996; Schonewille, 2001), en general se ha demostrado que la formación tiene un efecto positivo sobre la productividad (Barrony Berger, 1999; Faems et al., 2005; Birdi et al., 2008), sobre las ventas (Huselid, 1995; Barretty O'Connell, 2001), sobre los sueldos de los trabajadores (Bartel, 1994; Lengermann, 1996) y sobre la calidad (Holzer et al., 1993; Kidder y Rouiller, 1997; Murray y Raffaele, 1997).

Otra práctica que es catalogada como funcional pero impacta en el desarrollo de la organización es la evaluación del rendimiento, la cual consiste en la identificación, medición y gestión del desempeño humano en la empresa (Gómez-Mejía et al., 2001). Esta práctica trata de descubrir en qué medida es productivo un empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro (Dolan et al., 2003).

La literatura que ha analizado el efecto de la evaluación del desempeño demuestra que si ésta práctica reúne las características necesarias es posible conseguir dicha mejora (Martin y Bartol, 1998; Mani, 2002; Khoury y Analoui, 2004; Caruth y Humphreys, 2008).

Por su parte la salud en el trabajo ha tomado en la última década una fuerza significativa, cuya práctica se alinea con los procesos de bienestar y calidad de vida laboral. Calderón et al. (2010), encuentra en su investigación de roles, prácticas, retos y limitaciones en gestión humana que la salud ocupacional, ha evolucionado de un modelo preventivo que integra riesgos laborales y medicina prepagada, al cumplimiento de normas, contemplándose su desarrollo como componente integral de la planeación. Según Hassard et al. (2012), plantea que; el éxito en la promoción de la

salud en trabajo, se encuentra asociado al apoyo de la gestión a nivel administrativo y gerencial así como a la participación de los trabajadores en los programas. De igual forma plantea que el éxito en la promoción del trabajo requiere la integración de la salud ocupacional y gestión de la seguridad a nivel organizacional, una buena disposición para la comunicación vertical y horizontal en el lugar de trabajo, un enfoque holístico de los programas incluyendo: los cambios organizativos, las medidas dirigidas a las personas, la aplicación de un enfoque interdisciplinario, así como la evaluación y adaptación de los programas de promoción de la salud a nivel organizacional.

En cuanto a la compensación o retribución, se refiere al conjunto de recompensas intrínsecas y extrínsecas que el empleado recibe por desempeñar su trabajo (Martocchio, 1998). Las recompensas intrínsecas o no monetarias consisten en la satisfacción que una persona recibe del puesto mismo o del entorno del puesto en el que trabaja y engloba aspectos tales como reconocimiento y estatus, buena comunicación, ascensos, mayor autonomía, etc. Las recompensas extrínsecas o monetarias consisten en el pago que recibe una persona en forma de salarios, sueldos, incentivos y prestaciones a cambio de su trabajo (Mondy et al., 1999; Henderson, 2003). Toda retribución debe atraer potenciales candidatos, retener a los buenos empleados y servir de elemento motivador, pero además ha de ser flexible y adaptable al valor que tiene cada individuo para la organización (Lawler, 1990; De la Calle y Ortiz, 2004)

Estas prácticas funcionales, aunque son generales a las empresas, en las de tamaño pequeño, están centralizadas. Una misma persona, generalmente el propietario principal, es quien lleva a cabo funciones de las áreas de producción, de compras y de ventas, prestando poca atención a las

prácticas de gestión de recursos humanos, las que, aunque son reconocidas como muy importantes, generalmente son delegadas (Sirianni, 1992) referenciado por Mendoza & Hernández (2008).

Durante bastante tiempo la gestión humana privilegió las prácticas de administración de personal nombradas con anterioridad y se preocupó más por mejorar las técnicas de estos procesos que por pensar en su finalidad, que según estudios adelantados por Calderón, Naranjo, & Álvarez, (2010), la distanció de los niveles estratégicos de la empresa, y la llevo a un nivel de operatividad administrativa funcional sin ser clave para el desarrollo de los objetivos organizacionales; Por ello, toma fuerza la crítica de Pfeffer (1996), (1998) y luego Ulrich (2006) con respecto de este modelo tradicional- funcional de gestión humana, cuando plantean que “la gerencia de recursos humanos frecuentemente es cuestionada por cuanto la percepción de la alta gerencia, no agrega valor a la organización o, por lo menos, no tiene forma de demostrarlo”.

En consecuencia, estas prácticas en los últimos años han evolucionado a prácticas con objetivos concretos que responden a propósitos organizacionales descritas como prácticas emergentes.

3.4.2. Prácticas estratégicas o emergentes de gestión humana

Las prácticas de recursos humanos estratégicas, emergentes o de alto rendimiento comprenden un sistema de prácticas de recursos humanos, que se complementan y están alineadas entre sí, diseñadas para aumentar las competencias de los empleados, la motivación y las oportunidades para la prestación de servicios satisfactorios a los clientes(Chuang y Liao, 2010 ; Peines y otros, 2006 y Delaney y Huselid, 1996) citados por Ta-Wei Tang & Ya-Yun Tang, (2012) ,

La evolución de las actividades funcionales de gestión humana ha llevado, desde los cambios sociales y económicos, a considerar como fundamentales las nuevas prácticas emergentes o estratégicas que se orientan a fomentar el capital intelectual desde la gestión del talento, cuyo fin es atraer, mantener y retener el talento potenciándolo por medio de procesos de reclutamiento, formación y compensación. Se suma a ellas, el aprendizaje organizacional como lo explican Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) este proceso se fortalece en la medida en que la incorporación involucre la polivalencia, el enriquecimiento del trabajo y el direccionamiento mediante coaching y mentoring con énfasis en el desarrollo de habilidades directivas y del perfil.

Para Cuesta (2010), en la actualidad, son tres los elementos esenciales que distinguen con claridad a una gestión estratégica de recursos humanos: la consideración de los recursos humanos como el recurso decisivo en la competitividad de las empresas, el enfoque sistémico o integrador de la gestión de recursos humanos y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la gestión de recursos humanos y la estrategia organizacional.

Desde esta perspectiva, la gestión humana tiene total correspondencia con todas las áreas y procesos de la organización; por tanto, desde la incorporación de la teoría de recursos y capacidades se direcciona el capital humano, visto como fuente de talento y como capacidad de soporte desde la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la productividad y la innovación, se mencionan las siguientes prácticas emergentes:

Tabla 4. Prácticas estratégicas de recursos humanos.

Prácticas estratégicas de recursos humanos	
Práctica emergente o estratégica	Descripción
Gerencia del talento	Basado en Sikora D & Ferris G (2014) se considera como la capacidad de aplicar prácticas de recursos humanos teniendo en cuenta los factores contextuales sociales (cultura, clima y política) dirigiendo al empleado a los resultados organizacionales
Balance vida – trabajo	La conciliación de la vida laboral, familiar y personal es una estrategia

Prácticas estratégicas de recursos humanos	
Práctica emergente o estratégica	Descripción
	que facilita la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres, centrándose en la calidad de vida en donde la persona puede hacer compatibles las diferentes facetas de su vida: el empleo, la familia, el ocio y el tiempo personal y pueda desarrollarse en todos los ámbitos vitales, progresar profesionalmente, atender las responsabilidades familiares y poder disfrutar del tiempo, tanto familiar como personal.
Gerencia de la globalización y la diversidad	Según Cox (1993), Cox y Blake (1991), Fish (1999), Seymen (2006) citados por Podsiadlowska, A. et al (2013) es la suma de las prácticas de organización para la gestión de personas utilizada para maximizar las ventajas potenciales de diversidad, como la integración y el aprendizaje, las políticas de reclutamiento, retención de personas de diferentes orígenes con el fin de responder a las necesidades de competitividad y pluralidad del talento humano y cumplir con las metas organizacionales.
Gerencia de la responsabilidad social empresarial	Estrategia del área de gestión humana, que determina criterios de responsabilidad con sus miembros, centrándose en el sujeto, enmarcando su labor en el respeto y dignificación de las condiciones laborales, la valoración de las personas y la potenciación del talento humano lo que se ve revertido en el incremento de la motivación, el sentido de pertenencia y en la productividad y competitividad de la organización, incluidos en el bienestar laboral que la empresa debe brindar a sus miembros, considerado uno de los vectores de responsabilidad social. (Saldarriaga, 2013)
Gerencia del cambio y la transformación cultural	Basados en Sandoval J. (2014) se define como la capacidad para dar sentido a la dinámica del cambio a través de sistemas integrados de gestión que involucran la adaptación a procesos como la transformación estructural, la gestión de la cultura, los ajustes a procedimientos y normas, modificación de orientación de sus mercados u otras consideraciones requeridas para el desarrollo organizacional
Aprendizaje organizacional	Según Garvin (1993), Chiva et al., (2007) y Tohidi et al., (2012) citados por Barba A. et al (2014) una "organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir y transferir conocimientos y a modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y puntos de vista". Por lo tanto, la capacidad de aprendizaje de la organización se puede definir como las características de organización y gestión que faciliten el proceso de aprendizaje de la organización o permitir una organización para aprender
Socio estratégico	La gestión humana evolucionó de una preocupación centrada en lo operativo y en la mejora de la productividad de los empleados a la gestión estratégica del talento humano (Calderón et al., 2006) citado por Vivares (2012), en la cual la alineación con la estrategia corporativa se hizo imperativa, se busca una contribución al desempeño de la empresa y el impulso de prácticas de gestión que faciliten el aprovechamiento del talento (Calderón et al., 2011; Pfeffer, 1998), puesto que el talento de las personas tiene el potencial de generar capacidades distintivas y ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones (Calderón et al., 2008; Barney y Wright, 1998). Teniendo en cuenta que son las diferentes unidades funcionales quienes directamente dirigen las personas, la gestión humana ha adquirido un status de 'socio estratégico' con un

Prácticas estratégicas de recursos humanos	
Práctica emergente o estratégica	Descripción
	papel consultor y orientador sobre los diversos subsistemas en aras de aprovechar el talento y habilidades de las personas (Buller y McEvoy, 2012; Becker et al., 2001; Ulrich, 1997)
Sistemas de medición	Conjunto de herramientas que permiten evaluar los resultados de una función. Con respecto a los recursos humanos, la idea principal ha sido que a través de las métricas, las unidades de recursos humanos podrían construir un caso de negocio para su trabajo, lo que podría contribuir a una mayor colaboración entre los recursos humanos y las funciones de la organización. (Dulebohn J & Jhonson R., 2012)
Desarrollo del liderazgo Construcción de capital social y relacional	Se refiere a la capacidad del área de gh para formar líderes que orienten la colaboración del grupo social y el desarrollo de relaciones entre los potenciales socios de la organización para gestionar con éxito una estrecha relación con sus clientes y conformar ventaja competitiva.

Fuente: Diseño propio, basado en varios autores

Por consiguiente, en su artículo, *gestión de los recursos humanos*, Gómez (1999) considera que un condicionante externo que tiene gran incidencia en el contexto organizacional actual y que tiene correspondencia con la evolución del trabajo, es la marcada tendencia en las funciones familiares y las carencias de la formación de los trabajadores en este aspecto. Bajo este enfoque, se le atribuye una elevada importancia en la política y práctica de recursos humanos, ya que por ejemplo, el incremento de las familias con doble carrera profesional genera la necesidad de introducir nuevas prácticas en las empresas, tales como programas de horarios flexibles, centros de lactancia, asesoramiento laboral orientado a la familia y la desaparición del tabú del nepotismo. Finalmente, esta práctica se resume en balance vida- trabajo.

Entre los aspectos estratégicos de amplia relevancia dentro del proceso organizacional actual en aras de construcción de capital social, se encuentra la intervención en el balance vida- trabajo, que busca implementar políticas de flexibilidad que contribuyan para que los empleados puedan armonizar sus demandas profesionales con las personales. Al respecto Chiavenato (2002) plantea que el Programa de Balance de Vida trabajo, está compuesto por políticas y prácticas, propuestas

para estimular al personal y mejorar su desempeño, además que atrae y fideliza al trabajador partiendo de la premisa de que las personas en equilibrio son más lúcidas, más creativas, más productivas, y, sin duda, más felices.

Igualmente, gerenciar la globalización y la diversidad son dos elementos de gran fuerza en el contexto de la modernidad, lo que implica buscar y encontrar equipos directivos o directivos de diferentes países, culturas y expatriados, determinando la importancia para las empresas de comprender la diversidad y aprovecharla como ventaja competitiva.

En consecuencia, surgen nuevos escenarios desde la gestión del cambio, como factor de éxito en las empresas, lo cual permite responder a las exigencias tecnológicas y estructurales del entorno, además de adecuar nuevos valores, comportamientos y actitudes desde una mirada de aprendizaje permanente (Calderón, Cuartas, & Álvarez, 2009)

Por lo tanto, se asocian las nuevas perspectivas de gestión de la responsabilidad social empresarial con el fortalecimiento al capital social, lo que se constituye en un reto para la actual administración, dado que el área de gestión humana debe familiarizarse con los principios e impactos de la responsabilidad social en su organización. También es imperativo ayudar a distinguir los grupos de interés considerados primarios, de los cuales depende la supervivencia de la empresa; y, así mismo, es necesario jugar un rol importante en la formulación de políticas y toma de decisiones para repensar la misión empresarial desde la RSE, además de construir participativamente el sentido de responsabilidad (Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2011)

Igualmente, Marvel (2007), citado por Calderón, et al (2010), afirma que la gestión humana debe desarrollar el capital humano conformado por talentos saber, saber hacer, y querer hacer, lo cual permite hacer mejor las cosas en la organización, lo cual la hace más competitiva. En este mismo sentido, le compete a ésta generar compromiso e identidad en los colaboradores, en

correspondencia con la calidad de vida, el rendimiento y la productividad. Ello configura, entonces, nuevas dinámicas de entendimiento y apertura para intervenir en aspectos como las relaciones vida trabajo, el compromiso organizacional y la responsabilidad social empresarial. De hecho, este proceso de evolución está altamente mediado por la formación, capacitación e interdisciplinariedad de los profesionales encargados del área de gestión humana, dado que son éstos los que deben movilizar y convertirse en actores motivados por la competitividad para la toma de decisiones.

De otra parte, la gestión del talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento como prioridad y por último desarrollar la gestión estratégica del área, en concordancia con la organizacional y así aportar a sus resultados.

3.5. Retos y Tendencias de la gestión humana

En el campo de la gestión del talento humano se conjugan diversos retos y tendencias ligados a los avances de la tecnología y las teorías contemporáneas en la potencialización de lo humano en el campo organizacional, esto ligado a la vertiginosa evolución del mercado económico y laboral.

Establecer solo una línea de tendencias sería ambicioso y arriesgado, sin tener en cuenta las condiciones sociales y culturales de cada territorio, Saldarriaga, (2008) plantea que un direccionamiento directivo que busca un fin común puede conceptualizarse como tendencia y aplicado al campo del talento humano han surgido nuevos conceptos que marcan la acción administrativa y gerencial las cuales guían el actuar de los líderes organizacionales.

Ulrich (2006) identifica, entonces, en el desempeño de la gestión de recursos humanos, un *rol estratégico*, centrado en alinear las prácticas y estrategias de recursos humanos con la estrategia de los negocios. En su desempeño, el profesional del área, trabaja por ser el socio estratégico,

ayudando a lograr la estrategia de la organización, aumentando la capacidad de la empresa en la ejecución de sus estrategias, en términos de, en primer lugar, la adaptación al cambio, porque reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia, segundo, en la generación de respuestas adecuadas a la demanda de los clientes, porque sus estrategias de servicios al consumidor se traducen en políticas y prácticas específicas, y en tercer lugar, en el mejor desempeño financiero, a partir de la ejecución eficiente de sus estrategias.

De acuerdo con las anteriores consideraciones se concluye que la gestión humana cumple como un *socio estratégico* puesto que participa en el proceso de definición de la estrategia empresarial, cuando aporta lo fundamental que conduce la estrategia a la acción y cuando diseña prácticas de recursos humanos que se alinean con ella.

Sumado al *rol estratégico*, ejerce un *rol administrador*, tradicional en los recursos humanos, mediante el cual la gestión humana aporta para la creación y mantenimiento de la infraestructura organizativa. En su ejercicio requiere que los profesionales del área diseñen y aporten procesos de gestión humana eficientes para la formación de planteles, entrenamiento, evaluación, premios y manejen de forma adecuada el movimiento de los empleados en la organización.

Para satisfacer con éxito las funciones del *rol administrativo*, los profesionales han de lograr la eficiencia administrativa de dos maneras: Primero, aseguran la eficiencia en los procedimientos de recursos humanos, con el dominio y la conducción de los esfuerzos de reingeniería que potencian los procesos de recursos humanos. En otras palabras, han de ser *expertos administrativos*, con las competencias para eliminar costos innecesarios, mejorarla eficiencia y perfeccionar sus prácticas, en aras de realizar acciones continuas frente al rediseño de los procesos de trabajo que administran.

Algunas de las tendencias de la gestión humana actual son el análisis e interpretación de la información y de las políticas de la organización, para generar acciones adecuadas que contribuyan al cumplimiento de las metas empresariales. Requiere, por supuesto, de personas que detenten una visión integral del negocio para poder identificar las oportunidades que permitan mejorar las estrategias, como valor agregado, y, con ello, actuar de manera proactiva para alcanzar los fines propuestos por la organización.

Basados en el estudio realizado por Budhwar & Varma (2011), sobre las tendencias y retos de la gestión humana en la india, se toman algunos factores por resultar comunes pese a las diferencias de la cultura interna y nacional, debido a que las organizaciones han tenido que apropiarse algunas condiciones para poder competir o tener una sostenibilidad en el contexto globalizado. En este sentido las organizaciones buscan su sostenibilidad a través de objetivos comunes los cuales están directamente relacionados con el área de recursos humanos, como: aumentar la productividad, reducir costos, mejorar la calidad, reducir el ausentismo, vincular personal calificado, la reconversión profesional y polivalencia del trabajo y la creación de sistemas de empleo que sean sostenibles para los excedentes originados por los métodos intensivos de capital de producción

Los recursos humanos a partir de la década de los 90's ha tenido una transformación rápida, en Colombia la descripción de la gestión en término de personal, de recursos humanos a gestión humana ayuda a comprender la naturaleza de la función de personal a gestión como un concepto integral, más específico y proactivo de Administración de Personal, que integra la incorporación y el desarrollo de las personas, su satisfacción en el trabajo, la seguridad social y potencializar sus capacidades.

La gestión de recursos humanos está desempeñando un papel notable en el logro de cambios en las organizaciones, la tendencia de éstas ha significado la creación de un departamento de Gestión de Recursos Humanos que se ocupe de la compensación y promoción de los trabajadores por su rendimiento, el nivel de formación y desarrollo de los empleados y su calidad de vida, la externalización de funciones operativas y la ocupación en funciones de mayor envergadura como el diseño de sistemas de prácticas acordes a las estrategias de la organización.

Bajo esta percepción los directivos de gestión humana deben poseer competencias tales como:

- Capacidad de extraer datos y generar ideas, que son un componente crítico de las decisiones estratégicas;
- Estar acorde con el uso de la tecnología requerida en su trabajo, y el desarrollo de la alfabetización digital;
- Comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y la capacidad de calcular indicadores simples, tales como el valor actual neto de sus propuestas;
- Comprender las necesidades de las distintas generaciones que integra la fuerza de trabajo, y alinearla con los objetivos de la organización.
- Construir una mejor comprensión de los marcos legales, y no sólo desde la perspectiva de las leyes relacionadas con su campo de base tales como el empleo, sino también sobre el gobierno corporativo, los impuestos, y la sostenibilidad, que a menudo se deja a otros en la organización.

El reclutamiento o atracción de personal con competencias variadas y la retención de personal, la admisión de jóvenes con diversas expectativas y percepción del trabajo, resulta otro reto para la gestión humana: el poder alinear el disímil interés particular con el organizacional

Ahora bien, la coordinación de funciones tradicionales básicas como el control, la asistencia, cumplimiento de normas, disciplina y relaciones laborales se trasladan a los directivos de línea lo cual representa un reto adicional para gestión humana como la formación del liderazgo y el desarrollo de la capacidad relacional y la formación de cultura que propenda por la satisfacción laboral, la orientación al logro y la adaptación al cambio.

Frente a los procesos de contratación de mano de obra el departamento de gestión humana deberá buscar soluciones innovadoras para gestionar situaciones de inequidad en el puesto de trabajo, que pueden conducir a insatisfacción y frustración de la mano de obra subcontratada, por tanto deberá buscar soluciones innovadoras para gestionar la externalización para que procedan en cumplimiento de la legislación y políticas organizacionales.

Durante demasiado tiempo, los recursos humanos se han centrado en los procesos, las políticas y las prácticas tradicionales y principalmente operativas y uno de los principales retos es lograr la visualización del área en aspectos estratégicos de sus organizaciones haciendo hincapié en los resultados sobre los procesos.

Ante las altas tasas de rotación, y las brechas generacionales entre los gerentes y empleados de grado inferior, gestión humana tendrá que encontrar maneras creativas para mantener la fuerza de

trabajo dedicada, y sentir que todos ellos pertenecen y pueden contribuir al éxito organizacional percibido como individual.

Además, habrá una creciente necesidad de abordar las cuestiones de salud y bienestar para todos los empleados, especialmente los más jóvenes, que a menudo son propensos a trabajar más duro y más rápido para lograr sus ambiciones personales. Por último, la generación "del milenio" necesitará intervenciones únicas y creativas para mantenerse involucrado, ya que sus expectativas y ambiciones podrían estar en desacuerdo con los de los líderes.

En definitiva, estudiar la gestión humana requiere no solo de conocer los enfoques y prácticas, también de comprender el entorno para identificar y satisfacer las situaciones que, susceptiblemente, pueden permear su acción, como: la resistencia al cambio, marcada por la dificultad de asumir riesgos y nuevas perspectivas, la recepción por parte de las personas de la organización; el desconocimiento de la importancia estratégica del área y la complejidad de su función.(Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010); La dificultad de convertir las actividades en indicadores de negocio; la falta de autonomía y centralismo en las decisiones; la relación con otras áreas, los eventuales problemas de comunicación y la sobrecarga de responsabilidades, entre otras.

En Colombia, Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) realizan un aporte en cuanto a los retos, tendencias y perspectivas de investigación en la gestión humana y determinan que, aunque la visión de la gestión humana sigue considerándose como reduccionista y se centra en las prácticas y sus resultados en la organización, ésta va más allá de la instrumentalización y codificación del ser humano; lo que la convierte en un fenómeno complejo, en el que se conjugan al menos siete factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas, ellos son: características socio-político-económicas del momento histórico, concepción dominante sobre el ser humano, formas de

organización del trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y las teorías de gestión dominantes.

Así mismo, Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) identifica a partir de estudios sobre roles, practicas, limitaciones y retos de la gestión humana en Colombia, ocho retos de las organizaciones los cuales son:

- Superar el activismo en las prácticas de gestión humana y enfocarse en situaciones de largo plazo de la organización.
- Preocuparse por los problemas críticos de la organización y orientarlas acción es hacia la reducción del ciclo de producción, reducción de desperdicios, mejoramiento de la calidad, apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social
- Gestar las transformaciones culturales de la organización, lo que implica trascender el *statu quo* tradicional.
- Combinar el lenguaje del negocio y, por tanto, ser capaz de materializar en resultados las apuestas económicas y financieras, pues la medición es una condición de supervivencia del área; en este sentido, la premisa es convertirse en centro de inversión y no de costos
- Gerenciar el cambio, el talento, el liderazgo, la globalización
- Proporcionar los medios para que el aprendizaje organizacional se consolide como un proceso continuo.
- Manejar el balance vida / trabajo
- Transformar el recurso humano en socio estratégico
- Gestionar brechas generacionales.

- Formar de directivos.

En correspondencia a lo anterior, Ospina (2010) indica que de acuerdo a los nuevos paradigmas de la gestión humana es necesario que las organizaciones se replanteen sus estrategias y generen auestas acordes con las necesidades del entorno interno y externo, por lo tanto se requiere de nuevos modelos y sistemas que le permitan: Contribuir con la formulación y ejecución de la estrategia (Bossidy & Charan, 2008; Kaplan & Norton, 2004), (Becker et al, 2001;Bossidy & Charan, 2008),asumir nuevos retos con los empleados, Ulrich, (1997) y Becker et al (2001), desarrollar un perfil para los directivos y profesionales del área (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002; Weiss, 2005; Wall, 2007). Medir el aporte de Gestión Humana a los resultados de organización (Becker, Huselid & Ulrich, 2001).

En resumen la gestión de recursos humanos ha evolucionado de representar costos a considerarse una inversión en el capital humano como activo fundamental que permite lograr ventajas competitivas (Cuesta, 2005), así mismo, se observa a través de la literatura que el enfoque actual de la gestión humana asume un sistema integrado de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas que asegura la utilización eficaz y eficiente del talento humano para alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales(Macías & Aguilera, 2012).

Tales aspectos orientan la descripción de la gestión humana a través de los resultados de esta investigación, que permitirá determinar las características de las áreas de gestión humana y las prácticas desarrolladas dando cuenta del estado actual de la gestión humana en las ciudades intermedias, caso de Ibagué y Manizales.

4. Metodología

A continuación se describe la población y objeto de estudio de la investigación relacionada con el *Estado actual de la gestión humana en ciudades intermedias de Colombia – caso Manizales e Ibagué*; la recolección de datos y diseño de instrumentos pertinentes; y, el diseño general de investigación.

4.1. La población objeto de estudio

Para la presente investigación se tuvieron en cuenta las empresas medianas y grandes de distintos sectores económicos del comercio, la industria y los servicios de las ciudades intermedias, en este caso, Ibagué y Manizales.

4.1.1 Muestra

La muestra se constituyó mediante técnicas no probabilísticas. Es decir, se utilizó un muestreo por conveniencia, dada la dificultad para ubicar las empresas, el bajo interés que las mismas manifiestan de participar en los estudios; y, por ende, su poco nivel de respuesta. Otros problemas que se presentaron fueron, por una parte, la actualización de datos de empresas que cambiaron de razón social o que desaparecieron y, por otra, las empresas que, aunque poseen la estructura mediana o grande, no tienen un área de gestión humana constituida de manera formal.

No obstante, para asegurar que la muestra fuera tan representativa como la que genera el muestreo aleatorio, se calculó con un error del 5% y con un nivel de confianza del 95%. Para el efecto, se aplicó la siguiente fórmula:

Tabla 5. Fórmula aplicada para obtener la muestra representativa.

Fórmula aplicada para obtener la muestra representativa	
Descripción	Aplicación
$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$ <p>Donde, n es el tamaño de la muestra, Z es el nivel de confianza, p es la variabilidad positiva, q es la variabilidad negativa, N es el tamaño de la población, E es la precisión del error.</p>	$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) * 200}{200 (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,5) (0,5)}$ $n = 131$

Fuente: Diseño propio para el estudio actual.

Para homogenizar la muestra, se definieron unos criterios de participación tales como la selección de las empresas que pertenecieran a los sectores comercio, industria y servicios, cuya licencia hubiera sido renovada ante las Cámaras de Comercio de Ibagué y de Manizales, a mayo de 2012.

4.2 Recolección de datos y diseño de instrumentos

A partir de la construcción del marco teórico, se operacionalizó la variable *Gestión humana* en ocho (8) categorías que, a su vez, se desagregaron en cuatro (4) y doce (12) indicadores, para medir las prácticas de gestión humana en las empresas mencionadas. Cabe aclarar que este cuestionario fue validado por expertos en el estudio de la gestión humana en Colombia, y se adaptó de acuerdo con una prueba piloto aplicada a tres jefes de talento humano de diferentes empresas de Ibagué.

Tabla 6. Variables e indicadores del diseño del instrumento de investigación.

Variables e indicadores del diseño del instrumento de investigación	
Variables / Categorías	Indicadores / Subcategorías
Caracterización general de la empresa	Sector, tamaño por número de empleados, empleados de planta y contratistas.
Gerencia de Gestión Humana	Género, rango de edad, estudios, experiencia, dominios de funciones de gestión humana.
Área de Gestión Humana	De quién depende, número de empleados del área, suficiencia de recursos, formulación de políticas, poder decisorio del área.
Prácticas funcionales	Planeación, aprovisionamiento, capacitación, salarios, salud ocupacional, rotación interna y recalcificación de personal, evaluación de desempeño.
Prácticas estratégicas	Plan de carrera, balance vida – trabajo, diversidad cultural y gestión del cambio, responsabilidad social, alineación cultural, estrategia de gestión humana, trabajo en equipo y relaciones interpersonales.
Aspectos estratégicos	Impacto de la gestión humana con la cultura organizacional, gestión humana y gestión estratégica, gestión humana e innovación, gestión humana y tecnológica.
Limitaciones y problemas de la gestión humana	Limitaciones, problemas
Retos de la gestión humana	Retos clasificados en ocho (8) indicadores

Fuente: Diseño propio para el estudio actual.

Para la recolección de información se acudió a las empresas, mediante carta de invitación esperando obtener como mínimo, un nivel de respuesta del 20% del total de las empresas. Una vez aceptada su participación, se procedió a la aplicación del cuestionario a los jefes o directores del área de Gestión Humana. Adicional a esta aplicación, se realizó una observación de manera aleatoria.

4.3 Diseño general de investigación

Se utilizó un diseño descriptivo con enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), en el que la unidad de trabajo fueron las medianas y grandes empresas de Ibagué y Manizales, la unidad de observación y análisis fue el área de Gestión Humana de dichas empresas. Una vez recogida la información, el procesamiento se desarrolló a través del software estadístico SPSS. Al respecto, es preciso señalar

que a los instrumentos se les aplicó pruebas de consistencia, validez y confiabilidad a través de técnicas estadísticas.

5. Resultados de la investigación- descripción de hallazgos de la investigación

El estudio permitió la actualización de las bases de datos de las empresas que renovaron su registro a mayo de 2012, ante la Cámara de Comercio, debido a que muchas se habían trasladado o liquidado. La base de datos fue comparada y actualizada con registros depurados de empresas medianas y grandes suministradas por entidades financieras lo que facilitó su ubicación y contacto.

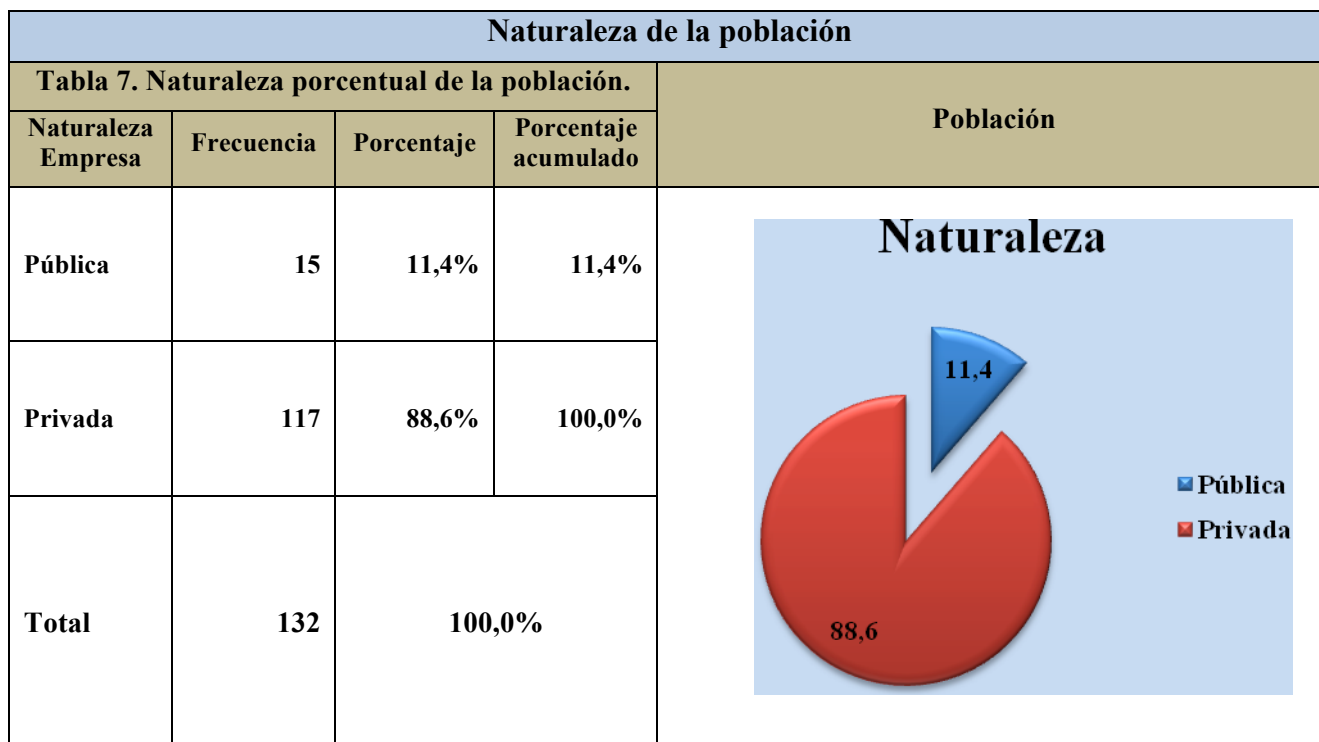
Las encuestas fueron aplicadas a 132 empresas superando el porcentaje (20 %) de la muestra, aumentando su confiabilidad para garantizar el adecuado análisis de los resultados.

5.1. Naturaleza de la muestra

De un total de 132 empresas estudiadas en Ibagué y Manizales el 11,4% corresponde a empresas públicas y mixtas, y el 88,6 % son privadas. Las empresas públicas investigadas son de orden Nacional, lo que indica que sus políticas, estrategias en cuanto a gestión humana se encuentran direccionadas desde el ente central. En las empresas privadas encontramos que el 26,5% son industriales, el 34% son comerciales y el 65,9% son del sector servicios que comprenden las actividades de transporte, servicios financieros, seguros, salud, educación, servicios públicos, alojamiento y recreación.

Lo anterior ratifica la importancia que ha cobrado el sector servicios en la economía Colombiana, visualizándose en las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), que encontró un leve incremento entre el año 2000 y el año 2009. Además, ha aportado un 66.9 % de empleos en Colombia.

Gráfica 1. Naturaleza de la población.



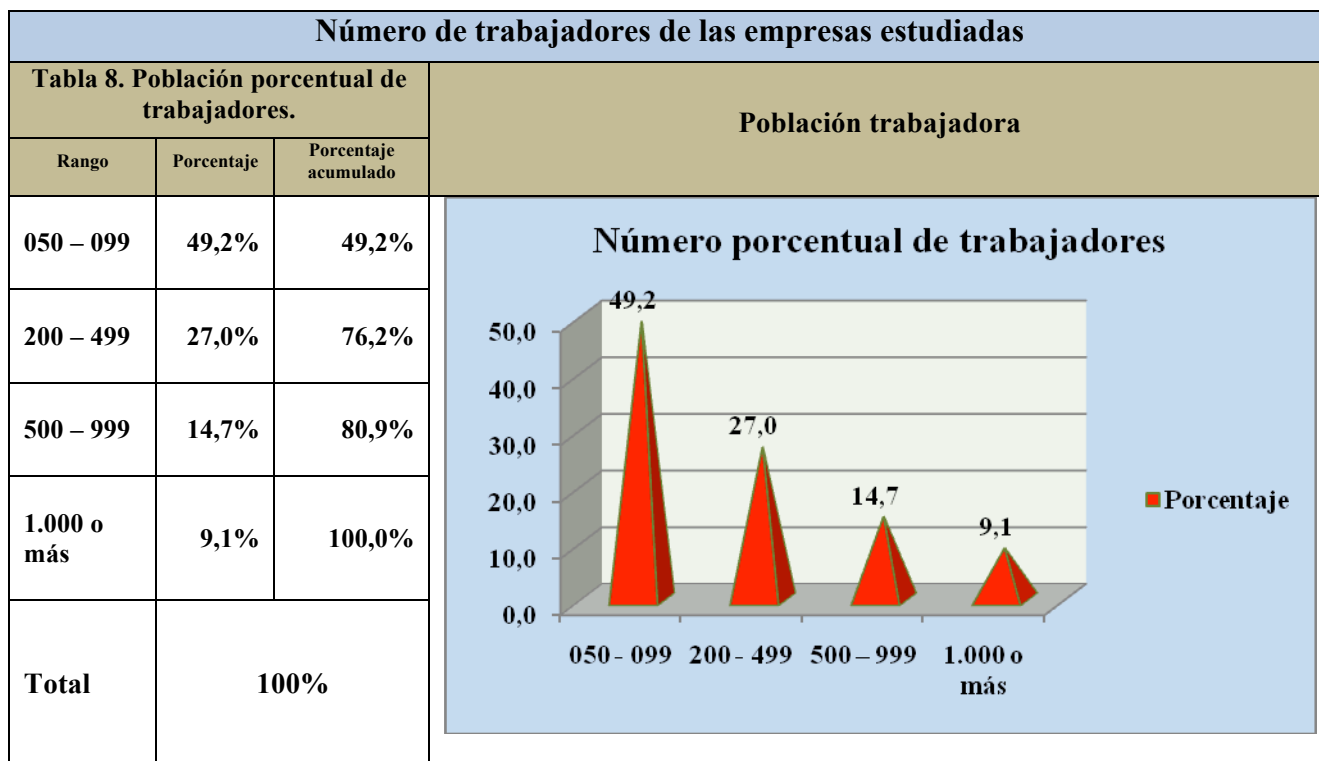
Fuente: Diseño propio para el estudio actual.

5.2. Número de trabajadores de las empresas estudiadas

En la gráfica anterior, se observa que no alcanza al 10% las empresas que superan el rango de 1.000 o más trabajadores; esto permite deducir que tanto en Manizales como en Ibagué, la presencia de las empresas de gran tamaño tienen poca participación en la región; además, las que cuentan con mayor número de trabajadores son nacionales y multinacionales, por lo que las acciones del área de gestión humana siguen los lineamientos de la sede principal o casa matriz.

Se presenta igualmente que en las empresas agrupadas, es decir, las que pertenecen al mismo grupo de propietarios, y que son medianas por capital de trabajo, cuentan con personal polivalente, que se encarga principalmente de centralizar el trabajo administrativo del grupo de empresas, con lo cual se exime de contratar personas para cada función específica.

Gráfica 2. Población de trabajadores.



Fuente: Diseño propio para el estudio actual.

Es por esto que se tuvo en cuenta entrevistar la gestión humana en empresas medianas según el número de trabajadores a cargo, debido a que esta variable cambia radicalmente las prácticas utilizadas. Tal evento denota una situación crítica frente a las múltiples demandas internas y externas del mercado quienes exigen articular los objetivos de producción y comercialización de bienes y servicios a la par que se desarrolle la gestión del talento humano de la organización.

5.3. Caracterización del perfil del gerente de gestión humana

Para caracterizar el perfil del gerente de gestión humana se tuvieron en cuenta: el género, la edad, la escolaridad, la experiencia en el cargo y dominio de la gestión humana y su aplicación.

Gráfica 3. Rasgos y características del perfil del gerente de gestión humana

Caracterización del perfil del gerente de gestión humana										
Tabla 9. Rasgos y características del perfil de gestión humana										
Rasgos	Resultados	Descripción								
Genero	<p>Género</p> <table border="1"> <tr> <td>Masculino</td> <td>12,1</td> </tr> <tr> <td>Femenino</td> <td>87,9</td> </tr> </table>	Masculino	12,1	Femenino	87,9	<p>El género femenino prevalece sobre el género masculino, con un aproximado del 88%, lo cual evidencia la importancia que la mujer ha alcanzado en el ámbito empresarial, específicamente en cargos directivos como la gerencia de Talento Humano.</p>				
Masculino	12,1									
Femenino	87,9									
Edad	<p>Edad</p> <table border="1"> <tr> <td>Menor 30</td> <td>24,2</td> </tr> <tr> <td>30 - 39</td> <td>45,5</td> </tr> <tr> <td>40 - 49</td> <td>16,7</td> </tr> <tr> <td>50 - 60</td> <td>13,6</td> </tr> </table>	Menor 30	24,2	30 - 39	45,5	40 - 49	16,7	50 - 60	13,6	<p>Sin duda, se privilegia la juventud, por cuanto una gran mayoría, el 69,7% tiene edades menores a los 40 años. De ese estimado, se detectó que el 65%, aproximadamente, se sitúa en el rango de edad entre los 30 y 39 años. Tal resultado, permite colegir que la edad que caracteriza a un gerente de gestión humana, es aquella que se ubica dentro del mencionado rango.</p>
Menor 30	24,2									
30 - 39	45,5									
40 - 49	16,7									
50 - 60	13,6									
Escolaridad	<p>Escolaridad</p> <table border="1"> <tr> <td>Especialización</td> <td>29,5</td> </tr> <tr> <td>Maestría</td> <td>9,9</td> </tr> <tr> <td>Sin posgrado</td> <td>60,6</td> </tr> </table>	Especialización	29,5	Maestría	9,9	Sin posgrado	60,6	<p>Los datos que se obtuvieron con respecto del nivel de escolaridad refleja que un alto porcentaje de de los gerentes de gestión humana solo cuentan con pregrado, siendo Administración y Psicología las carreras profesionales más apetecidas por los responsables del área.</p> <p>En cuanto a posgrados, solo el 10%, aproximadamente, cuenta con maestría y un tercio de los 132 gerentes de gestión humana encuestados ha cursado especialización, eso sí, en temáticas afines al área de la cual son responsables.</p>		
Especialización	29,5									
Maestría	9,9									
Sin posgrado	60,6									

Caracterización del perfil del gerente de gestión humana		
Tabla 9. Rasgos y características del perfil de gestión humana		
Rasgos	Resultados	Descripción
	<p>Pregrado</p> <ul style="list-style-type: none"> Administración: 31,8% Otros: 27,4% Psicología: 24,2% Ingeniería: 9,8% Derecho: 3,8% Economía: 3% Otro: 3% 	<p>De acuerdo con los datos suministrados, se observa que el perfil que predomina es diverso en cuanto al nivel de pregrado, pero resulta interesante contrastarlo con las funciones que desempeñan pues denota la necesidad de promover estudios en temas relacionados con la gestión humana, con el fin de que se obtengan mayores herramientas de direccionamiento de personal y aportes a la administración del área de gestión humana. El 27,4 no cuenta con pregrado.</p>
Experiencia	<p>Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> 1-5 años: 43,9% 6-10 años: 23,5% Menos de 1 año: 29,6% 11 o más años: 3% 	<p>En cuanto a la experiencia acreditada para el desempeño en el cargo directivo de área de gestión humana, se detectó que una gran parte de la población encuestada se encuentra entre 0 y 10 años de ejercicio profesional, con el 70% aproximadamente, frente a un 30% que acredita experiencia de 11 o más años.</p>

Fuente: Diseño propio para el estudio actual.

5.3.1. Dominio de la gestión humana y su aplicación

Con respecto de las principales funciones que se les asignan a los gerentes de gestión humana y el dominio en la realización de las mismas, se obtuvieron los resultados que se describen en la siguiente tabla, en donde la participación porcentual se trabajó en una escala de 1 a 6, así: 1 - en muy

poca medida; 2 - en poca medida; 3 - en alguna medida; 4 - en gran medida; 5 - en muy gran medida; y, 6 - no sabe o no aplica.

Tabla 10. Dominios de gestión humana.

Dominios de gestión humana						
Dominios de gestión humana y aplicación en el trabajo	Porcentajes					
	1	2	3	4	5	6
Entregar resultados con integridad.	0,8	0,8	6,1	32,6	59,8	0,0
Construir cultura, facilitar el cambio, desarrollar y personalizar cultura.	0,8	5,3	6,8	42,4	44,7	0,0
Fomentar el liderazgo, desarrollar talento, promover comunicación y enseñar sistemas de competencia.	1,5	0,8	15,9	37,9	43,9	0,0
Sostener la estrategia de la empresa.	3,0	3,8	11,4	29,5	50,8	1,5
Implementar políticas para el lugar de trabajo y fortalecer la tecnología de GHT.	2,3	1,5	18,2	39,4	37,9	0,8
Interpretar contexto social, servir a la cadena de valor, articular propuesta de valor y aprovechar tecnologías del negocio.	4,5	8,3	18,2	39,4	25,5	0,0

Fuente: Diseño propio para el estudio actual.

Las funciones generales que le corresponden al cargo como reportar información, construir cultura, facilitar el cambio, fomentar el liderazgo, desarrollar talento, promover comunicación, diseñar sistemas de competencias implementar políticas e interpretar el contexto, son apropiadas para el desempeño del cargo y aplicadas por la mayoría de los gerentes de gestión humana (43,9% a 59,8%), según las respuestas brindadas por los encargados de éstas áreas. Los datos anteriores significan que la apropiación que se hace de ellas se concreta para casi la mitad de los encuestados. En efecto, la aplicación y la apropiación de estas funciones, refleja la pertinencia de la gestión humana de acuerdo con las nuevas tendencias mundiales para las que su desempeño es determinante en el cumplimiento misional y la obtención de resultados organizacionales.

5.4. Características del área de gestión humana

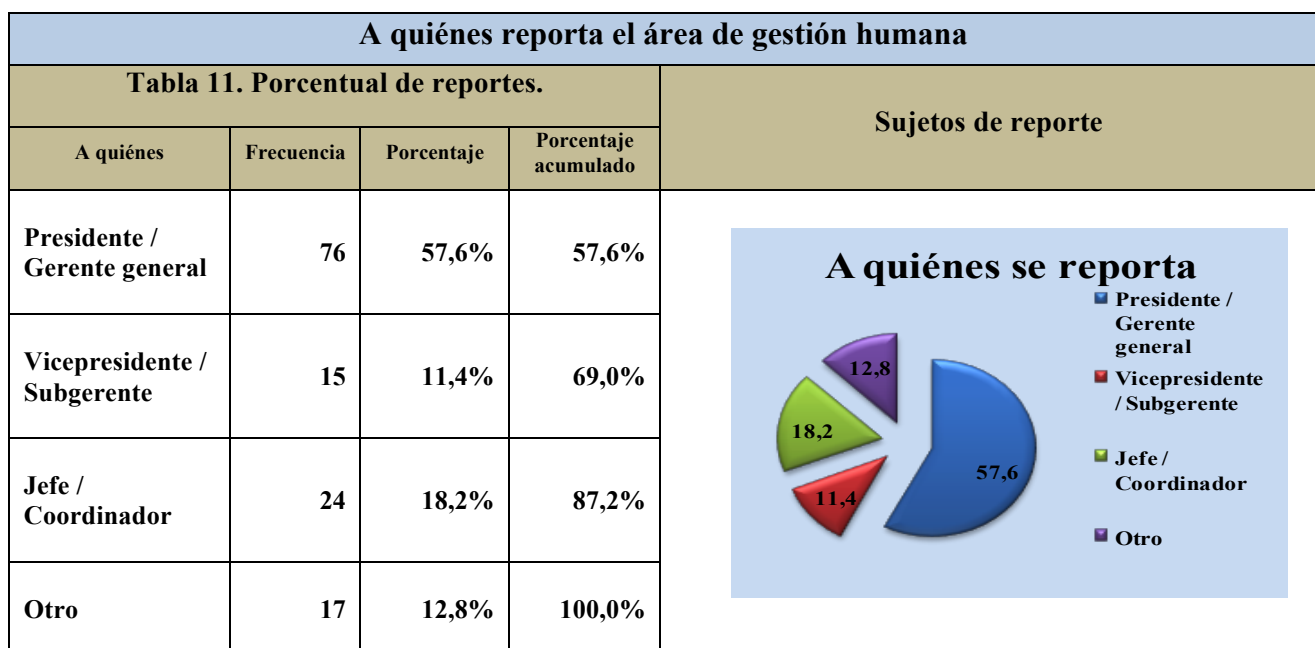
El área de la gestión humana se caracteriza por ser: autónoma, autosuficiente en cuanto al manejo de recursos, participante activo en la toma de decisiones organizacionales y propositiva en los temas relacionados con el desarrollo del talento humano.

En consonancia, a continuación se describen los resultados obtenidos en cada una de las características mencionadas.

5.4.1. Autonomía

Para este estudio se investigó sobre el grado de autonomía que posee el área de gestión humana y su ubicación en la estructura organizacional en las empresas seleccionadas, con el fin de determinar la importancia que posee para la organización y en la participación que puede tener en la toma de decisiones.

Gráfica 4. A quiénes reporta el área de gestión humana.



A quiénes reporta el área de gestión humana				
Tabla 11. Porcentual de reportes.				Sujetos de reporte
A quiénes	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
Total	132	100,0%		

Fuente: Diseño propio para el estudio actual.

Así se encontró que el 57,6% depende del Gerente General, hecho que las ubica en la primera línea de direccionamiento, por lo cual pueden realizar aportes representativos para la toma de decisiones. El 11,4% depende del segundo nivel, por lo que se minimiza el carácter consultivo y se privilegian las labores netamente operativas.

5.4.2. Suficiencia de recursos requeridos en el área

En cuanto a la suficiencia de los recursos requeridos en el área de gestión humana se obtuvieron los resultados que se describen en la próxima tabla, en donde la participación porcentual se trabajó en una escala de 1 a 5, así: 1 - en muy poca medida; 2 - en poca medida; 3 - en alguna medida; 4 - en gran medida; 5 - en muy gran medida;

Tabla 12. Suficiencia de recursos.

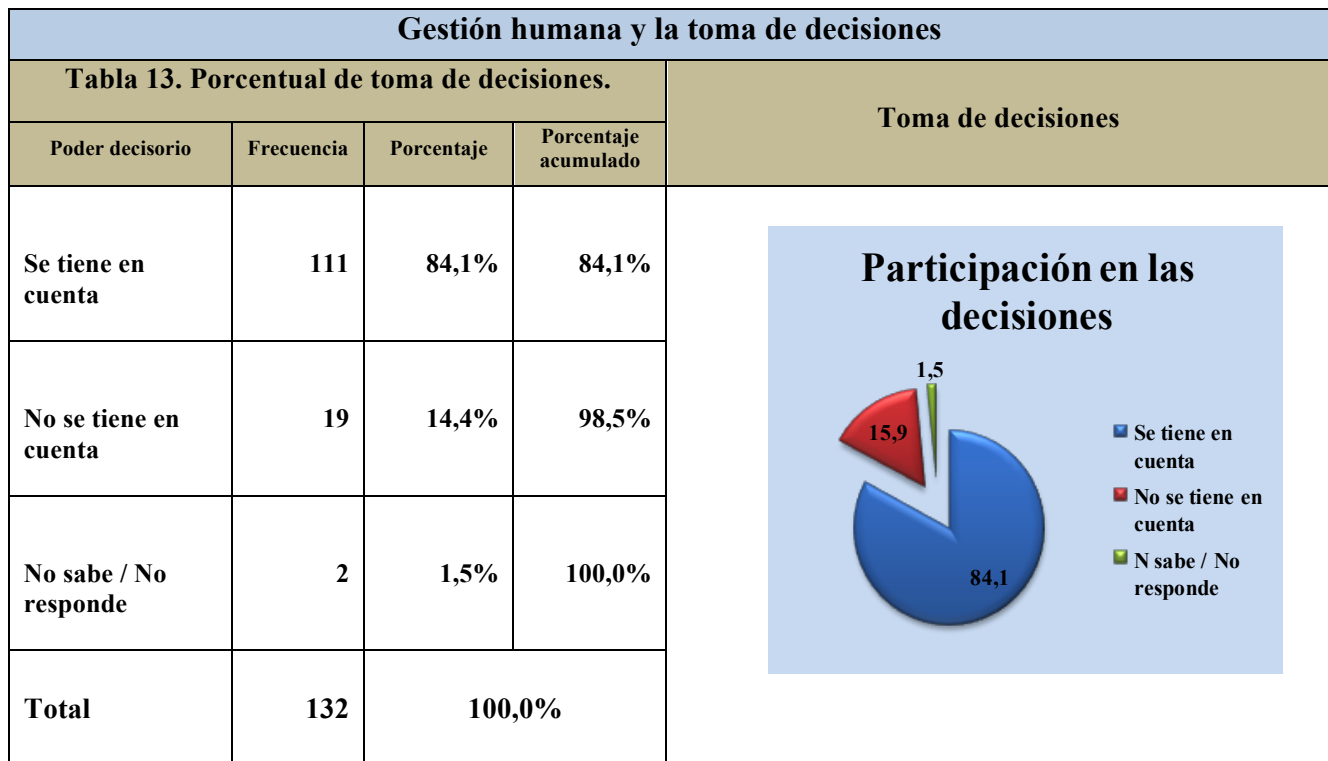
Suficiencia de recursos requeridos en el área					
Recursos	Porcentajes				
	1	2	3	4	5
Personal	9,1%	6,8%	34,1%	19,7%	30,3%
Presupuesto	5,3%	6,1%	34,2%	31,1%	33,3%
Tecnología	3,8%	6,1%	28,%	30,3%	31,8

Fuente: Diseño propio para el estudio actual.

5.4.3. Gestión humana y la toma de decisiones organizacionales

En cuanto a la participación en la empresa para la toma de decisiones organizacionales, un 84% de los responsables del área de gestión humana considera que sí es tenido en cuenta, su participación es más operativa que consultora.

Gráfica 5. Gestión humana y la toma de decisiones.

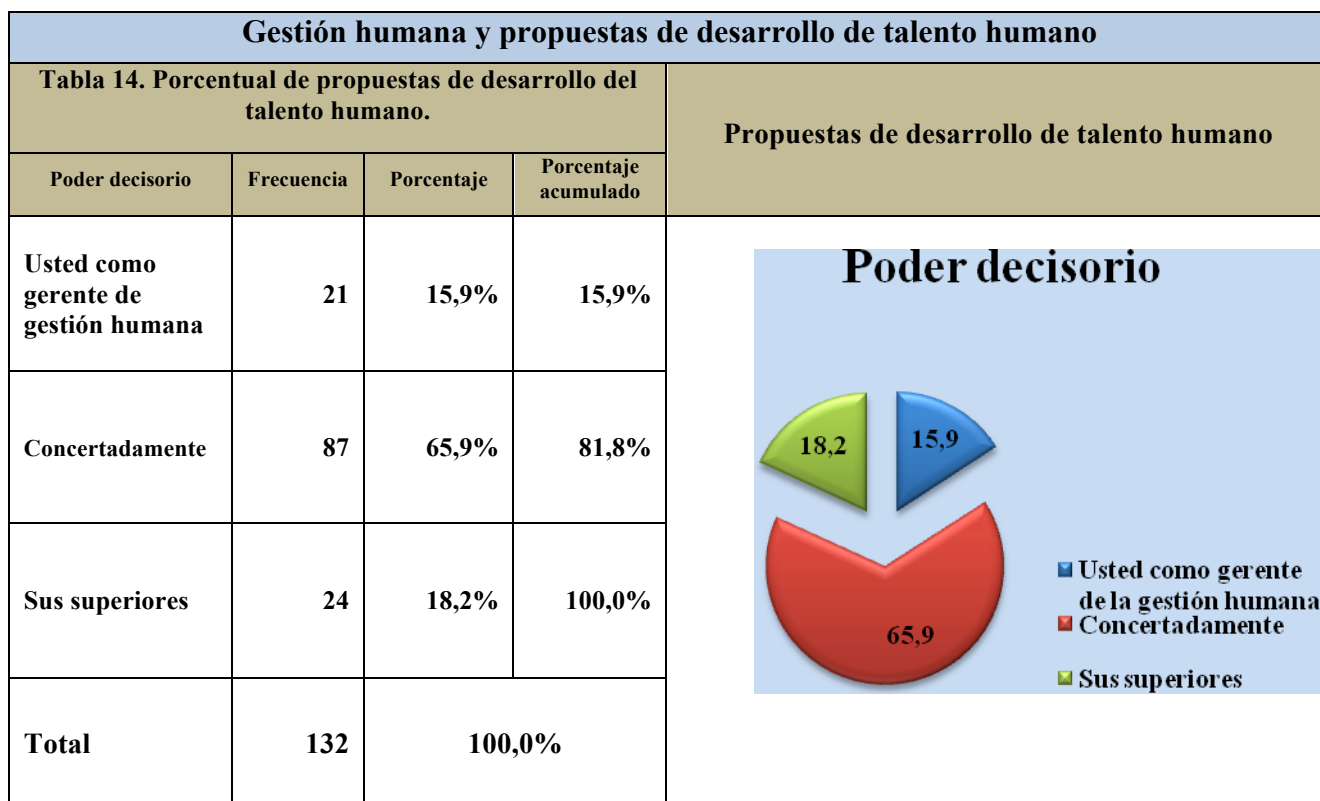


Fuente: Diseño propio para el estudio actual.

5.4.4. Propuestas de desarrollo de talento humano

Se indagó sobre la toma de decisiones frente al desarrollo de propuestas de talento humano, y el 65,9% respondió que se hace concertadamente y el 35.1% opina que las decisiones las toma el gerente o los superiores inmediatos al cual pertenece el área de gestión humana.

Gráfica 6. Poder decisorio en las propuestas de desarrollo del talento humano.



Fuente: Diseño propio para el estudio actual.

5.5. Desarrollo de prácticas funcionales

En Colombia se hace referencia a cinco prácticas de recursos humanos como prácticas funcionales: selección, formación o capacitación, planes de carrera, evaluación de desempeño y retribución o compensación salarial, que corresponden a actividades mínimas que se deben cumplir en la organización para garantizar el adecuado desempeño. Los resultados se describen en la siguiente

tabla, donde la participación porcentual se trabajó en una escala de 1 a 5, así: 1 - en muy poca medida; 2 -en poca medida; 3 - en alguna medida; 4 - en gran medida; 5 - en muy gran medida.

Tabla 15. Desarrollo de las prácticas funcionales.

Desarrollo de las prácticas funcionales					
Prácticas funcionales	Porcentajes				
	1	2	3	4	5
Existe planeación de mediano y largo plazo de personal	11,4	5,3	22	31,8	29,5
Realiza el proceso de aprovisionamiento de personal subcontrata	13,6	3,0	9,8	32,6	40,9
Existen planes de capacitación	1,5	2,3	12,1	24,2	59,8
Se realiza evaluación a las capacitaciones	9,8	3,0	10,6	23,5	53,0
Existe una escala salarial definida	8,3	3,0	15,9	18,2	54,5
Existen planes de seguridad ocupacional	3,8	1,5	3,8	15,9	75,0
Existen relaciones con las entidades de seguridad social	1,5	6,8	16,7	75,0	0,0
Existen planes de reubicación, reorientaciones, y recalificación laboral	12,1	6,8	12,1	17,4	51,5
Se realizan periódicamente evaluaciones de desempeño	7,6	4,5	12,1	11,4	64,4

Fuente: Diseño propio para el estudio actual.

En la investigación realizada se encontró que en la actividad de planeación a mediano y largo plazo el 61% lo hacen en gran medida y el 28% en alguna medida, el restante no realiza esta actividad o parcialmente. En cuanto al aprovisionamiento el 73% lo aplican, los demás no lo aplican o muy pocas veces. Aseguran que le es más beneficioso subcontratar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

En cuanto a capacitación y la evaluación se encontró que la mayoría de las empresas entrevistadas concuerdan que desarrollan planes de capacitación, soportadas, eso sí, por entidades como las cajas de compensación familiar, el SENA, Fenalco u otras agremiaciones.

Algunos temas de capacitación que van estrictamente ligados al cumplimiento de las normas de seguridad en el trabajo (caso de las empresas de construcción y algunas otras de servicios), son suministrados por las Administradoras de Riesgos Laborales. En cuanto a la escala salarial, un 73%, aproximadamente, argumenta aplicarla; sin embargo aunque se tiene la información del salario por niveles, en su gran mayoría argumentó que no hay un estudio para observar la equidad en el diseño de la escala.

En cuanto a los planes de salud ocupacional, el 99% adujo tenerlos, conforme con la normatividad. Sin embargo, se observó que en la mayoría de las empresas estudiadas falta señalización, medidas preventivas, o que estas medidas están en vía de aplicación y adaptación por parte de los empleados.

En cuanto al contacto con las entidades de seguridad social, solo el 75% lo han hecho en gran medida, para temas de capacitación y afiliaciones. El restante lo hace en forma esporádica para temas de afiliación, incapacidades o licencias y el 8% no lo hacen, pues existe la vinculación de trabajadores independientes.

Adicionalmente, el 69% argumenta tener planes de reubicación y recalificación del personal y el 75,8% realizan evaluaciones de desempeño, para las cuales aplican el método de clasificación, cuestionario y de competencias laborales.

5.6. Nivel de dominio de prácticas estratégicas

En cuanto al nivel de dominio de prácticas estratégicas para la gestión humana, los resultados se describen en la siguiente tabla, en donde la participación porcentual se trabajó en una escala de 1 a 5, así: 1 - en muy poca medida; 2 - en poca medida; 3 - en alguna medida; 4 - en gran medida; 5 - en muy gran medida.

Tabla 16. Nivel de dominio de prácticas estratégicas.

Nivel de dominio de prácticas estratégicas					
Prácticas estratégicas	Porcentajes				
	1	2	3	4	5
Se cuenta con planes de carrera, fuentes, formación y retención de talentos	17,4	10,6	30,3	18,9	22,7
Existe un balance vida –trabajo	12,9	6,1	23,5	37,1	20,5
En la empresa se cuenta con planes para manejar la diversidad cultural y la adaptación de equipos internacionales	48,5	11,4	9,1	13,6	17,4
Existen políticas de responsabilidad social empresarial	12,1	9,1	20,5	24,2	34,1
Existe alineamiento de la cultura, comunicación de la visión, visibilidad liderazgo	5,3	3,8	25,0	32,6	33,3
Se cuenta con coaching, mentoring, counseling, e-learning	43,2	7,6	16,7	18,9	13,6
Existen competencias para diseño y ejecución de la estrategia de la empresa	7,6	9,1	17,4	30,3	35,6
Se cuenta con una estrategia clara de gestión humana	8,3	1,5	12,9	31,8	45,5
La estrategia de gestión humana se encuentra alineada con la estrategia de la empresa	6,8	0,8	15,9	22,0	54,5
Existen resultados de gestión humana en términos del negocio, (medición del desempeño)	12,9	6,8	9,8	35,6	34,8
Existen herramientas para la medición de habilidades y formación en liderazgo	15,2	9,1	25,0	28,0	22,7
En la empresa se fomenta el trabajo en equipo, la construcción de confianza, fomento relaciones internas y externas	1,5	3,0	23,5	28,0	43,9

Fuente: Diseño propio para el estudio actual.

En cuanto al nivel de dominio de prácticas estratégicas de gestión humana se encontró que apenas un 50% realiza planes de carrera, formación y retención de personas; el 58% aplica el balance de vida y trabajo en capacitación y socialización. Sin embargo, se observó que el 60% no logran desarrollar planes para la diversidad cultural y adaptación de equipos internacionales, muy pocas

tienen esta característica de vinculación de extranjeros y no han contemplado la internacionalización del talento humano.

Adicionalmente, el 58% cuenta con planes de responsabilidad social empresarial, en su mayoría por el compromiso de acreditación o certificación de sus procesos. El 66% argumentó alinear la cultura con la visión y la visibilidad de liderazgo, consideran importante que las personas se identifiquen con los valores, políticas y principios institucionales, transfieren esta información en reuniones inducciones y reinducciones, a través de medios visibles como los sitios web, carteleras, equipos de cómputo, también se apoyan en símbolos y artefactos.

Más de la mitad de las empresas investigadas no saben y no aplican el *coaching*, *mentoring*, *counseling*, *e-learning*. Tan solo un 32% lo aplica en gran medida, en su mayoría el *e-learning* y el *coaching*, principalmente las empresas nacionales. El 66% considera que posee la competencia para el diseño y la ejecución de la estrategia; pero un gran porcentaje adujo que no tienen mayor injerencia; en el caso de las empresas públicas por seguir directrices gubernamentales de orden nacional, y las empresas centralizadas en ciudades capitales por cumplir con los lineamientos definidos desde la sede principal.

En cuanto al fomento de trabajo en equipo, construcción de confianza y fomento de relaciones internas y externas, el 72% confirmó su aplicación; sin embargo se observó que están muy lejos de la percepción de equipos de alto rendimiento y que más que fomentarla obedece a un requisito que los empleados deben cumplir.

Aunque la medición del desempeño y el aporte de gestión humana a los resultados de la organización es un tema objeto de discusión, se detectó que un 70% de las empresas analizadas avanza en su aplicación. De ello se deduce que consideran que, efectivamente, los estados

financieros pueden reflejar este rendimiento organizacional; pero, en concreto, no se cuenta con las herramientas para medir la influencia de la gestión humana en este desempeño.

5.7. Análisis de la gestión humana y algunos aspectos estratégicos

En el presente numeral se describe el análisis realizado a los siguientes aspectos estratégicos de la gestión humana: el impacto sobre la cultura organizacional, su dedicación a las funciones estratégicas y su incidencia en la innovación y en el desarrollo tecnológico

5.7.1. Impacto de la gestión humana sobre la cultura organizacional

Se analizaron las siguientes características que asocian las actividades que debe realizar gestión humana en relación con la cultura organizacional, en la tabla 17 se presentan los resultados obtenidos, donde la participación porcentual se trabajó en una escala de 1 a 5, así: 1 - en muy poca medida; 2 -en poca medida; 3 - en alguna medida; 4 - en gran medida; 5 - en muy gran medida.

Tabla 17. Impacto de la gestión humana en la cultura organizacional.

Aspectos estratégicos de la gestión humana					
Actividades relacionadas con la cultura organizacional	Porcentajes				
	1	2	3	4	5
Realiza actividades encaminadas a evaluar la cultura organizacional	19,7	6,1	16,7	25	32,6
Se preocupa por la relación entre la Cultura y el desempeño laboral	6,1	4,5	18,9	23,5	47
Busca que las personas se identifiquen con la organización	8,0	10,6	34,1	54,5	0
Utiliza los símbolos, las creencias, las tradiciones, valores, entre otros, para gestionar el cambio organizacional	6,1	0,8	18,2	25,8	49,2

Fuente: Diseño propio para el estudio actual.

De acuerdo con la información obtenida se encontró que el 57,6% realiza actividades encaminadas a evaluar la cultura organizacional; sin embargo, no se observaron estudios

relacionados con la medición del clima organizacional, satisfacción laboral, rasgos y caracterización y, menos, la evaluación de la misma. De hecho, se advirtió que no existe la plataforma corporativa para realizar esta evaluación por las condiciones de trabajo y las múltiples funciones pero sí el interés por realizar, en alguna medida, estas actividades. El 70,5% manifiestan la preocupación por relacionar la cultura organizacional con el desempeño laboral y están sensibilizados frente a la incidencia que la cultura tiene en los resultados laborales. El 88,6% busca que las personas se identifiquen con la organización y el 84% de las empresas seleccionadas utiliza los símbolos, las creencias, las tradiciones, valores, entre otros, para gestionar el cambio organizacional, cuando éste se requiere.

5.7.2. Dedicación de la gestión humana a funciones estratégicas

En cuanto a la percepción de la función estratégica de gestión humana, se encontró que, el 35,6% de los entrevistados, en alguna medida dedica más de la mitad de su tiempo al ejercicio de las funciones estratégicas. De hecho, el 75,8% cuenta con planes de acción congruentes con la formulación de estrategias de la organización; y se evidenció que el 59% ha adelantado indicadores de gestión, mas no han hecho la medición del impacto de la eficacia de la gestión humana.

Adicionalmente, se detectó que el 68,2% consideran que son congruentes con la estrategia competitiva; el resto de los entrevistados aceptaron que no conocen estas estrategias. Por último, el 69,7% consideran que es posible encontrar una asociación entre gestión humana y el desempeño del negocio pero que, sin embargo, no cuentan en la actualidad con los mecanismos para demostrarlo.

A continuación, se describen en la siguiente tabla, los resultados obtenidos, en donde la participación porcentual se trabajó en una escala de 1 a 5, así 1 - en muy poca medida; 2 - en poca

medida; 3 - en alguna medida; 4 - en gran medida; 5 - en muy gran medida; y, 6 - no sabe o no aplica.

Tabla 18. Dedicación de la gestión humana a las funciones estratégicas.

Gestión humana y funciones estratégicas					
Actividades relacionadas con las funciones estratégicas	Porcentajes				
	1	2	3	4	5
Dedica más de la mitad de su tiempo a funciones estratégicas	10,6	18,9	35,6	20,5	14,4
Existe una fuerte coherencia entre los planes de acción de su dependencia con las metas organizacionales	3,0	1,5	19,7	31,1	44,7
Se presenta un alto grado de incidencia de parte de Gestión Humana en la formulación de la estrategia de la empresa	4,5	6,8	22,7	36,4	29,5
Gestión humana maneja indicadores de Eficacia o Logro e impacto	12,1	15,2	13,6	18,9	40,2
Existe congruencia de la estrategia competitiva de la empresa y las prácticas de gestión humana	5,3	6,8	19,7	37,1	31,1
Es posible encontrar una asociación entre gestión humana y el desempeño del negocios	6,8	4,5	18,9	37,1	32,6

Fuente: Diseño propio para el estudio actual.

5.7.3. Gestión humana y su incidencia en la innovación

Para el análisis de la gestión humana y su incidencia en la innovación, se describen los resultados obtenidos en la siguiente tabla, en donde la participación porcentual se trabajó en una escala de 1 a 5, así: 1 - en muy poca medida; 2 - en poca medida; 3 - en alguna medida; 4 - en gran medida; 5 - en muy gran medida; y, 6 - no sabe o no aplica.

Tabla 19. Gestión humana y su incidencia en la innovación.

Gestión humana e innovación					
Actividades relacionadas con la innovación	Porcentajes				
	1	2	3	4	5
Existe autonomía, apoderamiento, flexibilidad y	11,4	10,6	37,9	27,3	12,9

Gestión humana e innovación					
Actividades relacionadas con la innovación	Porcentajes				
	1	2	3	4	5
participación de los empleados en la toma de decisiones					
Se cuenta en la empresa con un plan de incentivos y reconocimientos a los empleados por los resultados obtenidos	21,2	9,1	22,7	18,9	28,0
Existen prácticas enfocadas a la formación y desarrollo de los empleados	6,1	2,3	15,9	31,8	43,9
Se desarrollan y apoyan las prácticas de gestión humana que promueven la innovación	11,4	9,1	26,5	27,3	25,8
Se fomenta el intercambio de conocimientos entre los empleados	6,1	9,1	22,7	31,8	30,3
Existe una fuerte formación técnica y entrenamiento en la empresa	5,3	6,1	24,2	25,0	39,4

Fuente: Diseño propio para el estudio actual.

En efecto, se indagó sobre la injerencia que la gestión humana tiene en las estrategias ligadas a la innovación. En pertinencia, se encontró que el 40,10% cuenta con la autonomía, apoderamiento, flexibilidad y participación de los empleados en la toma de decisiones, en el sentido de que tienen claras sus funciones y las realizan solucionando problemas cotidianos de su entorno laboral. También, el 46,9% de los entrevistados cuenta en la empresa con un plan de incentivos y reconocimientos a los empleados por los resultados obtenidos.; sin embargo, la gran mayoría no argumentó aspectos diferentes a los salarios; pese a ello, fue contundente en los temas relacionados con las áreas de producción y ventas.

En cuanto a la existencia de prácticas enfocadas a la formación y desarrollo de los empleados, el 75,7% opinó que si cuentan con estas prácticas. También, el 53,1% adelantan y apoyan las prácticas de gestión humana que promueven la innovación, pero no describieron que tipos o paquetes de prácticas utilizaban para este fin. Por último, el 62,1% fomenta el intercambio de conocimientos entre los empleados y el 64,4% considera importante y aplica una fuerte formación técnica y entrenamiento en la empresa.

5.7.4. Gestión humana y su incidencia en el desarrollo tecnológico

En esta investigación, se obtuvieron los resultados que se describen en la siguiente tabla, en donde la participación porcentual se trabajó en una escala de 1 a 5, así: 1 - en muy poca medida; 2 - en poca medida; 3 - en alguna medida; 4 - en gran medida; 5 - en muy gran medida.

Tabla 20. Gestión humana y su incidencia en el desarrollo tecnológico.

Gestión humana y desarrollo tecnológico					
Actividades relacionadas con la tecnología	Porcentajes				
	1	2	3	4	5
Se realizan actividades en pro de adaptar al personal nuevos desarrollos tecnológicos	6,1	3,8	15,9	34,8	39,4
Se analizan con anterioridad los posibles efectos (impacto) que pueden llegar a tener los nuevos desarrollos tecnológicos en la empresa	8,3	4,5	31,1	29,5	26,5
Participa el área de Gestión Humana en la decisión de la implementación o no de nuevas herramientas	23,5	6,8	18,9	22,0	28,8
Competencias de integración y capacidad de gestionar el cambio	7,6	9,1	18,2	37,1	28,0
Trabajo intelectual, por la revaloración del papel del ser humano en el mundo laboral	10,6	9,1	29,5	21,2	29,5

Fuente: Diseño propio para el estudio actual.

En relación con esta variable se encontró que el 74,2% de las empresas seleccionadas, realiza actividades en pro de adaptar al personal en los nuevos desarrollos tecnológicos. El 56% de ellos respondieron que analizan con anterioridad los posibles efectos (impacto) que pueden llegar a tener los nuevos desarrollos tecnológicos en la empresa. Frente a esta respuesta muy pocas tienen evidencias tangibles de estudio con pruebas piloto de empleados u otros tipos de estudios.

De otra parte, el 48,8% son tenidos en cuenta como área de Gestión Humana en la decisión de la implementación o no de nuevas herramientas. Asimismo, el 66,1% posee competencias de integración y capacidad de gestionar el cambio y el 50,7% considera en gran medida aplicable el trabajo intelectual, por la revaloración del papel del ser humano.

5.8. Limitaciones del área de gestión humana

De acuerdo con los factores estudiados la gran mayoría considera que no tienen limitaciones del área de gestión humana. Pese a ello, es un gran porcentaje de los gerentes participantes en la investigación (40,9%) manifestó que la más representativa sería la resistencia al cambio, seguida de problemas en la comunicación y falta de autonomía y centralismo en las decisiones (36,4%), sobrecarga de responsabilidad (30,5%), dificultad para traducir la efectividad del área en cifras (30,5%), desconocimiento del valor estratégico del área y asignación de recursos insuficientes (29,5%).

Finalmente, la relación con otras áreas, falta de compromiso directivo con el desarrollo de programas y desconocimiento del valor estratégico poseen unos porcentajes negativos bastante altos que se correlacionan con la formación empresarial. Adicionalmente, en cuanto a las limitaciones ocasionadas por la cultura local un 12% de los entrevistados consideran que sí se presenta.

Tabla 21. Limitaciones del área de gestión humana.

Limitaciones del área de gestión humana		
Limitaciones	Porcentajes	
	Sí	No
Resistencia al cambio	40,9	59,1
Falta de Autonomía y centralismo en las decisiones	36,4	63,6
Relaciones con las otras áreas.	12,1	87,9
Falta de compromiso directivo con el desarrollo de los programas.	12,9	87,1
Asignación de recursos insuficientes.	29,5	70,5
Problemas de comunicación.	36,4	63,6
Dificultad para traducir la efectividad del área en cifras	30,5	68,9
Desconocimiento del valor estratégico del área	29,5	70,5
Cultura Local	12,1	87,9
Sobrecarga de responsabilidad	33,3	66,7

Fuente: Diseño propio para el estudio actual.

5.9. Retos de la gestión humana

De acuerdo con las empresas estudiadas y las respuestas brindada por los encargados de la gestión humana, se obtuvieron los resultados que se describen en la siguiente tabla, en donde la participación porcentual se trabajó en una escala de 1 a 5, así: 1 - en muy poca medida; 2 -en poca medida; 3 - en alguna medida; 4 - en gran medida; 5 - en muy gran medida.

Tabla 22. Retos del área de gestión humana.

Gestión humana y sus retos					
Retos	Porcentajes				
	1	2	3	4	5
Gerencia del talento y liderazgo	7,6	5,3	14,4	35,6	37,1
Manejar balance vida laboral	6,8	5,3	20,5	42,4	25,0
Analizar la provisión futura y la demanda de empleados bajo diferentes escenarios	9,8	19,7	22,7	25,0	22,7
Gerenciar el cambio	6,8	5,3	18,2	31,1	38,6
Gerenciar la globalización.	11,4	9,1	25,8	28,8	25,0
Convertirse en una organización que aprende	6,1	2,3	21,2	25,8	44,7
Transformar el HR en un socio estratégico	3,8	6,1	9,1	33,3	47,7
Gestionar brechas generacionales	7,6	9,1	17,4	31,1	34,8
Formar directivos y establecer sistemas de medición de sus resultados	6,8	3,8	20,5	31,8	37,1

Fuente: Diseño propio para el estudio actual.

Son considerados como retos de la gestión humana:

La gerencia del talento y liderazgo (72,7%), manejar balance vida laboral (77,4%), analizar la provisión futura y la demanda de empleados bajo diferentes escenarios (45,7%), gerenciar el cambio (69,8%), gerenciar la globalización (53,7%), convertirse en una organización que aprende(71,5%), transformar el recurso humano en un socio estratégico (81%), gestionar brechas generacionales (65.9%), formar directivos y establecer sistemas de medición de sus resultados (68,9%)

6. Discusión de los resultados

Evidentemente en las ciudades estudiadas se detectó una alta participación de la mujer en cargos de dirección en gestión humana, lo que ratifica no solo el papel primordial de las mujeres en campos administrativos, sino la apertura cultural que se vive en el país frente a la incursión de la mujer en dichos oficios, antes privativos de los hombres. Dicha apertura denota la incidencia de la oferta universitaria de carreras de las ciencias sociales y humanas- administrativas que nutren el perfil de talento humano, que tienen gran aceptación por el género femenino, al momento de la toma de decisiones relacionadas con su formación profesional.

De acuerdo con la caracterización de la edad del gerente de talento humano, se hace evidente que quienes dirigen el área se encuentran en un rango de edad joven; y, correlacionado este rango con el nivel de escolaridad, se considera que dichos responsables del área o no cuentan con pregrado o están en proceso de estudio para alcanzarlo, lo cual se convierte para la organización en una dificultad dado que, la persona que coordina u orienta los procesos no está capacitada o formada para ejecutar dicha responsabilidad. De ahí que el área no represente, en términos de creación de valor, un pilar fundamental en este tipo de empresas.

En efecto, este análisis evidenció que las empresas estudiadas no dimensionan la importancia de tener un perfil del GTH, acorde con las tendencias actuales organizacionales; o, visto desde otra óptica, al contratar personal no calificado para dicha labor, consideran que se disminuyen costos. Relacionada con esta situación, en la investigación realizada por Calderón, Álvarez y Naranjo (2011) sugieren que el gerente de talento humano debe poseer unas *competencias técnicas o específicas de la profesión* que le dan el carácter profesional a quien dirige esta área en la

organización y que convierten al gerente de talento humano en experto en los procedimientos y prácticas de gestión de personal.

En este sentido, se permite determinar para los participantes de este estudio que existen debilidades en este aspecto, el cual deberá ser analizado y evaluado a la luz de la efectividad en sus procesos, con el fin de cualificar este perfil directivo.

Adicionalmente, y en este sentido, Malaver, 1999, citado por Calderón, et al (2008), plantea que las empresas deben “(...) conocer sus necesidades para responder de manera inteligente a los requerimientos del mercado, desarrollando capacidades internas que le permitan aprovechar las oportunidades que el entorno le ofrece”, conocimiento que las conduce a la realización de acciones estratégicas que propendan por el desarrollo de ventajas competitivas; Es decir, buscar condiciones que le hagan superiores a sus competidores. Dichas necesidades serán identificadas efectivamente cuando se cuente con dirigentes capaces de tomar decisiones y orientar a su talento humano.

De acuerdo con los datos suministrados, se observa que el perfil que predomina es diverso en cuanto al nivel de pregrado, pero resulta interesante contrastarlo con las funciones que desempeñan pues denota la necesidad de promover estudios en temas relacionados con la gestión humana, con el fin de que se obtengan mayores herramientas de direccionamiento de personal y aportes a la administración del área de gestión humana.

Tales datos manifiestan que el cargo de gerente de gestión humana está ocupado por personas jóvenes, cuya experiencia está correlacionada con el nivel de escolaridad y especialidad, lo que permite deducir que el área con directivos muy jóvenes y poco cualificados para ejercer dicha labor. Pese a ello, la misma juventud los hace proclives a los cambios continuos en el contexto globalizado.

En este sentido, Ulrich (2006) plantea que dentro de los roles del management de recursos humanos está el crear valor y obtener resultados y en definirlos aportes por realizar para este trabajo. Una vez definidos los aportes, es posible establecer los roles y las actividades de los socios de negocios.

Entonces, se concluye que, aunque los entrevistados denotan un deber ser desde su rol y consideran que poseen una orientación firme frente a ser activistas creíbles, guían el proceso de cultura y cambio y son aliados del negocio, el análisis general evidenció que las empresas del estudio requieren fundamentar la plataforma organizacional entorno del fortalecimiento de los procesos funcionales a la luz de los estratégicos, para lograr desarrollar adecuadamente las competencias para la gestión humana.

En consecuencia, es tarea de los profesionales del área de mostrar, como afirman Pfeffer (1996) y Ulrich (2006), el valor de la función de recursos humanos, con base en el impacto que ellos ejercen sobre los resultados obtenidos o por obtener en el ejercicio empresarial.

En cuanto a los profesionales de la gestión humana se advierte que sus funciones se transforman en retos como el de implementar capacidades y estrategias en la organización, como también el compromiso personal frente a las múltiples demandas organizacionales, para Ulrich (2006) las empresas actuales, están trabajando hacia cuatro dimensiones de la creación de capacidades de confianza, en las que los individuos tanto fuera como dentro de la organización creen que los directivos y nivel estratégico harán lo que dicen y mantendrán su reputación.

En este sentido, los profesionales de recursos humanos deben encuadrar lo que hacen en términos de las capacidades, ya que no es suficiente contratar, entrenar o premiar a los individuos;

estas actividades ahora deben llevarse a cabo bajo la premisa de acción de crear un conjunto de capacidades en la organización.

Por otra parte, aduce Ulrich (2006), la naturaleza cambiante del entorno de los recursos humanos y su variada necesidad de crear valor al interior y exterior de la organización hace imperativo el consolidar los nuevos roles para los profesionales de recursos humanos, cuya realidad invoca multiplicidad, pues no existe un estándar único de actuación. Es así, concluye el autor, como los profesionales de recursos humanos deben cumplir roles tanto operativos como estratégicos.

En fin, como considera Ulrich (1997), los procesos de globalización, la exigencia permanente por la calidad y el impacto de la tecnología han llevado a las áreas de gestión humana a un nivel de estructuración y reorganización de sus estrategias para conseguir una mayor ventaja competitiva, lo que necesariamente ha puesto en el campo de los retos a aquellos directores de recursos humanos en relación con los temas de reducción de ciclos productivos, mejoramiento de la calidad, aumento de la satisfacción de los clientes, trabajadores y accionistas, gestión de la cultura, entre otros (Pfeffer J., 1998)

El resultado en cuanto a dependencia del área preocupa, debido a que más del 30% de las áreas de gestión humana están direccionadas por jefes, coordinadores u otro tipo de nivel de tercer orden, lo que aleja al directivo del área de la toma de decisiones clave para el desarrollo del personal y la consecución de los objetivos organizacionales. En definitiva, frente a quien reporta las actuaciones de gestión humana y la autonomía en las decisiones se puede decir que gestión humana en las empresas estudiadas comparte responsabilidades estratégicas en la organización, aun cuando los entrevistados sugieren que poseen restricciones, frente asuntos de contratación de personal y manejo presupuestal directo, lo cual deja entrever que las decisiones se toman en un marco consultivo.

Frente a la suficiencia de los recursos, es relevante la consideración, entre los entrevistados, de no tener el personal suficiente para desarrollar los procesos propios del área, hecho que implica una sobrecarga en funciones y responsabilidades del encargo.

En cuanto a tecnología, el 62% consideran que es suficiente. Sin embargo, no cuentan con software específico para la administración del recurso humano, ya que el programa más utilizado es el ofrecido por aplicativos contables, lo que permite entrever que obedece al apoyo tecnológico requerido para la elaboración de nómina y su contabilización.

Los hallazgos sobre las practicas funcionales están en concordancia con lo afirmado por Huang (2000) citado Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, (2009), quien encontró que las empresas con mayores niveles de adopción de ciertas prácticas de SHRM, tales como la planificación, dotación de personal, evaluación, compensación y la formación y el desarrollo, tenían más probabilidades de integrar sus funciones de recursos humanos con las estrategias de negocio, para delegar actividades de recursos humanos a los gerentes de línea, adoptar la planificación formal y explícita de procedimientos y planificación a largo plazo, y para vincular la planificación de recursos humanos y la planificación de negocios.

Michie y Sheehan (2005) citados por Lengnick-Hall et. al (2009), encontraron que la relación entre las políticas y prácticas de recursos humanos y el rendimiento depende de la estrategia del negocio (la perspectiva de contingencia) y que las empresas que buscan un enfoque integrado de recursos humanos con la innovación y la calidad con su estrategia de negocio, conseguirán que ésta funcione mejor.

En cuanto al uso de tecnología y su influencia en los resultados, se observa la voluntad e interés los gerentes de gestión humana en implementarlos, pero muy pocos de estos evidencian la experimentación real de estas variables y resultados de innovación en procesos, productos y o servicios. Esto en ratifica el estudio de seguimiento al uso de la tecnología y su influencia en los resultados, realizado por Lepak, Takeuchi y Snell (2003), quienes encuestaron a los altos ejecutivos y gerentes de recursos humanos de alto nivel en el modo de emplear tecnología y la relación con las prácticas de recursos humanos, los resultados mostraron que la intensidad tecnológica (nivel de sofisticación y personalización posible dentro del proceso de producción) modera la relación entre el conocimiento, el empleo y el desempeño de la empresa.

En cuanto a los retos que enfrentan las organizaciones se requiere que los departamentos de recursos humanos se conviertan en socios estratégicos auténticos al abordar de manera proactiva las necesidades de las organizaciones, lo cual requiere de profesionales de recursos humanos que logren entender el negocio, y garantizar la eficiencia y rendimiento esperado de los empleados y su fácil adaptación a los cambios. Lo observado en los resultados de esta investigación nos indican que en muy pocas (solo empresas grandes y multinacionales) existe una aproximación para ser considerado socio estratégico, sin embargo estas empresas han incorporado otras prácticas de alto rendimiento llamadas en este estudio emergentes o contingenciales.

Además la mayoría de las organizaciones observadas han apropiado tendencias como la subcontratación y externalización de funciones lo que conlleva a enfrentar el reto de poder mantener la satisfacción del trabajo, la equidad y la calidad de vida frente a la rotación, la admisión de personal calificado y la congruencia entre los objetivos particulares y organizacionales, labor que tiene sus limitantes por ser desempeñadas por coordinadores de gestión humana encargados de la nomina, la seguridad en el trabajo y el cumplimiento de la legislación vigente.

Un aspecto importante por destacar es la flexibilidad de los empleados que se ha logrado en las empresas de estas ciudades intermedias, la cual ha facilitado la adaptación a las transformaciones organizacionales, aspecto que se puede derivar de la alta demanda del mercado laboral, las tasas de desempleo y las pocas fuentes laborales que caracteriza las ciudades estudiadas. Lo cual ratifica lo mencionado por Calderón et al (2006) sobre la visión de la gestión humana que se sigue considerando como reduccionista centrándose en las prácticas y sus resultados en la organización, o que la convierte en un fenómeno complejo, en el que se conjugan al menos siete factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas, ellos son: características socio-político- económicas del momento histórico, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización del trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y las teorías de gestión dominantes.

La integración de las ideas de gestión de recursos humanos en los sistemas tradicionales de gestión de personal puede ser considerado como un gran logro. Sin embargo las practicas de gestión de esta área tanto en lo público como en lo privado sugiere relacionar las practicas, la creación de sistemas de prácticas con la eficiencia de la organización.

Este trabajo muestra el estado actual de la gestión humana en ciudades intermedias aplicado al caso de Ibagué y Manizales, a través de un análisis teórico y empírico en las empresas medianas y grandes mostrando resultados significativos para la academia y los directivos de las organizaciones, de los que se pueden generar servicios tecnológicos, desarrollo del personal a través de la capacitación, entro otros aspectos. Los hallazgos revelan la necesidad de nuevas investigaciones y mejoras en las practicas de gestión humana.

6.1 Limitaciones del estudio

Un tema destacado en la literatura es la efectividad de las configuración de prácticas, según Bayo & Merino, (2001) es que las configuraciones de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento suelen tener un efecto más positivo en las actitudes y el comportamiento de los empleados y el desempeño de la organización que las configuraciones de las prácticas tradicionales de recursos humanos. El presente estudio fue realizado bajo la perspectiva Universalista por lo que resulta una limitante al no contemplar la perspectiva configuracional y contingencial lo cual se podrá abordar en futuras investigaciones.

Otra limitante es que no se contó con la percepción de los trabajadores frente a las prácticas de talento humano, lo cual también comprende un estudio futuro.

Para investigaciones futuras se sugiere explorar la difusión de la gestión eficaz de los recursos humanos a través de la identificación de sistemas de prácticas eficaces, los vínculos entre prácticas eficaces de gestión de los recursos humanos y los resultados de rendimiento, así como para verificar las diferencias de estos vínculos en diversos tipos de organizaciones.

7. Conclusiones

La constitución empresarial estudiada en Ibagué y Manizales son en su gran mayoría empresas de tamaño mediano con proyección a grandes empresas. Son muy pocas las correspondientes al sector industrial y predominan las actividades de servicios y comercio.

En estas empresas se evidencian características específicas relacionadas con el bajo nivel de calificación de los gerentes de talento humano, baja definición del rol, lo cual denota una improvisada actuación desde el despliegue de competencias en el campo estratégico, limitando en una gran medida el desempeño del área en relación al impacto generado en el nivel organizacional, y, por consiguiente, la asignación de recursos económicos, materiales y humanos, lo cual determina una creciente necesidad de desarrollo no solo en infraestructura e inversión económica, sino también en formación a los líderes de este proceso.

El desarrollo de las prácticas estratégicas en gestión humana se ha ido afianzando en la medida en que algunas organizaciones le han apostado a invertir en el área; pero, realmente el cambio no ha sido muy significativo en la región ya que predominan actuaciones desde las prácticas funcionales que marcan procesos tradicionales con un enfoque de administración de personal. Por ello, es creciente la necesidad de reestructurar dichas prácticas a la luz del desarrollo organizacional, es decir, no es posible cambiar las actuales prácticas si no se cuenta con la infraestructura organizacional suficiente que las soporte.

Ahora bien, se concluye que a raíz de los resultados obtenidos, el área de gestión humana de las empresas que formaron de este estudio, todavía no cuentan con una estructura interna definida,

además que aplican las prácticas funcionales u operativas de forma intuitiva en la mayoría de las organizaciones estudiadas. También, pese a estar caracterizadas como empresas de tamaño mediano (mayor de 50 empleados), los procesos de aprovisionamiento de personal, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo se aplican en forma muy incipiente, cumpliendo con actividades muy básicas y que requieren de una mayor estructuración, destacando que las empresas que tienen documentado estas prácticas son aquellas que se han involucrado en los procesos de gestión de calidad según norma ISO 9001 y que requieren evidenciar la evolución de la capacitación, evaluación de desempeño y trayectoria laboral.

De otra parte, un factor que predomina en las empresas de las ciudades observadas, es su debilidad infraestructural, hecho que ha obligado a que las sedes principales de las grandes empresas se instalen en ciudades capitales como Cali, Bogotá, Medellín. Tal realidad incide en que el área de gestión humana de estas empresas funcione en forma descentralizada pero con control central, lo que dificulta la participación o inferencia de sus gerentes de gestión humana regionales en el diseño de políticas y estrategias del área.

De acuerdo con el desarrollo de las organizaciones en su entorno se puede explicar un crecimiento y un cambio por el uso adecuado de las TIC, para lograr ser una empresa competitiva en un mercado cambiario por la globalización y modernización; aunque, en la mayoría de los casos, la evolución tecnológica de la empresa está enfocada primordialmente en otras áreas de la organización, como la de mercadeo y producción lo que se constituye en una falencia tangible que tienden a tener las empresas ya que desean generar un desarrollo sostenible y rentable, pero no se detallan en lo que realmente debe enfocarse.

Aunque la mayoría de los directores o jefes de gestión humana conocen prácticas emergentes como: planes de carrera, fuente y formación de talento, coaching, mentoring, e-learning y

counseling, alineación de la estrategia del área con la de la organización, uso de herramientas para medir habilidades y liderazgo, generación de resultados medibles para la entidad y la inclusión de la innovación y la tecnología como aspecto importante, solo pocos las llevan a cabo y les dan el uso adecuado para generar más valor al área; por otra parte, existe una minoría que debido al poco tiempo que invierten en gestiones estratégicas, no saben cómo ponerlas en práctica o las desconocen por completo

En el sector público, los cargos y sus perfiles son diseñados y planeados por medio de estatutos y/o leyes brindadas a nivel nacional. De hecho, para la selección de las personas, el Estado colombiano cuenta con normas tanto de rango constitucional como legal que regulan la contratación de funcionarios públicos como se observa en la Constitución Política de Colombia, los decretos 2127 del 45, 2400 del 68, 1950 del 73, 1042 y el 1045 del 78 y las leyes de carrera que son las 443 y las 909, es por ello que, el director del área sólo conoce el proceso más no tienen injerencia sobre el mismo.

Uno de los limitantes más sobresalientes para el desarrollo de muchas actividades y labores tanto funcionales como estratégicas del área de gestión humana en el sector público es que en su mayoría, los procesos y las normas (por ejemplo plan de carrera, contratación, toma de decisiones sobre cambios en el área, evaluaciones de desempeño, asignación de recursos, entre otros) son establecidas a nivel nacional lo cual en muchas ocasiones impide realizar actividades de mejoramiento continuo teniendo en cuenta la realidad local.

Referencias

- Álvarez, C. (2006). *Asociación de las prácticas de gerencia de recursos humanos con la estrategia empresarial: Un análisis de las grandes empresas del sector industrial colombiano*. Tesis de maestría, Universidad de Manizales, Manizales, Caldas Colombia
- Angustias, M. Q. (2009). *Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos*. Madrid, España: Pirámide.
- Bakker, S., Boroş, P., Kenis, L. A., & Oerlemans, G. (2013). It's only temporary: time frame and the dynamics of creative project teams. *Journal Management*, XXIV, 383-397.
- Barba M., Jimenez D., Sanz R., (2014). La formación y el desempeño: El papel mediador del aprendizaje organizacional. *BRQ Business Research Trimestral. Volumen 17, número 3 , 161-173*
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, XVII, 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, IX(4), 49-61.
- Barney, J. B. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, XXXVII(1), 31-46.
- Bayo-Moriones A. & Merino J. (2001) Gestion de la calidad y de alto rendimiento las practicas de trabajo: ¿Es que coexisten? *Revista Internacional de Economía de la Producción, Volumen 73 Numero 3 251.259*
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Becker, B., Huselid, M., Pickus, P., & Spratt, M. (1997). HR as a source of shareholder value. Research and Recommendations. *Human Resource Management*, 36, 39-46.
- Beer, M. (1990). *Gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Ministerio del Trabajo.

- Beltrán, I., Escrig, A., Bou, J., & Roca, V. (Octubre - diciembre de 2013). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, XVI(4), 221-237.
- Besseyre des Horst, C. (1988). *Vers une gestion strategique des ressource humaines*. París, Francia: Les Editions d'organisations.
- Budhwar P. & Varma A., (2011) Nuevas Tendencias en la gestión de recursos humanos en la india y el camino a seguir. *Dinàmica Organizacional. El futuro de la gestión de recursos humanos número especial. Volumen 40 Número 4 317-325*
- Calderón, G., Cuartas, J., & Álvarez, C. M. (2008). Transformación organizacional: una mirada desde la gestión Humana: Caso de aplicación a una multinacional. *Revista de World Association For Case Method Research and Application*, XXV(1), 9–22.
- Calderón, G., Cuartas, J., & Álvarez, C. M. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana . *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales Colombia Innovar*, XIX(Fascículo 35), 151-166.
- Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. M (2010). Gestión Humana en la Empresa Colombiana: sus características, retos, y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, XXIII(41), 13-36.
- Calderón, G., Álvarez, C. M., & Naranjo, J. C. (2011). Papel de la Gestión Humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios gerenciales*, 27 (118, enero-marzo), 163-188.
- Cascón, R., & Valverde, M. (2013). *Transfiriendo la gestión de recursos humanos a los mandos intermedios: identificación de dimensiones*. Recuperado el 2014, de sitio web de Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa: <http://ezproxy.unibague.edu.co:2048/login?>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá DC, Colombia: McGraw-Hill.
- Cuesta, A. (2005) *Tecnología de gestión de recursos humanos*. Academia, La Habana, Cuba
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá DC, Colombia: Eco Ediciones.
- De Miguel, M., & Velásquez, R. (2006). *Modelos Contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos*. Holguín, Cuba: Universidad de Holguín.

- Del Río, J., Céspedes, J., & Pérez, M. (2013). Relación entre las prácticas de recursos humanos, la innovación y el rendimiento en clústeres geográficos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(4), 238-249.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance Predictions. *Academy of Management Journal*(39), 802-835.
- Dolan, S. L. (2003). *La Gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid, España: Dolan, S L (2003). La Gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. España: McGraw-Hill.
- Fernández, J. (2006). *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid, España: Pearson Educación SA.
- Fombrun, C. J., Tichy, N., & Devanna, A. (1984). *Recursos Humanos Estratégicos en la Organización*. Recuperado el 2014, de sitio web de Wiley: <http://www.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0471810797.html>
- Gómez, M. L. (1999). *Gestión de los recursos humanos*. Madrid, España: Prentice-Hall.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Efectos directos y moderación del Capital humano en la estrategia y el desempeño de las empresas de servicios profesionales: una perspectiva basada en recursos. . *Academy of Management Journal*, XLIV(1).
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. (1997). Eficacia de la gestión técnica y estratégica de los recursos humanos como determinante del desempeño FIRM. *Academy of Management Journal*, XL(1), 171-188.
- Kamoche, K. (1996). Strategic HRM Within A resource capability view of the firm. *Journal of Management studies*, 213-233.
- Kaplan, R.S, Norton D.P The balanced scorecard: Translating strategy into action Harvard Business School Press (1996)
- Kor, Y. Y., & Leblebici, H. (2005). ¿Cómo la interdependencia entre el despliegue del capital humano, el desarrollo y las estrategias de diversificación afectan el desempeño financiero de las empresas? *Strategic Management Journal*, XXVI(10), 967-985.
- Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Gestión de recursos humanos estratégicos: la evolución del campo. *Human Resource Management Review*, XIX, 64-85.

- Lepak D. P, Snell S. A. (2002), Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations Original Research Article Journal of Management, Volume 28, Issue 4, August Pages 517-543
- Lepak D.P, Takeuchi R., Snell S. A. (2003), Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity Original Research Article Journal of Management, Volume 29, Issue 5, October 2003, 681-703
- Liu W. Lepak D. Takeuchi R., Henry P. Sims Jr.(2003) Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective Original Research Article Human Resource Management Review, Volume 13, Issue 1, 2003, Pages 127-152
- Macías C., Aguilera A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales* Volume 28, Issue 123, April-June 2012, 133-148
- Nahapiet J., Ghoshal, Sumantra *Chapter 6 - Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage Knowledge and Social Capital*, 2000, 119-157
- Orlitzky, M., & Frenkel, S. (2005). Caminos alternativos a los lugares de trabajo de alto rendimiento. *Revista Internacional de Gestión de Recursos Humanos*, XVI(8), 1325-1348.
- Panayotopoulou L., Bourantas D., Papalexandris N. Strategic human resource management and its effects on firm performance: An implementation of the competing values framework *International Journal of Human Resource Management*, 14 (4) (2003), pp. 680-699
- Pfeffer, J. (. (1996). Capítulo 1. Fuentes de éxito sostenido. En J. Pfeffer, *Ventaja competitiva a través de la gente. Como desencadenar el poder del valor a través de la gente*. México DF, México: CECSA.
- Pfeffer, J. (1996). Capítulo 2. Lo que las empresas efectivas hacen con el persona. En J. Pfeffer, *Ventaja competitiva a través de la gente. Como desencadenar el poder del valor a través de la gente*. México DF, México: CECSA.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-123.
- Podsiadlowski A., Groschke D., Kogler M., Van der K. & Springer C. (2013) La gestión de una fuerza laboral culturalmente diversa: perspectivas de la diversidad en las organizaciones. *Revista Internacional de Relaciones Interculturales Volumen 37, Número 2 , Pages 159-175*

- Reed, R., & De Fillipi, R. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, *XV*(1), 88-102.
- Rogers E., & Wright P. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review*, *8* (3), pp. 311-331
- Saldarriaga, R. (2008). Gestion Humana: Tendencias y perspectivas. *Revista Estudios Gerenciales*, 137-159.
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, *XXIX*, 110-117.
- Sandoval J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales* *Volume 30, Issue 131, 162-171*
- Serrano & Barba (2012).
- Sikora D & Ferris G. (2014). Aplicación práctica de los recursos humanos estratégicos: El papel fundamental de la gestión de la línea *Human Resource Management Review, Recursos Humanos Management Review, 24, N.3 271-281.*
- Ulrich, D. (2006). *Recursos humanos champions*. Buenos Aires, Argentina: Garnica.
- Urrea, F., & Arango, L. G. (2000). Culturas empresariales en Colombia. En F. Urrea, & L. G. Arango, *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Bogotá DC, Colombia: Colciencias y Corporación Calidad.
- Valle, R. (2003). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Vivares J. (2012). Impacto de la gestión humana en la estrategia de operaciones: resultados en la industria manufacturera caldense= *The impact of human resource management in operations strategy (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales)*.
- Werther, & Davis. (1999). *Administración de personal y recursos humanos* (Quinta ed.). Bogotá, Colombia: Prentice-Hall.
- Wright P.M., Gardner T., Moynihan L., Park, B. Gerhart H., Delery J. Measurement error in research on human resources and firm performance: Additional data and suggestions for future research *Personnel Psychology*, *54* (4) (2001), pp. 875-902

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review, 1*, 203-225.

Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management, XVIII*(2), 295-326.