

PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO
JOVEN: ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYEN AL DESEMPEÑO
ORGANIZACIONAL Y LA CREACIÓN DE CAPACIDADES DINÁMICAS EN
ESTABLECIMIENTOS BANCARIOS DE COLOMBIA.

NATALIA SALAZAR SUÁREZ

ESTUDIANTE DE MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

TESIS DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FEBRERO DE 2020

PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO
JOVEN: ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYEN AL DESEMPEÑO
ORGANIZACIONAL Y LA CREACIÓN DE CAPACIDADES DINÁMICAS EN
ESTABLECIMIENTOS BANCARIOS DE COLOMBIA.

NATALIA SALAZAR SUÁREZ

ESTUDIANTE DE MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

CLAUDIA MILENA ÁLVAREZ GIRALDO

DIRECTORA DE TESIS

TESIS DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FEBRERO DE 2020

DEDICATORIA

A Dios por darme la sabiduría y fortaleza,

A mi familia por su apoyo incondicional,

En especial a mi esposo, **Mauricio**, su paciencia

y su amor fueron mi principal inspiración

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. CONTEXTO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	9
2.1. Justificación.....	9
2.2. Planteamiento del problema.....	10
2.3. Objetivos.....	12
2.3.1. Objetivo general.....	12
2.3.2. Objetivos específicos.....	12
2.4. Definición de variables.....	13
2.4.1. Variable independiente.....	13
2.4.2. Variable dependiente:.....	13
2.5. Población y muestra.....	15
2.6. Diseño general de la investigación.....	15
3. MARCO TEÓRICO.....	17
3.1. Desarrollo estratégico y ventaja competitiva.....	17
3.2. Desarrollo de capacidades dinámicas como fuente de ventaja competitiva sostenible.	20
3.3. El papel de la Gestión del Talento Humano.....	24
3.4. Prácticas de alto rendimiento en la generación de valor empresarial.....	31
3.4.1. Prácticas tradicionales o funcionales.....	32
3.4.2. Prácticas emergentes o innovadoras.....	36
3.5. Desempeño Organizacional.....	40
4. INDICADORES.....	43

4.1.	Correlación de ítems prueba alfa de Cronbach	43
4.2.	Pruebas de validez y confiabilidad de los instrumentos	49
5.	DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS	50
5.1.	Características generales de la población objeto de estudio	50
5.2.	Estrategia Empresarial	51
5.3.	Factores de desempeño organizacional y prácticas de alto rendimiento	52
5.4.	Relación entre prácticas de alto rendimiento y desempeño organizacional	57
5.4.1.	Análisis de Tablas de Contingencia.....	57
5.4.2	Análisis ANOVA regresión lineal	58
6.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	60
6.1.	Prácticas de alto rendimiento	60
6.1.1.	El papel de Gestión Humana.....	60
6.1.2.	Desarrollo de capacidades en los jóvenes.....	61
6.2.	Desempeño organizacional.....	63
6.2.1.	Estrategia organizacional	63
6.2.2	Efectividad Organizacional.....	65
6.3.	Relación de las prácticas de alto rendimiento y el desempeño organizacional	66
7.	CONCLUSIONES.....	68
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
9.	ANEXOS.....	77
9.1.	Instrumento: encuesta a gerentes generales	77
9.2.	Anexo 2. Carta de aplicación del instrumento	87
9.3.	Anexo 3. Tabla de medias.....	89

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estadísticas de total de los elementos.....	43
Tabla 2. Análisis de confiabilidad del instrumento de investigación de variables de desempeño organizacional y prácticas de alto rendimiento	49
Tabla 3. Características generales de la población objeto de estudio.....	50
Tabla 4. Estrategia Empresarial.....	51
Tabla 5. Frecuencias de respuestas de acuerdo a los factores evaluados en el cuestionario	53
Tabla 6. Análisis de tablas de contingencia entre Variable prácticas de alto rendimiento y Variable desempeño organizacional por empresa.	58
Tabla 7. Análisis ANOVA entre variables de prácticas de alto rendimiento y variable de desempeño organizacional.....	59
Tabla 8. Resumen del modelo de regresión lineal entre variables de desempeño organizacional y variable de prácticas de alto rendimiento.....	59
Tabla 9. Tabla de medias	89

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, las dinámicas de la globalización, las exigencias de un entorno competitivo y la necesidad de generar ventaja competitiva a través de recursos diferentes a los tangibles, están generando un viraje en las organizaciones, sus esfuerzos se están centrando en el desarrollo de recursos intangibles que le permita al negocio generar ventaja competitiva sostenible, no desde la explotación de sus fortalezas internas y las respuestas a las oportunidades identificadas en el entorno, sino desde la heterogeneidad e inmovilidad de sus recursos estratégicos (Barney, 1991, pág. 2).

Para generar ventajas competitivas a través de los intangibles, las organizaciones cuentan con diferentes tipos de recursos que le proporcionan este marco estratégico: recursos de capital físico, recursos de capital de la organización, recursos de capital humano. (Barney & Wright, 1997).

Las áreas de gestión humana se han convertido en la plataforma estratégica para apalancar la estrategia y los resultados de la organización, así como orientar el marco de la creación de ventajas competitivas a través del capital humano. Su actuación se ha venido desarrollando a partir de la implementación de un sistema estratégico de prácticas de alto rendimiento para el desarrollo del talento, un enfoque centrado en el gobierno de las personas, la organización del trabajo, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales (Calderón, et al., 2010).

Tangibilizar su contribución parte de hacer evidente de qué manera las prácticas de alto rendimiento, implementadas en las organizaciones, específicamente el sector bancario colombiano, tienen incidencia en el desempeño organizacional y en la generación de nuevas capacidades dinámicas, no basta sólo con tener prácticas bien implementadas sino asegurar una respuesta a la estrategia y a los resultados del negocio, “la coherencia dentro de la configuración de las prácticas de recursos humanos y entre las prácticas y la estrategia de recursos humanos son necesarias para mejorar el rendimiento” (Delery & Doty, 1996, pág. 12).

Esta realidad influye en la necesidad de orientar el presente trabajo de investigación bajo el objetivo de establecer las características de las prácticas de alto rendimiento como estrategias que pueden contribuir al desempeño organizacional y generar capacidades dinámicas.

La metodología implementada fue cuantitativa a partir de un estudio de caso descriptivo a profundidad bajo muestreo no probabilístico, el procesamiento de la información se realizó mediante análisis univariado y análisis multivariado (ANOVA). Se tomó como población las empresas del sector bancario colombiano, con más de 500 empleados, ubicadas en las ciudades principales del país, logrando tomar como muestra cinco establecimientos bancarios.

Como resultado de la investigación se espera identificar de qué manera las prácticas de alto rendimiento inciden en el desempeño organizacional y el desarrollo de capacidades dinámicas. Así mismo, esta investigación se constituye en la oportunidad de generar conocimiento y contribuciones académicas sobre un tema de interés para las organizaciones que puede convertirse en un referente para otros investigadores y comunidad académica.

2. CONTEXTO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Justificación

De acuerdo a las dinámicas de la globalización y a los entornos cambiantes las organizaciones se enfrentan a la modificación o creación de ventajas competitivas sostenibles, que les permita adaptarse, ampliar su visión de propósito y ser flexibles frente a los nuevos retos que su contexto demanda. Uno de los desafíos que las organizaciones asumen es la creación de ventaja competitiva sostenible a partir de recursos intangibles, que les permita, como negocio, diferenciarse en el mercado a partir de recursos que sean únicos, valiosos, inimitables e insustituibles (Barney, 1994), para ello el papel de las áreas de gestión humana es protagónico en tanto, desde su función estratégica, articulan todo su sistema para contar con un capital humano comprometido y contribuidor de los resultados del negocio.

Para lograrlo, las organizaciones, a través de sus áreas de gestión humana, han implementado prácticas de alto rendimiento para el desarrollo del talento, capaces de hacer del capital humano una ventaja competitiva sostenible. Para tangibilizarlo, es necesario evidenciar de qué manera las prácticas de alto rendimiento, implementadas en los negocios, específicamente el sector bancario colombiano, tienen incidencia en el desempeño organizacional y en la generación de nuevas capacidades, no basta sólo con tener prácticas bien implementadas sino asegurar una respuesta a la estrategia y a los resultados del negocio.

El sector bancario colombiano, por su evolución y los nuevos retos que asume en un mercado de innovación y las nuevas tecnologías, se convierte en un escenario propicio para tener evidencias de la influencia de las prácticas de alto rendimiento en los resultados del negocio, y no como lo ha venido demostrando la teoría a partir de una serie de prácticas específicas donde su aplicación se traduce en mayores niveles de resultados (Hernández & Peña, 2007).

Con el presente proyecto de investigación se espera hacer un al sector bancario que abrirá las puertas para conocer los aciertos y oportunidades de mejora en la concepción e implementación de las prácticas de alto rendimiento, facilitar su promoción en las empresas que vean en ellas la oportunidad de potenciar sus estrategias para atraer, desarrollar y comprometer el mejor talento y contribuir al desarrollo organizacional, así como poder identificar las capacidades que se generan a partir de dichas prácticas.

2.2. Planteamiento del problema

Las dinámicas de la globalización y los entornos cambiantes están exigiendo a las organizaciones modificar o crear ventajas competitivas sostenibles, flexibilizar y replantearse sus prácticas organizacionales. Hacer esto posible les exige trascender desde una visión basada en recursos, hasta un enfoque que les permita ser capaces de obtener ventaja competitiva en presencia de cambios dinámicos en el entorno empresarial, es decir, un enfoque de Capacidades, conocido de esta forma desde la perspectiva del pensamiento estratégico (Vivas, 2013). De acuerdo con Vivas-López “es necesario explicar no solamente cómo las empresas defienden las posiciones de ventaja competitiva ya alcanzadas, sino también la forma en que construyen, desarrolla y evolucionan sobre esa posición competitiva en un entorno dinámico y cambiante” (Vivas-López, 2013, pág. 125).

Lo anterior será posible en la medida en que las organizaciones identifiquen el tipo de capacidad o capacidades dinámicas que necesitan desarrollar según las demandas y cambios del entorno, así como las exigencias de la competencia y del mercado como foco del desempeño organizacional. Actualmente las organizaciones están dando prioridad a la creación e implementación de programas y/o prácticas que apunten al fortalecimiento del desempeño organizacional, en el marco de los activos intangibles de la empresa, prácticas de alto rendimiento que tienen como objetivo posicionar la marca empleador de la organización, ofrecer a los trabajadores jóvenes, la posibilidad de desarrollar nuevas competencias, favorecer su crecimiento dentro de la organización y potencializar su desarrollo, así como contribuir al desempeño organizacional, en términos de Blasco,

apropiarse de estas prácticas es “un nuevo enfoque que permite a la organización diferenciarse de otros empleadores y obtener una ventaja competitiva en el disputado mercado del talento” (Blasco, Rodríguez & Fernández, 2014, pág. 34).

Algunas de estas prácticas de alto rendimiento, se han posicionado en el sector bancario, como una estrategia de desarrollo para los trabajadores jóvenes, formándolos de manera competente para hacer frente a los retos del mercado de su organización. No obstante, a pesar de los beneficios y las ventajas que crean para dichas organizaciones, no es clara la manera en que las prácticas de alto rendimiento contribuyen en el desempeño organizacional y qué capacidades dinámicas se generan como palancas de la estrategia de la organización. En este sentido se hace necesario, también, la contribución de las áreas de Gestión Humana en el liderazgo y respaldo de las mismas para favorecer la atracción, el desarrollo y la retención de un capital humano comprometido con los desafíos de la organización (Moreno, et al., 2004).

Alrededor del problema descrito, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

Pregunta General.

¿Cuáles son las características de las prácticas de alto rendimiento para el desarrollo del talento joven que contribuyen al desempeño organizacional y generan capacidades dinámicas, en establecimientos bancarios en Colombia?

Preguntas específicas.

¿Cómo contribuyen las áreas de Gestión Humana en el desarrollo de prácticas de alto rendimiento para el desarrollo del talento joven?

¿Cómo contribuyen los programas de alto rendimiento para el desarrollo del talento joven en el desempeño organizacional?

¿Qué capacidades se originan a partir de las prácticas de alto rendimiento para el desarrollo del talento joven?

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo general.

Establecer las características de las prácticas de alto rendimiento para el desarrollo del talento joven como estrategias que contribuyen al desempeño organizacional y generan capacidades dinámicas, en establecimientos bancarios en Colombia.

2.3.2. Objetivos específicos.

1. Determinar la contribución de las áreas de Gestión Humana en el desarrollo de prácticas de alto rendimiento para el desarrollo del talento joven en las organizaciones.
2. Identificar las capacidades que se desarrollan en los jóvenes a partir de los programas de alto rendimiento para el desarrollo del talento.
3. Identificar de qué manera las prácticas de alto rendimiento para el desarrollo del talento joven inciden en el desempeño organizacional.

La hipótesis que se formuló para tratar de responder las preguntas de investigación fue la siguiente: H_0 : “A mayor desarrollo estratégico de las prácticas de alto rendimiento, mayor desempeño organizacional”

De forma más específica se trata de verificar que:

H1. Las prácticas de alto rendimiento generan capacidades dinámicas en la organización.

H2: A mayor desarrollo de prácticas de alto rendimiento mayor desarrollo de capacidades en los jóvenes.

H3: A mayores capacidades, mayor desempeño organizacional.

2.4. Definición de variables

2.4.1. Variable independiente.

Prácticas de Alto Rendimiento: Son uno de los recursos intangibles de las organizaciones que mayor valor y competitividad puede aportar a las mismas. Ayudan a una empresa a garantizar que sus recursos humanos no sean fácilmente imitados.

Autores como Becker & Huselid (1998), Guthrie (2001) y Huselid (1995), han definido las Prácticas de Alto Rendimiento como un conjunto de prácticas diferentes pero interrelacionadas, que seleccionan, desarrollan, retienen y motivan a la fuerza laboral de una organización. Las prácticas de alto rendimiento pueden agruparse en dos categorías, *prácticas tradicionales* y *prácticas emergentes o innovadoras*.

Condiciones:

- Prácticas tradicionales o funcionales de Gestión Humana: Selección y contratación, seguridad laboral, plan carrera, compensación, capacitación, evaluación de desempeño.
- Prácticas emergentes de Gestión Humana: Desarrollo del liderazgo, Outplacement, Gestión del talento, Business Partner, equipos autogestionados, papel asesor del área Gestión Humana.

2.4.2. Variable dependiente:

Desempeño organizacional: Las organizaciones pueden medir su desempeño organizacional a través de indicadores cuantitativos como retorno sobre la inversión (ROI), retorno sobre activos (ROA), rentabilidad, beneficios y crecimiento en ventas; y cualitativos como la efectividad organizacional que integra mejoras en los procesos internos, en la calidad del producto, incremento en la satisfacción de los clientes, imagen de

la empresa, incremento en la rentabilidad, en la productividad, así como en la motivación de los empleados (Calderón, Álvarez & Naranjo, 2010).

Indicadores:

Para el tema de investigación que convoca esta investigación, **la efectividad organizacional**, en el marco de los resultados esperados de la organización, es el indicador seleccionado para la variable dependiente Desempeño Organizacional, de igual forma la **estrategia organizacional** que está asociada como un indicador a medir en la investigación.

La efectividad organizacional, se reconoce como un constructo social medido a partir de las percepciones de desempeño, inherentemente subjetiva y está basada en el valor personal y en las preferencias de los empleados.

La estrategia organizacional es un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y del entorno en el cual opera y que satisfaga los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella. (Calderón, Álvarez & Naranjo, 2010).

Variables de inclusión o exclusión:

1. Sector de la empresa: Servicios financieros
2. No. de empleados: Tamaño superior a 500 empleados
3. Carácter de la empresa: Pública, privada, capital mixto
4. Jóvenes: Empleados con edades entre los 18 y 28 años
5. Ubicación geográfica: Colombia
6. Modelo de Gestión Humana: Que cuenten con un sistema estructurado de Gestión Humana.

2.5. Población y muestra

Para la presente investigación se tomó como población las empresas del sector bancario colombiano, con más de 500 empleados, ubicadas en las ciudades principales del país. Lo anterior requirió realizar una caracterización de las mismas para determinar la muestra de la investigación. Como consecuencia, la muestra no fue probabilística, es decir, la elección de los elementos no dependió de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigado. A partir de allí se tomaron los casos más representativos, en total cinco, para la generalización de la investigación, con la finalidad de construir y/o probar teorías que expliquen a la población o fenómeno (Hernández, 2014).

2.6. Diseño general de la investigación.

Para lograr los objetivos propuestos en la investigación se empleó un enfoque metodológico cuantitativo para establecer planteamientos acotados, utilizar estadísticas para medir fenómenos, brinda precisión y generalización de resultados. La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes. También, brinda una gran posibilidad de repetición y se centra en puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares (Hernández, 2014).

El estudio de caso fue el tipo de estudio seleccionado para la investigación que permitió analizar profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2008). Se hizo un estudio descriptivo a profundidad, no experimental, cuya implementación fue insumo para obtener información, construir teoría, proponer modelos o estrategias que puedan ser referentes para otros que permita observar variables y relaciones entre estas.

Para la recolección de los datos sobre las variables del estudio de caso (desempeño organizacional y prácticas de alto desempeño), se construyó un cuestionario de preguntas

cerradas con escalas altas de medición tipo Likert, con alternativa múltiple de 5 posibilidades de respuesta, donde se estudiaron los factores competitivos de las empresas, efectividad organizacional, a través del instrumento validado en el año 2006, por Claudia Milena Álvarez y Gregoria Calderón. Adicionalmente, se estudiaron prácticas tradicionales de gestión humana (selección y contratación, seguridad en el empleo, plan carrera, compensación, formación, valoración del desempeño), prácticas emergentes (desarrollo del liderazgo, outplacement, gestión del talento, business partner, equipos autogestionados, papel asesor del área).

Las principales fuentes de información fueron los líderes de Gestión Humana, además de la información recolectada a través de las páginas de internet de las mismas. Los cuestionarios se auto-administraron, se enviaron por correo electrónico, y sólo en un caso se aplicó vía telefónica.

El instrumento se sometió a pruebas de confiabilidad, con la medida de congruencia interna denominada coeficiente alfa Cronbach; y validez a través del análisis de componentes principales y análisis de correlaciones.

El análisis de los datos se hizo a través de una matriz de datos usando la herramienta de análisis estadístico SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), que permitió analizar descriptivamente los datos por variable y evaluar la confiabilidad y validez logradas por el instrumento de medición (Hernandez, 2014).

Se realizó un análisis univariado a través de tablas de contingencia y ANOVAS unidireccional con una variable independiente y factorial con una variable dependiente (Hernández, 2014).

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Desarrollo estratégico y ventaja competitiva.

En el marco de la gestión estratégica, se han abordado enfoques hacia la generación de ventajas competitivas a través de una visión basada en recursos. Desde la década de los años 60 se venía abordando un único enfoque donde se señalaba que las empresas obtenían ventajas competitivas sustentables a través de la implementación de estrategias que explotaban sus fortalezas internas, teniendo como referente las respuestas a las oportunidades identificadas en el entorno (Barney, 1991, pág. 2). Sin embargo, esta visión sólo permite analizar las ventajas competitivas a partir de los efectos del entorno, pues esto supone que todas las empresas son iguales frente a los recursos que tienen y si llegan a desarrollar la heterogeneidad en sus recursos sería de corto alcance, debido a que los recursos que utilizan son altamente móviles. Frente a este enfoque, Barney (1991) plantea dos nuevas miradas; Primero, las empresas pueden ser heterogéneas en lo que se refiere a los recursos estratégicos que controlan. Segundo, estos recursos no podrían ser perfectamente móviles entre las empresas y de este modo la heterogeneidad puede ser duradera. Es así como el factor fundamental para la creación de ventajas competitivas, según Barney (1991), es la inmovilidad y la heterogeneidad de los recursos de la empresa. Así mismo, para que un recurso tenga este potencial debe tener cuatro atributos: (a) ser valioso: porque permite aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas en el entorno de la empresa; (b) ser raro: entre los competidores actuales y potenciales de una empresa; (c) Inimitables; y, (d) no debe tener sustitutos estratégicamente equivalentes a estos recursos que sean valiosos, pero no raros o imperfectamente imitables (Barney, 1991, pág. 4)

Barney & Wright (1997) especifican tres tipos de recursos básicos que permiten proporcionar ventajas competitivas a las empresas: Primero, los recursos de capital físico (planta, equipos, finanzas); segundo, los recursos de capital de la organización (planificación, control, coordinación, sistemas de recursos humanos); tercero, recursos de capital humano (habilidades, inteligencia de los empleados)

El desarrollo y aprovechamiento adecuado de dichos recursos (capital físico, capital de la organización, capital humano) se relaciona con la estrategia definida por la organización, que determina si generan o no ventajas sobre la competencia. Porter (1985), definió tres grandes estrategias genéricas usadas por las empresas:

Liderazgo de coste: Servicios más baratos que su competencia y disminución de costos en toda la cadena de valor.

Diferenciación: Producción de bienes y servicios con características de calidad, innovación, disposición para adaptarse a los cambios del mercado.

Enfoque: Diseño de productos y servicios acorde a las necesidades de los clientes, con mayor nivel de complejidad, teniendo como base la flexibilidad y entendimiento de las demandas del mercado.

Esta postura se complementa con los comportamientos estratégicos definidos por Miles & Snow (1984), como características que identifican a las empresas en la concepción y desarrollo de su estrategia organizacional. Defender, Explorar, Prospector y Analizar son cuatro tipos básicos de comportamiento. El defensor, incluye una línea de productos limitada; tecnología única, intensiva en capital; una estructura funcional; y habilidades en eficiencia de producción, ingeniería de procesos y control de costos. El explorador, se centra en la innovación e intenta ser la primera en ofrecer nuevos productos o en desarrollar nuevos mercados. El prospector, busca continuamente oportunidades de productos y mercados y experimentan regularmente con posibles respuestas a las tendencias ambientales emergentes. Sus principales características incluyen una línea de productos diversa; tecnologías múltiples; y habilidades en investigación y desarrollo de productos. Los analizadores, operan en dos tipos de mercado de productos: uno relativamente estable y otro cambiante. Las características del analizador incluyen una línea de productos básica limitada; busca un pequeño número de productos relacionados y/o oportunidades de mercado; tecnología rentable para productos estables y tecnologías de proyectos para nuevos productos, así como una estructura mixta (Miles & Snow, 1984).

Por otra parte, Pfeffer (1994), en su trabajo competitividad a través de las personas, invita a explorar la fuerza laborar como una fuente importante de ventaja competitiva, en

tanto la base cambiante del éxito competitivo son las personas. Las fuentes tradicionales de éxito (tecnología de productos y procesos, mercados protegidos o regulados, acceso a recursos financieros y economías de escala) todavía pueden proporcionar un apalancamiento competitivo, pero en menor medida. Para las empresas la importancia de la fuerza laboral es un factor diferenciador, y más importante aún reconocer como esta fuente de ventaja competitiva puede ser sostenible y no fácilmente imitado por los competidores, esto implica ver a las personas no como un costo, pues para proporcionar resultados a largo tiempo, cualquier fuente de ventaja competitiva debe ser difícil de imitar, como lo precisan Hill & Jones (2005) citados en Montoya & Montoya que “el mantenimiento de la ventaja competitiva depende de determinados factores que interactúan entre sí, y en los que la gestión del factor humano puede aportar bastante, se trata de generar barreras a la imitación para obstaculizar la competencia si esta decide hacerlo” (2012, pág. 22).

Reconocer en la empresa, el papel que juega los recursos y las capacidades en las personas que la integran, los focaliza hacia la estrategia competitiva, entendiendo que el recurso humano se destaca por las competencias y capacidades que conducen a una mayor rentabilidad del negocio. Por eso, las empresas deben elegir una estrategia donde se aproveche sus capacidades, como resultado de implementar, coordinar y combinar recursos (físicos y de capital humano) utilizando procesos organizativos que les permita tener mejores resultados organizacionales. (Sánchez & Herrera, 2014).

En este sentido, aquellas empresas que deciden trabajar desde esta perspectiva obtienen mejores resultados y logran tener ventajas y superar a su competencia. No obstante, en este proceso la estructura de la organización es fundamental para lograr tal fin, “la estructura de la empresa impulsa la competencia y la rentabilidad, no si una empresa produce un producto o servicio, es emergente o madura, de alta tecnología o de baja tecnología, regulada o no regulada” (Porter, 2008, pág. 80).

Burns & Stalker (1961), Rialp (2003) indican que la estructura organizacional en la que se apoya la empresa para lograr las ventajas competitivas, debe ser de carácter orgánico-contingente, es decir, flexible para ofrecer los productos que se ajusten a los requerimientos de los ambientes dinámicos, con estructuras horizontales, participativas, que motiven el desarrollo de capacidades, la creatividad, la innovación continua y el

emprendimiento corporativo. Para Cardona “Este tipo de estructura es contraria a una de carácter mecánica, caracterizada por estructura rígida, jerarquizada, altamente rutinaria, poco participativa y que no estimule el emprendimiento” (2011, pág. 15). Este tipo de estructuras facilitan la implementación de prácticas que favorecen el desarrollo del capital humano y el desarrollo de nuevas capacidades en la organización.

3.2. Desarrollo de capacidades dinámicas como fuente de ventaja competitiva sostenible.

Para Teece, Pisano & Shuen (1998) los recursos continúan siendo el fundamento, sin embargo, existen otros factores que influyen en la generación de ventajas competitivas tales como las capacidades que necesita una empresa para ser capaz de hacer frente a los cambios rápidos del entorno. La adquisición de habilidades, la gestión de activos intangibles y el aprendizaje se convierten en aspectos estratégicos fundamentales de mayor potencial, donde las empresas deben demostrar capacidad de respuesta oportuna, rápida y flexible de la innovación de productos, así como la capacidad de gestión para coordinar eficazmente y redistribuir las competencias internas y externas (Teece et al., 1998), siendo llamadas como “capacidades dinámicas”, entendidas como la capacidad de reconfigurar, redirigir, transformar e integrar adecuadamente las principales competencias con recursos externos y estrategias de la empresa para responder a los desafíos de la competencia (Teece et al., 1998). El enfoque de capacidades dinámicas por su parte busca proporcionar un marco coherente que pueda integrar el conocimiento conceptual y empírico existente de la empresa (Teece et al., 1998).

Eisenhardt & Martin (2000), plantean una visión distinta en relación a que “la funcionalidad de las capacidades dinámicas se puede duplicar entre las empresas, por lo tanto, su valor para la ventaja competitiva radica en su capacidad para alterar la base de recursos, crear, integrar, recombinar y liberar recursos; no en las capacidades mismas.” (2000. pág. 17). Además, añaden que las capacidades dinámicas son necesarias, pero no suficientes, para obtener ventajas competitivas. Encontraron que las capacidades dinámicas varían con el dinamismo del mercado, sugirieron replantear el concepto de capacidades dinámicas, como procesos bien conocidos, el establecimiento de alianzas, el desarrollo de

productos y la toma de decisiones estratégicas que se han estudiado extensamente por derecho propio, aparte de la visión basada en recursos.

Para Kumar (2012) las empresas logran generar valor desde la estrategia y crear ventajas competitivas sostenibles a través de ser capaces de detectar con precisión los cambios en su entorno competitivo, incluidos los posibles cambios en la tecnología, la competencia, los clientes y la regulación; así como poder actuar sobre estas oportunidades y amenazas, aprovecharlos mediante la reconfiguración de activos tangibles e intangibles para enfrentar nuevos desafíos. Estas dos capacidades se encuentran en el núcleo de la capacidad de una empresa para sobrevivir y crecer a lo largo del tiempo y representan la esencia de las capacidades dinámicas. Si una empresa tiene recursos y competencias, pero no tiene capacidades dinámicas, se podrá obtener un rendimiento competitivo en el corto plazo, pero es poco probable que se sostenga de cara al cambio (Kumar, 2011, pág. 4).

Carattoli (2013) encontró un vacío en las teorías, han sido revisadas e investigadas a la luz de grandes empresas y de manera débil en empresas pequeñas o recién creadas. La creación de capacidades dinámicas y la transformación de capacidades operativas en capacidades dinámicas pueden comenzar muy temprano en la vida de una organización. Lo anterior sugiere que “es de esperar que el desarrollo de las capacidades dinámicas tenga características diferentes según se trate de nuevas empresas o ya establecidas, y que también difiera entre grandes, pequeñas y medianas empresas” (Carttoli, 2013, pág.13). Otro vacío identificado es la dificultad para medir las capacidades dinámicas empíricamente y evidenciar resultados sobre las ventajas competitivas y el desempeño organizacional a partir de ellas.

Frente a lo expuesto anteriormente, existen teorías con planteamientos contrarios; autores como Cruz & González (2008), centraron su atención en tres elementos. Primero, no determinar si las capacidades tienen impacto o no sobre los resultados de la empresa sino discutir cuáles son las capacidades que tienen un mayor impacto en el desempeño de la organización. Segundo, demostrar que no todas las capacidades tienen el mismo impacto sobre los resultados empresariales y que, por tanto, sus contribuciones son significativamente distintas. Tercero, el desempeño de la empresa se mide por un conjunto de variables que van más allá de los resultados financieros y que toman en consideración la

eficacia y la eficiencia en la consecución de los objetivos, y el grado de satisfacción de los grupos de interés en la empresa. Y, cuarto, es necesario explorar la utilidad de establecer clasificaciones de capacidades y definir su contenido desde el análisis del sector de la empresa.

Las capacidades que se necesitan para organizar y desplegar los recursos disponibles de una empresa continúan siendo escasos, por eso los activos intangibles son fuente de generación de ventajas competitivas que permiten a la empresa construir y mantener el éxito (Cruz & González, 2008, pág. 2). La gestión del talento humano se convierte en un factor potencial capaz de apalancar y movilizar los activos intangibles, a través de la gestión del compromiso y el alto rendimiento, es decir integrar los recursos humanos como parte de la estrategia del negocio. Reconociendo que los recursos humanos tienen características únicas para constituirse en fuente de ventaja competitiva, en tanto son factores de producción valiosos, raros, no imitables y heterogéneos (Sánchez & Herrera, 2014).

En este sentido, los activos intangibles más importantes son el conocimiento, el modelo de negocio de la empresa, los conocimientos tecnológicos, las relaciones con los clientes y las empresas, la reputación, la cultura y los valores organizacionales, así como la propiedad intelectual (Teece, 2011). Los activos de conocimiento por sí solos no generan valor, por eso deben combinarse con otros complementos intangibles y físicos, para tal fin, las capacidades dinámicas son aquellas que permiten hacer realidad esta combinación, y logran mantener a las organizaciones frente a los cambios del mercado. Ese conocimiento como recurso intangible y las capacidades que desarrollan los empleados de la organización, que se suman a dicha combinación, son parte de la base cambiante del éxito del negocio, es decir, las personas y la forma en que son gestionadas en la organización son cada vez más importantes que otras fuentes de éxito.

Las empresas pueden ampliar sus capacidades a través de la aplicación de prácticas de recursos humanos que seleccionen las personas no sólo para cubrir un puesto, sino también para desarrollar en ellos capacidades y favorecer una mayor productividad: “La gerencia del siglo XXI debe estar interesada en promover el factor humano de la empresa... esto significa saber utilizar el conocimiento, dirigiendo el comportamiento del trabajador

para efectuar procesos, consciente de lo que implica el manejo de seres humanos por lo que estos son y por lo que le representan a la empresa” (Sánchez & Herrera, 2014, pág. 142).

Parte de las diferentes investigaciones agrupan capacidades dinámicas, que de acuerdo a las características de las organizaciones contribuyen o no en la generación de ventaja competitiva sostenible. Existen tres capacidades dinámicas que en un entorno organizacional innovador podrían generar ventaja competitiva: *Capacidad de innovación de orientación al cliente, capacidad de orientación al mercadeo, capacidad de innovación de orientación a la tecnología.* (Osorio, Quintero & Pérez, 2014).

Teece (2007), por su parte, relaciona capacidades dinámicas, alineadas a las necesidades de fortalecer y crear alianzas en nuevos negocios: detectar nuevas oportunidades de negocios, identificar las megas tendencias y explorar oportunidades de negocios, dirigir la investigación al desarrollo de nuevos negocios, manejar intereses de largo plazo y promover la colaboración entre las organizaciones, relacionar los nuevos conocimientos con los existentes a través de la organización y de los límites de las unidades estratégicas de negocios, balancear la separación y la integración entre los nuevos negocios y los negocios que opera actualmente en la organización, y gestionar el riesgo en el emprendimiento de nuevos negocios (Teece, 2007). Otro tipo de capacidades dinámicas se desagregan en tres grupos: Búsqueda de oportunidades, aprovechar las oportunidades, y manejo de las amenazas y la reconfiguración de los activos (Miranda, 2014).

Pavlou & Sawy (2011) citados en Miranda (2014), proponen las capacidades de aprendizaje, integración y de coordinación. Relacionan el aprendizaje organizacional como un proceso de detectar errores por los miembros en la organización, puede ser considerado como la acción para explorar o desarrollar las habilidades, los conocimientos y las actividades que permite elevar la competitividad y el desempeño de la organización. El aprendizaje se puede dar a nivel individual, grupal y organizacional.

En este orden, surgen otras capacidades dinámicas como la creación de conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995), la absorción de conocimiento (Zahra & George, 2002), la integración de conocimiento y la reconfiguración de conocimiento (Lavie, 2006).

Cualquiera de las capacidades dinámicas mencionadas anteriormente, puede ayudar en la organización la creación de ventaja competitiva y en esa medida a contribuir en el desempeño organizacional, lo importante tener la claridad que no funcionan como una receta y su resultado no es igual en todas las organizaciones, su desarrollo está permeado por el tipo de organización y por la configuración de recursos internos y externos que realice el negocio.

3.3. El papel de la Gestión del Talento Humano.

La gestión de los recursos humanos, es un elemento fundamental para el desarrollo y fortalecimiento de los activos intangibles, para el desarrollo de nuevas capacidades en la organización, el logro de los objetivos del negocio y para la generación de valor a través de las personas. En este sentido, las áreas de recursos humanos han tenido un papel protagónico con el paso de los años y los nuevos retos organizacionales, han logrado una transición de ser un área operativa y transaccional a contribuir con el desempeño de la organización.

Sólo hasta la década de 1990, es cuando se comienza a reconocer la importancia de las personas para el logro de los resultados de la empresa, lo que promovió un reconocimiento mayor de las áreas de Gestión Humana (Calderón, et al., 2010). Su papel, ahora, es estratégico y alineado a las necesidades e intereses de la empresa, centrado en implementar la estrategia competitiva como base de la adquisición, motivación y desarrollo de los activos intelectuales que pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenible (Becker & Huselid, 1998). Su función, como generadora de valor, debe responder a un sistema de gestión de recursos humanos que proporciona a la empresa una fuente duradera de ventaja competitiva y no ser vista solo como un atributo de la organización que puede ser fácilmente replicado por la competencia. Su aporte, ahora, desde un enfoque estratégico, está dirigido a identificar el tipo de personas que las organizaciones requieren, que generen contribución y trabajen en función de la misión de la empresa, desarrollar un sistema de recursos humanos y de prácticas alineado a la estrategia y el cumplimiento de la misma,

lograr coherencia interna entre las prácticas, así como asegurar un engranaje entre Gestión Humana y el desempeño del negocio (Calderón, et al., 2006).

Existen dos características de un sistema de gestión de recursos humanos que permiten mejorar la no imitación. La dependencia del camino y la ambigüedad causal. La dependencia del camino caracteriza los recursos que se desarrollan a lo largo del tiempo, de modo que el aprendizaje y la experiencia proporcionan una ventaja acumulativa. Un competidor no puede simplemente comprar un recurso equivalente del mercado y "ponerse al día". La ambigüedad causal describe los recursos cuyo contenido e ingredientes esenciales son tan sutiles y difíciles de comprender que los observadores externos a la empresa no pueden reproducir el recurso en su propia organización. La ambigüedad causal de un sistema de gestión de recursos humanos adecuadamente alineado que incrusta la implementación efectiva de la estrategia en toda la empresa es una buena ilustración (Collis & Montgomery, 1990; citado en Becker & Huselid, 1998)

Es así como la Gestión del Talento Humano, se ha revestido de un carácter estratégico más allá de lo meramente técnico y ha logrado una interrelación entre la estrategia competitiva y sus prácticas de alto rendimiento. (Lertxundi & Landeta. 2011. Pag.73). Para que el área de Gestión Humana sea estratégica y, contribuya al éxito empresarial, es imprescindible que exista un vínculo entre las prácticas de alto rendimiento y el proceso de dirección estratégica (ajuste vertical), además, que se dé una correcta congruencia entre las diversas prácticas de Gestión del Talento Humano mediante una acción planificada (ajuste horizontal). (Wright y McMahan, Citados en Lertxundi & Landeta. 2011).

De otro lado, Miles y Snow (1984), muestran cuatro principios que siguen los sistemas de gestión de recursos humanos estratégicos (pag.47):

1. El área de Gestión Humana debe tener relación con todos los servicios para adquirir, desarrollar, asignar y mantener gerentes y empleados.
2. Debe tener una comprensión de la planificación estratégica de la empresa.
3. Debe tener estrategias apropiadas para alinearse a las estrategias de la empresa. Es posible que esto requiera que las áreas de Gestión Humana estén preparadas para construir, adquirir y asignar los recursos humanos de la empresa.

4. Debe ser un consultor profesional para alinear las unidades de la empresa. Además de tener experiencia en los asuntos de los trabajadores, las personas de Gestión Humana deben conocer la estructura de la empresa, los procesos de gestión, el cambio y el desarrollo organizativo.

En esta misma línea, presentan la evolución que los sistemas de Gestión de Recursos Humanos han tenido hasta lograr un énfasis estratégico, generador de valor para la organización a través de sus prácticas:

- Énfasis funcional: Su gestión se basa en el desarrollo de prácticas tradicionales como el reclutamiento y selección, formación, evaluación de desempeño y remuneración.

- Énfasis divisional: Una gestión orientada a las recompensas basadas en el rendimiento, planificación y desarrollo de los trabajadores, rotación de trabajo, transferencias interdivisionales planificadas.

- Énfasis matricial: Gestión enfocada en la planificación de la carrera de los empleados, centros de evaluación, desarrollo, el enriquecimiento del trabajo, trabajo en equipo, habilidades laterales y asignaciones laborales.

De acuerdo a la postura de Miles y Snow (1984) las grandes empresas utilizan estructuras matriciales para manejar las innovaciones del mercado y del producto hasta que puedan incorporarse al sistema de producción establecido (pág. 40). Es así, como las empresas se dan cuenta que una forma importante para el desarrollo e implementación de nuevas estrategias es diseñar el sistema de gestión de recursos humanos adecuado, en el entendido que es la influencia sistémica e interrelacionada de las políticas y prácticas de alto rendimiento lo que proporciona la inimitabilidad y, por lo tanto, proporciona una palanca estratégica para la empresa (Becker y Huselid. 1998. Pag.56).

El sistema de gestión de recursos humanos puede, como activo estratégico de la empresa, apoyar la generación de rentabilidad, en la medida en que va desarrollando estructuras y prácticas más eficientes, estrategias competitivas basadas en competencias y capacidades de los trabajadores que proporcionan respuestas efectivas a las demandas del mercado que no pueden ser fácilmente imitadas por la competencia (Becker & Huselid, 1998). Este sistema definido debe estar alineado al tipo de estrategia de la organización, según sea defensiva, prospectiva o analizadora.

Así mismo, definir el modelo de Gestión Humana que mejor responda a la estrategia; un modelo Make, que potencie el desarrollo interno de la fuerza laboral, con inversión importante en procesos de capacitación, oportunidades de crecimiento internas, seguridad en el empleo y políticas de compensación bien definidas; o un modelo Buy, que procure la consecución del capital humano fuera de la organización, es decir, con una mayor inversión en los procesos de selección, políticas de compensación con mayores beneficios, valoración del desempeño a partir de metas claramente definidas, capacitación a bajo costo y poco interés en desarrollar compromiso de largo plazo en los trabajadores (Delery & Doty. 1996; Calderón, et al., 2006).

De igual forma, para contribuir al desempeño organizacional y generar valor para el negocio, Gestión Humana debe asegurar, además de configurar diferentes elementos organizacionales (estrategia, modelo de Gestión Humana, cultura, estructura), el ajuste horizontal necesario para su gestión:

Esta perspectiva sugiere que una configuración de un conjunto de prácticas de gestión de recursos humanos alineadas internamente tendrá una capacidad mucho mayor para explicar la variación en el desempeño organizacional que las prácticas de gestión de recursos humanos individuales tomadas de forma aislada. (Marler, 2012, pág. 7)

En consecuencia, “la coherencia dentro de la configuración de las prácticas de recursos humanos y entre las prácticas y la estrategia de recursos humanos son necesarias para mejorar el rendimiento” (Delery & Doty. 1996, pág. 12).

Ahora, los nuevos retos que enfrentan las áreas de Gestión Humana, producto de su gestión estratégica, trascienden a (i) un enfoque centrado en el gobierno de las personas, (ii) la organización del trabajo, (iii) la gestión de las prácticas de recursos humanos, (iv) la comprensión de los mercados laborales y (v) su estrecha relación e influencia con la cultura organizacional, siendo la Gerencia de los Recursos Humanos el marco estratégico de la cultura organizacional, asegurando que las practicas implementadas encajen con la cultura y se mantengan en el tiempo y estas a su vez la refuercen (Calderón, et al., 2010).

De igual forma, se asume como apoyo para el negocio en problemas críticos como eficiencia y productividad, innovación y emprendimiento, flexibilidad laboral, comunicación organizacional, reputación corporativa y gestión de generaciones distintas (Calderón, et al., 2010). Siendo esta última uno de los principales temas en la agenda de Gestión Humana, donde la comprensión de las necesidades de los empleados de acuerdo a sus características se reviste de un carácter más exigente y enfocada en gestionar el talento de acuerdo a sus motivaciones y capacidades.

Uno de estos segmentos son los jóvenes quienes, hoy, de acuerdo a los cambios económicos y del mercado laboral se enfrentan a condiciones laborales distintas, marcadas por la flexibilización (Londoño & Álvarez, 2017). En consecuencia, Gestión Humana se convierte en el propulsor de estrategias organizaciones que faciliten a la empresa prepararse para responder a las demandas de las nuevas generaciones y aprovecharlas en beneficio de la productividad y el desempeño del negocio. De igual forma, Gestión Humana es el área llamada a propiciar escenarios para el desarrollo de capacidades que representen en los jóvenes sus motivaciones, en términos de Martha Nussbaum el desarrollo de capacidades básicas, es decir, facultades innatas de la persona que hacen posible su posterior desarrollo y formación, en sus palabras “promover capacidades es promover áreas de libertad, lo que no es lo mismo que hacer que las personas funcionen en un determinado sentido” (2012, pág. 45).

En el enfoque de capacidades, Nussbaum (2012), desarrolla diez capacidades centrales, cuatro de ellas, sentidos, imaginación y pensamiento, emociones, razón práctica y afiliación, son aquellas que alineadas a un enfoque estratégico organizacional dan un marco a la Gestión Humana para configurar prácticas, modelos de gestión y estrategias del negocio para comprender y actuar frente a estos cambios.

1. Sentidos, imaginación y pensamiento: La libertad como fin del desarrollo, se entiende como la oportunidad de lograr los objetivos personales y poder llevar el modo de vida que se quiere llevar, teniendo en cuenta las oportunidades ofrecidas para tal fin (Londoño & Álvarez, 2017). Asunto que merece atención, desde Gestión Humana, a la luz de cuáles son las condiciones laborales establecidas por la organización para lograr ser una fuente a través de la cual los jóvenes logren sus objetivos. En sentido estricto, esta capacidad invita a poder usar la mente para la

producción, experimentación en condiciones protegidas por la garantía de la libertad de expresión, disfrutar experiencias placenteras y evitar el dolor (Nussbaum, 2012, pág. 53) En efecto, los jóvenes en el mundo laboral buscan poder participar en la toma de decisiones, exponer ideas, manejar el tiempo, influir sobre la velocidad de su trabajo, contar con la oportunidad de atender asuntos personales, poder desarrollar sus habilidades y asegurar que la asignación de sus responsabilidades se haga teniendo en cuenta sus capacidades (Castaño & Alvarez, 2017).

2. Emociones: El apego por las cosas, personas y/o instituciones, así como el sentimiento de gratitud puede darse cuando hay condiciones y estilos de liderazgo adecuados, reconocimiento a la labor y oportunidades de formación y desarrollo, aspectos valorados cada vez más por los jóvenes. Para ellos, la calidad directiva de los jefes es reconocida como un medio de apoyo y fortalecimiento a su trabajo (Londoño & Álvarez, 2017), destacan las relaciones basadas en el respeto, el reconocimiento por las labores realizadas y el ambiente de crecimiento (García, et al., 2003).

3. Razón Práctica: La razón práctica, según el enfoque de las capacidades permite poder formarse una concepción de bien y reflexionar acerca de la planificación de la vida. Las prioridades de los jóvenes a la hora de elegir un empleo se relacionan más con la estabilidad, la posibilidad de conciliar vida familiar con la laboral y a los ingresos, para ellos escalar posiciones es un motivo de reconocimiento, no de rango y poder, por eso es posible que puedan rechazar ascensos si esto interfiere en su calidad de vida (García, et al., 2003).

4. Afiliación: Para Nussbaum (2012), la afiliación se da a través de la participación en formas diversas de interacción social. En esta línea, de acuerdo a la Weller (2007) en el informe de la Cepal “el trabajo se puede interpretar como un eje de la integración social, fuente de sentido para la vida personal, espacio para la participación ciudadana y motor del progreso material (pág. 21)”. En este sentido, para los jóvenes existe una necesidad de integración social que dirige sus vidas, la motivación y satisfacción laboral alcanzada se da por las relaciones sociales que construye y por la autoestima generada en el contexto de su trabajo, así como la búsqueda de situaciones que aumenten su autoconcepto (García, et al., 2003).

La motivación en los jóvenes aumenta con la posibilidad de generar estabilidad y seguridad en el empleo, “las nuevas formas de trabajo, como el trabajo de colaboración en línea (crowd work) y la economía colaborativa, presentan oportunidades gracias a su flexibilidad, pero también presentan riesgos debido a la falta de regulación y los jóvenes valoran la seguridad laboral y esperan alcanzarla en el futuro” (OIT, 2017).

En este sentido, de acuerdo con Garcia, Stein & Pin (2008) los jóvenes valoran y buscan satisfacer en el trabajo: responsabilidad individual, entorno de trabajo agradable que fomente relaciones sociales, oportunidades de aprendizaje y crecimiento, colaboración y toma conjunta de decisiones, feedback continuo y revisiones de su rendimiento, comunicaciones abierta y gestores cercanos accesibles, respeto de los más mayores a su estilo de vida y trabajo, retribución por resultados, flexibilidad temporal y espacial.

Bajo este panorama de las motivaciones y características del empleo que valoran los jóvenes, los problemas centrales que enfrenta Gestión Humana están dirigidos al desarrollo de las personas y su motivación, las condiciones que afectan la capacidad de las personas en el trabajo y el contrato psicológico. La gestión humana debe estudiar el mercado laboral para tomar decisiones y asumir retos tales como: cómo atraer y retener a los empleados valiosos, cómo lograr compromiso de los empleados con la empresa si no hay contratos seguros, cómo desarrollar el potencial de los empleados si los canales de promoción son cada vez más reducidos, como motivar a los empleados en un contexto de incertidumbre y teniendo en cuenta que para el sujeto aquello que genera apego son los motivos.

El papel de Gestión Humana, frente a todos los desafíos planteados ha fortalecido su función estratégica y han logrado una mayor madurez, gozan de reconocimiento como capacidad organizacional, el empleado es reconocido como fuente de éxito, se valoran los sistemas de prácticas como condición para que Gestión Humana genere valor, aunque no es suficiente con tener prácticas de alto rendimiento si estas no responden a fines establecidos. No obstante, continúa presentado oportunidades de mejora, una de las más representativas es la medición de sus resultados, faltan sistemas de medición con indicadores que influyan en los resultados de la empresa (Calderón, et al., 2010).

Para hacer frente a estas brechas y potenciar su madurez, la Gestión Humana se debe enfocar en cinco tendencias a partir de las cuales, como área de la organización, genera valor. Primero, ser un socio estratégico que participe e influya en la construcción y ejecución de la estrategia. Segundo, ser líder de las transformaciones culturales de la organización. Tercero, ser un área asesora que trabaje e influya directamente sobre los equipos directivos. Cuarto, trabajar de manera colectiva, es decir, ocuparse no solo del desarrollo de prácticas de manera individual, sino ser responsable por el desarrollo de sistemas de alto rendimiento. Quinta, hablar el lenguaje del negocio, participar en la toma de decisiones y aportar a la solución de problemas a través de las personas. (Calderón, et al. 2006).

Estas capacidades relacionadas con el negocio, permiten a las áreas de Gestión Humana comprender cómo las consideraciones comerciales únicas de la empresa pueden crear necesidades de gestión de recursos humanos específicas de la empresa (Huselid & Jackson, 1997).

Si bien los académicos aún tienen que llegar a un acuerdo sobre la mejor manera de definir la gestión estratégica de los recursos humanos, existe un amplio acuerdo en que implica el diseño e implementación de un conjunto de políticas y prácticas coherentes internamente que aseguren que el capital humano de una empresa contribuya al logro de los objetivos empresariales (Huselid & Jackson, 1997).

3.4. Prácticas de alto rendimiento en la generación de valor empresarial.

La perspectiva estratégica de los recursos humanos, que ha venido a denominarse dirección estratégica de recursos humanos (DERH), surge del deseo de los investigadores por demostrar la importancia que las prácticas de recursos humanos tienen en el rendimiento organizativo. Los trabajos relacionados con este tema han ganado fuerza conforme la literatura estratégica se ha centrado cada vez con mayor interés en los recursos y capacidades internos de la organización (Luna & Camps, 2008). En este sentido, las prácticas de alto rendimiento han tomado cada vez más fuerza, es uno de los recursos intangibles de las organizaciones que mayor valor y competitividad puede aportar a las mismas. Como lo indica Villafañe (2017) “este enfoque reputacional del talento no es ajeno

incluso a la evolución de la propia denominación utilizada para referirse al concurso humano en las organizaciones, ha dejado de ser una aportación de valor impersonal a la organización para convertirse en uno de los factores que mayor valor añaden a una empresa y constituirse, por tanto, en una de las claves de su competitividad” (p.1161). Para Huselid, Jacson y Schuler (1997), las prácticas estratégicas de gestión humana, o prácticas de alto rendimiento, ayudan a una empresa a garantizar que sus recursos humanos no sean fácilmente imitados, debido a la complejidad social y la ambigüedad causal inherentes a las prácticas estratégicas de gestión de recursos humanos, los competidores no pueden copiar fácilmente estas prácticas ni replicar fácilmente el conjunto único de capital humano que tales prácticas ayudan a crear (pág. 173).

Diferentes autores Becker & Huselid (1998), Guthrie (2001) Huselid (1995) han definido las Prácticas de Alto Rendimiento como un conjunto de prácticas diferentes pero interrelacionadas, que seleccionan, desarrollan, retienen y motivan a la fuerza laboral de una organización. Las prácticas de alto rendimiento pueden agruparse en dos categorías, *prácticas tradicionales o funcionales y prácticas emergentes o innovadoras*.

3.4.1. Prácticas tradicionales o funcionales.

Selección: Las empresas aseguran la búsqueda y contratación de las personas adecuadas, a través de cuatro elementos, (i) contar con un grupo numeroso de candidatos; (ii) identificar las habilidades más críticas que se necesitan en los candidatos; (iii) las habilidades de los candidatos deben estar en consonancia con el enfoque de la organización y (iv) identificar en los candidatos los atributos más difíciles de cambiar a través de la capacitación (Pfeffer, 1998 pág. 101).

No obstante, de acuerdo con Calderón, Naranjo & Alvarez (2010), la presión hacia esta práctica se ha disminuido por la flexibilidad de la contratación y tercerización, se ha vuelto más exigente a nivel de la alta gerencia y se ha integrado a otros procesos como formación y desarrollo, evaluación de desempeño y organización del trabajo, es decir no se pretende encontrar sólo la persona adecuada para el cargo sino un talento potencial.

Esta perspectiva estratégica de selección considera que, de acuerdo a la volatilidad y cambio frecuente en las tareas, se requerirán conocimientos y capacidades más amplios orientados al aprendizaje, la innovación y la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, su capacidad de adaptación y flexibilidad, etc, más que la experiencia en el cargo y la antigüedad en la organización (Salgado & Moscoso, 2008).

Seguridad en el empleo: Se trata de asegurar el empleo total, no de proteger a las personas de los efectos de su comportamiento. En palabras del Pfeffer “los despidos ponen en la calle importantes activos estratégicos para la competencia” (1998, pág. 98).

La valoración que hacen los trabajadores actualmente de los beneficios en la empresa, son cada vez menos monetarios, por lo tanto, gestión humana debe enfocarse en desarrollar estrategias cuyo objetivo sea el fortalecimiento del compromiso en los empleados y su retención. Ofrecer al empleado sueldos y salarios altos no es tan importante como otros beneficios como la conciliación de los intereses particulares con los de la organización, la flexibilidad de turnos laborales, la calidad de vida, el ambiente laboral (Barragán, castillo & Villalpando, 2009).

De acuerdo con Calderón, et al (2010) la relación vida-trabajo, “busca mejorar la calidad del empleo, garantizar igualdad de oportunidades de desarrollo y suministrar servicios de apoyo al empleado y su familia” (pág. 16). De igual forma, la formulación de programas de motivación y reconocimiento apalancan las estrategias de retención de los empleados.

Plan carrera: La intención de esta práctica es preparar a los empleados que pueden tener la posibilidad de crecer en la organización y/o suceder algunos cargos, en ciertas empresas se desarrolla sólo para cargos de media y alta línea (Gallego, 2012). No obstante, el concepto de carrera ha cambiado, ahora esta práctica se centra en el concepto de carrera personal, donde el empleado tiene acceso a formación y desarrollo para fortalecer o adquirir nuevas competencias, ya sea en su mismo nivel o niveles similares, de tal manera que pueda desempeñar cargos más retadores (Calderón et al 2010).

Así mismo, juega un papel fundamental la identificación y desarrollo de competencias para la movilidad organizacional ya sea vertical o horizontal con desempeños

laborales de alto rendimiento (Gallego, 2012). Algunas empresas complementan este nuevo modelo con otros elementos que aumentan las probabilidades de retención de los empleados, tales como salarios competitivos del cargo en el sector, salario emocional y retroalimentación relacionada con el valor con la persona agrega a la organización (Calderón, et al., 2010).

Compensación: Para Pfeffer (1998), hay una relación directa entre lo que la empresa paga y la calidad de la fuerza laboral que se atrae. “La compensación ayuda a motivar a los empleados y comprometerlos más con los resultados de su trabajo” (pág. 110).

En algunas organizaciones el modelo de compensación trata de hacerse a partir de un análisis personalizado bajo unos criterios que son previamente conocidos por las personas, asegurando la transparencia y objetividad en el desarrollo del proceso, siendo esta práctica una de las más críticas para las empresas. (Calderón, et al., 2010).

Algunas actividades que implementan las organizaciones son: indagación sobre el mercado en el sector para asegurar equidad y competitividad en los salarios, construcción de estructuras salariales, participación en encuestas salariales y sistematización de los procedimental (Calderón, et al., 2010).

Un aspecto deficiente de los modelos de compensación es la dificultad para medir la productividad que permita llegar a la flexibilidad salariales y definir el valor agregado por persona o grupo. En tal sentido, las empresas han optado por fijar objetivos individuales o grupales, separar la compensación entre fija y variable, bonificaciones que le permita a la empresa reconocer por resultados.

Formación: La planeación y ejecución de los planes de formación se han convertido en una preocupación para las organizaciones, de manera puntal en la búsqueda de asegurar su relación con los planes y estrategias del negocio (Gallego, 2012), así como asegurar la coherencia con el resultado del análisis de brechas identificadas en los procesos de evaluación de los empleados. La formación y desarrollo son prácticas que las organizaciones emplean para potenciar a los empleados en el futuro, además de ser un mecanismo de retención (Calderón, et al., 2010).

La oferta de los programas de formación debe estar ajustada a las necesidades tanto individuales como del negocio, donde su objetivo sea desarrollar las competencias que se requieren para generar valor y aumentar la productividad. Es decir, las formaciones pasan de ser generales o masivas para ser diseñadas según las necesidades de las áreas, los procesos y las personas. (Gallego, 2012).

Un aspecto crítico en la práctica de formación es la evaluación. Puede ser una tarea difícil pero necesaria, sólo evaluando se puede identificar los resultados de las formaciones llevadas a cabo, el retorno de la inversión efectuada y la toma de decisiones para mejorar la calidad de la formación futura. Para la evaluación pueden emplearse diferentes modelos, como el de Kirkpatrick (1959), el Modelo de Phillips (1990), Modelo de Wade (1999) o modelos como el holístico de evaluación de la formación de Pineda (2000).

Cualquiera de ellos que se aplique debe estar enfocado en la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación. Según Pineda (2000) por impacto de la formación se entiende:

“las repercusiones que la realización de unas acciones formativas conlleva para la organización, en términos de respuesta a las necesidades de formación, de resolución de problemas y de contribución al alcance de los objetivos estratégicos que la organización tiene planteados. Así, el impacto consiste en los cambios que la realización de unos aprendizajes gracias a la formación y su transferencia al puesto de trabajo genera en el departamento o área de la persona formada y en el total de la organización” (pág. 124).

Valoración del desempeño: Aunque esta práctica no era considerada estratégica, la incursión de los sistemas de competencias ha permitido que sea vista de manera distinta y se pueda alinear a otras prácticas como compensación, formación y desarrollo y planes de carrera. La finalidad de la evaluación no es despedir, castigar o cuestionar, sino potencializar, asegurar un resultado y alienarse para cumplir un objetivo (Calderón et al, 2010).

En la evaluación se deben tener en cuenta, las dimensiones establecidas (competencias comportamiento y aporte a los resultados), realizar un proceso adecuado (definición de los acuerdos, diálogo y cierre), y aprovechar los resultados (mapas de talento, planes de formación, retroalimentación, promociones, planes de sucesión). (Calderón et al, 2010).

3.4.2. Prácticas emergentes o innovadoras.

Desarrollo del liderazgo: Calderón, Naranjo & Álvarez (2010), definen el liderazgo como “la capacidad de obtener resultados, pero por medio de las personas” (pág. 93), por eso desde Gestión Humana se debe dotar a los líderes de las herramientas y capacidades necesarias para gestionar su equipo, así como identificar el tipo de liderazgo deseado para la organización, formular estrategias para desarrollar competencias de liderazgo y medirlas.

Los esfuerzos de gestión humana tendrán que estar centrados en los líderes de las diferentes áreas de la organización, identificar sus habilidades y fortalecer su perfil de liderazgo, a través de diferentes estrategias como el coaching y mentoring (Calderón, et al., 2010). En este proceso, el compromiso y apoyo de la alta dirección es fundamental para llegar al liderazgo que la organización quiere identificar.

Outplacement: Es una práctica que busca preparar a los empleados en procesos de transición laboral, incluye apoyarlos en la construcción de un plan de vida para el futuro, así como apoyo psicológico, orientación profesional y ayuda para relocalizarse laboralmente cuando la organización toma la decisión de desvincular al empleado. De igual forma, este proceso promueve que las personas descubran sus conocimientos, capacidades y habilidad y recuperen la confianza en sí mismos (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010).

Gestión del talento: Las organizaciones definen modelos de desarrollo o gestión del talento donde determinan las competencias generales y específicas que se requieren de acuerdo a los cargos o funciones. En consecuencia, existen etapas en los modelos de desarrollo o de gestión del talento, orientados a identificar brechas en el cargo, así como saber si ya existe un ajuste entre el cargo y los objetivos, o por el contrario la persona es una experta y puede estar lista para asumir mayores responsabilidades, esto de la mano de

una definición de futuro del empleado que lo oriente hace una carrera de gerencia o funcional, según sus intereses. Lo anterior, se convierte en insumo para definir planes de desarrollo con los líderes de equipo y con el apoyo de gestión humana que permita evidenciar cómo evoluciona cada empleado en su perfil y desempeño (Calderón, et al., 2010).

Como resultado de lo anterior, se derivan los mapas de talento para identificar con qué personas cuenta la organización, aquellos empleados que se encuentran en el cuadrante más alto de desempeño y competencias son alto potencial, para ellos se definen planes de capacitación específicos en tanto son personas que pueden estar listas para tener un ascenso. (Calderón, et al., 2010). Este mapa de talento, que debe ser presentado a la alta dirección, está centrado en los talentos clave o cargos críticos, difíciles de conseguir en el mercado o que tienen alto impacto en la estrategia del negocio, es aquí donde se deben centrar los esfuerzos de gestión humana (Calderón, et al., 2010).

Por otro lado, como parte de la gestión del talento, la movilidad horizontal se ha convertido en tendencia, “se hace más énfasis en las habilidades y competencias que en los conocimientos, por lo tanto, personas con alto potencial podrán estar al frente de diferentes áreas, aunque no siempre corresponda con su formación básica” (Calderón, et al., 2010, pág. 101). A través de estas características de gestión humana se espera que los empleados sean integrales.

Business partner: Es una práctica que está cambiando la forma de operar de gestión humana, el asociado de negocio es una persona de confianza de cada líder en el tema de recursos humanos, esto implica un conocimiento especializado sobre el área que asesora (Calderón, et al., 2010).

Algunas ventajas de esta práctica, son el fortalecimiento del liderazgo en las gerencias y el aprovechamiento de los niveles de experticia y mejor gestión del conocimiento. La primera está orientada a fortalecer el conocimiento de los líderes sobre su equipo, de tal manera que sean ellos quienes gestionen sus recursos humanos; la segunda permite ofrecer a los gerentes información sobre lo que ellos tienen, esto mejora la credibilidad de gestión humana ante los líderes (Calderón, et al., 2010). Es así que, contar

con una persona de gestión humana como asociado de negocio que esté involucrado con los directivos y conozca el negocio, genera que sus miembros adquieran mayor implicación con el core de la empresa y se apropien de su lenguaje, no obstante, esto sólo es posible a través de la confianza “es decir, el éxito parte de que tan confiable perciben a gestión humana, hasta donde se ha convertido en punto de referencia” (Calderón, et al., 2010, pág. 103).

Equipos autogestionados: En las empresas que implementan esta práctica, los trabajadores disfrutan de mayor autonomía, lo que tiene como efecto satisfacción laboral, toda vez que se superan los grupos tradicionalmente supervisados (Pfeffer, 1998, pág. 105).

Citando el modelo de las características de la tarea y los componentes de la estructura de grupo de Tannenbaum (1992) citado en Aritzeta (2001), se detallan cinco características alienadas a la práctica de equipo auto gestionados. Autogestión, entendida desde la autonomía personal; la participación, es el grado en el que a los miembros se les permite participar en la toma de decisiones; la variedad de tareas, donde cada uno de los miembros tiene la oportunidad de desempeñar un número de tareas grupales diversas; y la misión del equipo, es el grado en que los miembros piensan que su trabajo en grupo tiene consecuencias significativas, tanto para los clientes como para otros miembros de la organización (Aritzeta. 2001).

En la misma línea, Campion, Medsker & Higgs (1993) definieron cinco características grupales, importante en el entendimiento de las dinámicas de los equipos autogestionados. Diseño de la tarea (variedad, importancia de la tarea); Interdependencia (de la tarea, de los objetivos, de la realimentación y de las recompensas); composición (heterogeneidad de los miembros, flexibilidad, preferencias); contexto (formación, apoyo a la dirección, comunicación y cooperación); por último, procesos (potencia del equipo, apoyo, repartición de carga laboral).

Papel asesor del área: De acuerdo con Calderón et al, “las áreas de recursos humanos son el soporte para potenciar los recursos (...) esto tiene que ver con prácticas como las métricas de recursos humanos, el desarrollo del papel estratégico del área, gestión de procesos y el apoyo a las reestructuraciones empresariales” (2000, pág. 17). En este

sentido, cobra importancia la necesidad de hablar el lenguaje del negocio, establecer sistemas de medición fuera de aquellos tradicionales que miden horas de capacitación, dinero invertido en actividades y bienestar, etc., para medir el valor que agrega el área a los resultados del negocio, formular una estrategia alineada a la del negocio y buscar la alineación de las prácticas a la estrategia.

El papel de las áreas de gestión humana trasciende los procesos de administración de personal a una función del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales y la comprensión de los mercados laborales, de tal manera que bajo una visión holística se enfoque en el cumplimiento de los objetivos del negocio (Calderón, et al., 2010).

De acuerdo a lo planteado anteriormente, con las prácticas tradicionales y emergentes citadas, las prácticas de alto rendimiento pueden agruparse en cinco dimensiones estratégicas), (i) destrezas de los empleados, (ii) políticas y prácticas de trabajo que permitan identificar y desarrollar el desempeño superior en los empleados (entrenamiento, diseño del trabajo y relaciones entre los empleados), (iii) prácticas de soporte al entorno del puesto de trabajo para fomentar la motivación sostenida de los empleados (empoderamiento, asistencia, diversidad, beneficios flexibles), (iv) medidas de desempeño (evaluación y compensación), (v) prácticas relacionadas con la organización del mercado laboral (diseño alternativo del trabajo, estudio del mercado laboral para definir el sistema de compensación) (Calderón, Álvarez & Naranjo, 2006)

Así mismo, dentro de esta misma línea teórica, investigaciones como la de Lertxundi & Landeta (2010) incluyen combinaciones adicionales de prácticas, enmarcadas en las reformas dentro del trabajo (rotación de puestos); reformas fuera del trabajo (círculos de calidad, sistemas de sugerencias); prácticas organizacionales y laborales de apoyo (seguridad y salud en el trabajo y diseño de organizaciones planas). En consecuencia, las prácticas de alto rendimiento, permiten desarrollar en los empleados, habilidades dirigidas al trabajo en equipo, con visión compartida, con capacidad de adaptación, con manejo de los elementos constitutivos de problemas de su entorno; formando seres integrales con sentido ético y disposición al cambio y a la ruptura de paradigmas (Parra & Calderón, 2013).

Se infiere entonces, que este es un enfoque que propicia el desarrollo de capacidades dinámicas en la organización, proporcionan flexibilidad, capacidad de innovación y gestión a través del desarrollo del talento humano. Las prácticas de alto rendimiento logran que los recursos generados desde las personas adquieran características diferenciadoras como:

“valiosos (capaces de agregar valor), escasos (los diferencia, de los recursos que se encuentran en el mercado laboral), difíciles de imitar o copiar (se crean características idiosincrásicas lográndose la denominada ambigüedad causal, que le hace imposible a la competencia saber en dónde se encuentra la ventaja) e intransferible (unas buenas estrategias de desarrollo se constituyen en un medio para la retención de talento)” (Wright, et al., 1994; citado en Parra & Calderón, 2013, pág. 141).

Por tanto, si desde el ámbito gerencial se estimula el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, el contexto organizacional se vuelve esencial para que la empresa disponga de una dotación de recursos de conocimiento más valiosos, en cantidad y calidad, que sus competidores (Vivas, 2013). Gran parte de las investigaciones sobre la relación que tienen las prácticas de gestión humana y el desempeño organizacional se han centrado en tres prácticas, selección, retribución, seguridad laboral, no obstante, los investigadores han optado por analizar grupos de prácticas para saber de qué manera se mejora el desempeño de la organización, por lo tanto, la eficacia de una práctica depende de otras prácticas (Luna & Camps, 2008).

3.5. Desempeño Organizacional

Las organizaciones pueden medir su desempeño organizacional a través de indicadores cuantitativos como retorno sobre la inversión (ROI), retorno sobre activos (ROA), rentabilidad, beneficios y crecimiento en ventas; y cualitativos como la efectividad organizacional que integra mejoras en los procesos internos, en la calidad del producto, incremento en la satisfacción de los clientes, imagen de la empresa, incremento en la

rentabilidad, en la productividad, así como en la motivación de los empleados (Calderón, Alvarez & Naranjo, 2010).

Algunos estudios han analizado el desempeño organizacional a la luz de la estrategia de la organización, de manera específica desde la tipología de Porter expuesta líneas atrás, demostrando que existe una relación estrecha entre la estrategia de diferenciación y la percepción de efectividad, por encima de la estrategia de costos y control que arrojan resultados de efectividad más bajos en las organizaciones, aunque no existe evidencia con indicadores financieros (Calderón, et al., 2010).

Por otra parte, autores como Colombo (2007), han articulado estudios sobre desempeño organizacional con la adopción de prácticas de alto rendimiento, la estructura jerárquica y el nivel de autoridad, bajo el paradigma del efecto que tiene la eliminación de los niveles intermedios y la descentralización en la toma de decisiones.

Respecto a las prácticas de alto rendimiento, el estudio indica que sus efectos dependen de la práctica particular que se estudia, por ejemplo, prácticas tradicionales como la gestión de la calidad total y la participación en beneficios económicos tienen mejor resultado en la rentabilidad del negocio, a diferencia de la rotación de puestos de trabajo, trabajo en equipo e incentivos individuales que no mostraron efectos estadísticos significativos. No obstante, Colombo (2007), cuestiona que no tiene sentido atribuir resultados positivos sobre la rentabilidad del negocio a una práctica individual dado que sus efectos son productos de su articulación con otras. Postura que se relaciona con las expuestas en el capítulo “El papel de la Gestión del Talento Humano” relacionadas con la importancia de configurar diferentes elementos organizacionales (estrategia, modelo de Gestión Humana, cultura, estructura) para incidir en los resultados del negocio.

En cuanto a la estructura organizacional, el estudio demostró que las empresas burocráticas (cinco o más niveles jerárquicos) conducen a un aumento en la rentabilidad, sumado a la variable de descentralización en la toma de decisiones y las prácticas de alto rendimiento que incidieron hasta en un 65% en la rentabilidad.

Las prácticas de alto rendimiento al ser estudiadas en relación con el desempeño organizacional son probadas de manera efectiva a través de medidas de desempeño

subjetivo (percepción de los gerentes y los empleados frente a los resultados del negocio), contrario sucede con las medidas de desempeño financiero que suelen tener una calidad predictiva menor, sin embargo resultados de algunos estudios muestran que los efectos derivados de las prácticas de alto rendimiento se pueden medir mediante indicadores financieros (ROA y ROE) e indicadores subjetivos (empleados, gerentes, directores ejecutivos, percepciones sobre los resultados de negocios), relacionadas con prácticas que promueven el compromiso de los empleados, especialmente aquellas que involucran la participación de las personas en las decisiones y en los equipos de trabajo, el establecimiento de políticas de igualdad de oportunidades, capacitación permanente y comunicación bidireccional (Triguero, et al., 2012).

El desempeño organizacional se reconoce como un constructo social medido a partir de las percepciones de desempeño, inherentemente subjetiva y está basada en el valor personal y en las preferencias de los empleados (Henaine et al, 1999). Existen varios modelos que permiten medirlo, por ejemplo, Gupta & Govindarajan (1984) proponen trece dimensiones de desempeño: ventas, tasa de crecimiento, proporción de mercado, rentabilidad operativa, rentabilidad en ventas, flujo de caja de las operaciones, retorno sobre la inversión, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de mercados, actividades de I+D, programas de reducción de costos, desarrollo de personal y asuntos políticos y públicos.

El modelo de Quinn & Rohrbaugh (1983) incluye 17 criterios para medir la efectividad: flexibilidad y adaptación, crecimiento, evaluaciones de entes externos, uso del ambiente, prontitud, ganancias, productividad, planeación de metas, eficiencia, control, estabilidad, gerencia de la información y la comunicación, conflicto vs. Cohesión, calidad, moral, valoración de recursos humanos y énfasis en el entrenamiento y el desarrollo. Basándose en las medidas percibidas de desempeño, Bontis et al, (2002), proponen los siguientes elementos para medirlo: aportar a la perspectiva de futuro de los negocios, conocer y satisfacer necesidades de los clientes y valorar globalmente el desempeño de los negocios, adicionalmente plantean una evaluación de desempeño organizacional a partir de la opinión de las personas (Cardona & Calderón, 2006).

4. INDICADORES

4.1. Correlación de ítems prueba alfa de Cronbach

La prueba alfa de Cronbach es considerada “una forma sencilla y confiable para la validación del constructo de una escala y como una medida que cuantifica la correlación existente entre los ítems que componen” (González & Pazmiño, 2015, pág. 65), los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

El cuestionario utilizado en esta investigación constaba de 94 ítems, los cuales fueron sometidos a la prueba Alfa de Cronbach, donde se obtuvo en general un resultado favorecedor de acuerdo a las relaciones entre los ítems. Como la confiabilidad es aceptable siempre y cuando esté ubicada en un porcentaje por encima del 80%, no se eliminó ningún elemento para realizar el análisis de datos, por consiguiente, la confiabilidad estuvo determinada de acuerdo a lo expuesto en la tabla 1.

Tabla 1. Estadísticas de total de los elementos

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Actuación de la empresa	405.00	7105.000	-.190	.979
Calidad del producto/Servicio	403.80	6907.200	.691	.977
Desarrollo de nuevos productos/servicios	403.80	6907.200	.691	.977
Productividad del Negocio	403.60	6958.800	.694	.977
Esfuerzo continuo de reducción del coste	403.80	7092.700	-.891	.978
Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto	404.40	6937.300	.353	.977
Precio	404.60	6890.300	.862	.977
Gama amplia de productos/servicios	404.40	6889.300	.726	.977
Esfuerzo por lograr una marca	403.60	6958.800	.694	.977

identificable				
Influir en los canales de distribución	404.00	6908.500	.683	.977
Esfuerzos por mejorar la validez de los proveedores	405.60	6902.800	.491	.977
Innovación en los procesos y servicios	404.40	6895.300	.560	.977
Capacidades amplias de servicio al cliente	405.00	6906.000	.336	.977
Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	403.60	6958.800	.694	.977
Mejora de los productos existentes	404.20	6988.700	.153	.977
Innovación en técnicas y métodos de marketing	404.20	6857.200	.703	.977
Promoción y Publicidad por encima de la media del sector	405.00	6925.500	.329	.977
Capacidad para ofertar productos o servicios especializados	405.20	6757.200	.929	.976
Especialización en segmentos geográficos	405.80	6907.200	.691	.977
Productos en segmentos especializados	404.80	6818.200	.760	.977
Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad	404.40	6806.300	.705	.977
Esfuerzos para alcanzar una reputación	404.00	6908.500	.683	.977
Ventas	404.40	6989.800	.173	.977
Tasa de crecimiento	405.20	6825.200	.854	.977
Cuota de mercado	405.40	6937.300	.353	.977
Ganancias operativas	404.80	6997.200	.145	.977
Ganancia por ratio de ventas	404.60	6958.800	.694	.977
Flujo de caja de operaciones	404.60	6958.800	.694	.977
Retorno sobre la inversión	404.20	6936.200	.530	.977
Desarrollo de nuevos productos	404.60	6837.800	.794	.977
Desarrollo de nuevos mercados	404.80	6949.700	.315	.977
Actividades de investigación y desarrollo	404.80	6875.700	.708	.977
Programas de reducción de costos	404.40	7006.300	.034	.977
Desarrollo de personal	404.80	6928.200	.903	.977
Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece	403.00	6799.000	.838	.977

Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades	405.00	6801.000	.567	.977
El tipo de vinculación preferido por la empresa es	401.40	7010.800	0.000	.977
La empresa prefiere contratos	401.60	7049.300	-.515	.977
El sistema de aprovisionamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiada	403.00	6746.000	.953	.976
La empresa tiene una política de reconocimiento	402.20	7005.200	.035	.977
La empresa tiene políticas de retención del talento	403.20	6943.700	.235	.977
La empresa tiene programas que promuevan el equilibrio entre vida personal y laboral	403.60	6803.800	.641	.977
La organización cuenta con políticas (aplicadas) de flexibilidad laboral	404.80	6673.700	.842	.976
La empresa asegura que los empleados dispongan de los elementos necesarios (físicos, tecnológicos,) para desempeñar adecuadamente su rol	402.80	6757.700	.689	.977
La empresa tiene planes de carrera (formalizados) para el personal	403.40	6644.800	.901	.976
Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción	403.00	6853.000	.559	.977
Las personas conocen sus expectativas de carrera	404.00	6726.000	.825	.976
Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus empleados	404.80	6677.200	.972	.976
El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son	401.80	6960.200	.550	.977
El pago a los empleados está alineado a los resultados de:	406.40	6852.800	.772	.977
Los resultados de la empresa determinan principalmente el pago de:	402.80	6834.700	.393	.977

Para la empresa el sistema de compensación es un proceso de carácter	404.00	6678.500	.968	.976
La empresa tiene políticas de pagos extra por cumplimiento de resultados de tipo:	404.60	7224.800	-.593	.979
El sistema de compensación es una estrategia principalmente dirigida a:	404.00	6950.500	.399	.977
Los programas de formación se definen principalmente desde:	402.20	6899.200	.798	.977
Las formaciones se evalúan a través de indicadores orientados a:	403.80	6997.200	.145	.977
La formación de los empleados es una prioridad para la alta gerencia	403.00	6746.000	.953	.976
Los planes/programas de formación se construyen con una visión:	403.20	6783.700	.920	.976
Los programas de formación están orientados al desarrollo y fortalecimiento de:	403.40	7010.800	0.000	.977
La objetividad en la calificación de desempeño se logra con mecanismos de evaluación de tipo:	403.60	6682.300	.867	.976
La evaluación de desempeño se mide bajo criterios de:	402.60	6848.800	.887	.977
La evaluación de desempeño está orientada a la valoración de:	406.40	7006.300	.034	.977
Se realiza realimentación al empleado en la evaluación de desempeño	403.40	6730.800	.682	.977
La empresa tiene programas para el cierre de brechas	403.60	6634.800	.998	.976
La empresa tiene programas (formales) para el desarrollo del liderazgo	403.40	6696.800	.891	.976
La empresa realiza mediciones de liderazgo	402.40	6847.300	.982	.977
El desarrollo de los líderes es una prioridad estratégica de la Gerencia General	402.60	6795.800	.992	.976
La empresa tiene un modelo de liderazgo definido	402.40	6847.300	.982	.977

Los líderes generan confianza en las relaciones con sus empleados	403.20	6684.700	.961	.976
La empresa tiene programas para preparar a los empleados en procesos de transición laboral	404.60	6798.800	.550	.977
Los empleados reciben apoyo psicológico y orientación profesional al momento de su desvinculación	405.60	6912.300	.534	.977
La empresa tiene estrategias para ayudar a relocalizar laboralmente a las personas desvinculadas	407.20	7159.700	-.810	.978
Los empresa promueve en los empleados la construcción de un plan de vida para el futuro	406.60	7157.300	-.537	.978
Los empleados son formados en conocimientos y habilidades para enfrentar el mercado laboral	405.80	7143.200	-.478	.978
Los planes de desarrollo para los empleados son:	404.00	6758.500	.687	.977
La empresa tiene construido un mapa de talento	404.00	6642.500	.967	.976
La organización tiene identificado su talento clave	403.60	6634.800	.998	.976
Los esfuerzos de Gestión Humana están dirigidos principalmente al desarrollo del talento clave	404.80	6720.700	.841	.976
En la empresa predomina la movilidad de tipo:	405.40	6853.800	.590	.977
Gestión Humana tiene programas (formales) orientados a entender y ofrecer alternativas a las necesidades y requerimientos de las áreas de la organización	403.80	6605.200	.979	.976
Gestión Humana tiene un socio de negocio para las diferentes áreas de la organización	404.60	6756.800	.699	.977
Gestión Humana cuenta con un equipo de especialistas dotados para asesorar y acompañar a los líderes en la gestión de sus empleados	403.20	6737.200	.921	.976

Gestión Humana genera credibilidad ante el equipo de la alta gerencia	403.20	6831.700	.721	.977
El equipo de Gestión Humana tiene un conocimiento pleno del negocio y habla su lenguaje	403.40	6685.800	.981	.976
La empresa asegura el trabajo autónomo de los empleados	404.00	6943.500	.231	.977
La empresa promueve que al interior de los equipos el trabajo sea regulado entre sus miembros	404.60	6750.800	.811	.977
La empresa tiene líderes que promueven el trabajo autónomo en sus equipos	404.20	6891.200	.429	.977
La participación de los empleados influye en la toma de decisiones	404.80	6923.700	.580	.977
Existen mecanismos de reconocimiento al trabajo autónomo de los equipos de trabajo o líderes que lo promuevan	404.80	6826.700	.525	.977
Los programas de Gestión Humana están alineados a la estrategia y la cultura de la empresa	402.80	6841.200	.603	.977
Gestión Humana ajusta sus procesos a partir del conocimiento y comprensión de los mercados laborales y las dinámicas de la competencia	404.00	6720.000	.898	.976
Gestión Humana tiene indicadores para medir su contribución al desempeño organizacional de tipo:	403.20	6737.200	.921	.976
La gestión de las nuevas generaciones es una prioridad para Gestión Humana	403.60	6812.800	.800	.977
El papel de Gestión Humana con los líderes de las áreas se da en función de:	403.00	6789.000	.794	.977

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en SPSS.

4.2. Pruebas de validez y confiabilidad de los instrumentos

Para analizar si el instrumento de recolección de datos utilizado en esta investigación contribuía al objetivo general de la investigación, se realizó la prueba de fiabilidad a través de la herramienta de análisis estadístico SPSS, de acuerdo a esto se analizaron 94 elementos que según esta prueba obtuvo un puntaje de 0,977, lo que denota una alta correlación entre los elementos para analizar y recolectar la información que responda a la implementación de prácticas que desarrollen capacidades dinámicas y desempeño organizacional. Es así que a partir de este resultado no fue necesario descartar ningún ítem, debido que cuenta con una confiabilidad de casi 1 en la escala de Alfa de Cronbach.

Tabla 2. Análisis de confiabilidad del instrumento de investigación de variables de desempeño organizacional y prácticas de alto rendimiento

Estadísticas de fiabilidad	
	N de
Alfa de Cronbach	elementos
.977	94

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en SPSS.

5. DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS

5.1. Características generales de la población objeto de estudio

De acuerdo a los resultados obtenidos a partir de la población objeto de estudio (5 casos), el 100% de casos son empresas privadas, las cuales cuentan con un promedio de empleados de 3773 personas, la empresa que menos empleados tiene, cuenta con 791 personas, y la más grande cuenta con 7400 empleados. A la vez, el promedio de empleados entre 18 y 28 años, son el 46%, mientras que la empresa con menos empleados en este rango de edad tiene el 28% y la más alta, cuenta con el 67% de empleados en este promedio de edad.

Lo anterior, demuestra la importancia que actualmente las organizaciones le están dando a los jóvenes en el mercado laboral, y la conciencia del aporte y su contribución a la generación de más y mejores resultados organizacionales.

Tabla 3. Características generales de la población objeto de estudio

Características generales población objeto de estudio	
<i>Tipo de empresa</i>	
Privada	100%
<i>Número de empleados</i>	
Promedio	3773
Mínimo	791
Máximo	7400
<i>Empleados de edad entre 18 y 28 años</i>	
Promedio	46%

Mínimo	28%
Máximo	67%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en SPSS.

5.2. Estrategia Empresarial

De acuerdo al instrumento utilizado para evaluar la estrategia empresarial, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4. Estrategia Empresarial

Estrategia Empresarial	
ORGANIZACIÓN DE TIPO A	20%
ORGANIZACIÓN DE TIPO C	40%
ORGANIZACIÓN DE TIPO D	40%

Fuente: Elaboración propia con resultados de encuesta.

Organización A (Prospectiva): Realiza cambios y mejoras en los productos, servicios y mercados con relativa frecuencia, por lo tanto, intenta ser la primera en desarrollar nuevos productos y servicios. A largo plazo, algunas de estas innovaciones pueden no tener éxito. Responde rápidamente a las primeras señales del mercado sobre nuevas necesidades y oportunidades.

Organización B (Analizadora): Mantiene una base relativamente estable de productos, servicios y mercados, mientras que, al mismo tiempo, desarrolla de forma selectiva nuevos productos, servicios y mercados. En raras ocasiones es la primera en ofrecer nuevos productos y servicios o entrar en nuevos mercados. Sin embargo, es necesario realizar un cuidadoso seguimiento a las organizaciones tipo A ya que, las organizaciones tipo B intentan imitarlas con menor coste o aplicando planes mejor concebidos.

Organización Tipo C (Defensora): Ocupa un “nicho” o segmento en el que ofrece un conjunto relativamente estable de productos y servicios para un mercado relativamente

estable. En general, no está en la vanguardia del desarrollo de nuevos productos, servicios o mercados, Tiende a ignorar los cambios que no impactan directamente sobre su campo de actuación. Se concentra en hacer el mejor trabajo posible en su campo de actuación.

Organización Tipo D: Puede operar en cada momento como cualquiera de las organizaciones anteriores y por tanto no puede ser claramente identificada como ninguna de ellas.

Según el tipo de organización se encontró que el 20% de los casos se identifica con estrategia de tipo A, es decir, realizan mejoras en los productos, servicios y mercados con frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos y servicios, por lo que intenta responder rápidamente a las nuevas demandas del mercado. El 40% se autodenomina como organización de tipo C lo cual corresponde a empresas que ocupan un “nicho” de mercado, donde ofrece productos y servicios estables. Sin embargo, no se encuentra a la vanguardia al desarrollo de productos y servicios o mercados, por lo que puede ignorar los cambios que no impactan directamente su campo de actuación. El 40% restante se ubica en organización tipo D, es decir puede operar en cada momento como cualquiera de las organizaciones anteriores y por tanto no puede ser claramente identificada como ninguna de ellas.

5.3. Factores de desempeño organizacional y prácticas de alto rendimiento

De acuerdo a los factores evaluados sobre *factores competitivos*: del total de los casos (5) el 13% de ellos considera que los factores competitivos de la empresa son poco o nada importantes, mientras que un 14% le atribuyen una importancia media. Un número importante de los casos estudiados, 73%, reconoce como importantes los diferentes factores competitivos evaluados.

En cuanto a la *efectividad organizacional* se encontró que para el 6,7% de los casos, los factores de efectividad no son muy importantes y su satisfacción frente a los mismos, en el último año, no fue buena, por su parte el 16,7% los consideran como ni poco ni muy importante y su satisfacción fue media. Contrario al 76,7% que considera que todos los

factores evaluados son importantes y sus resultados durante el último periodo fueron buenos respecto a lo esperado.

Tabla 5. Frecuencias de respuestas de acuerdo a los factores evaluados en el cuestionario

Factores	1 - 2	3	4 - 5
Sobre los factores competitivos de la empresa	13,0%	14,0%	73,0%
Sobre efectividad organizacional	6,7%	16,7%	76,7%
Selección y contratación	10,0%	40,0%	50,0%
Seguridad en el empleo	33,3%	16,7%	50,0%
Plan de carrera	30,8%	7,7%	61,5%
Compensación	44,4%	11,1%	44,4%
Formación	0,0%	11,8%	88,2%
Valoración del desempeño	41,2%	0,0%	58,8%
Desarrollo del liderazgo	9,1%	18,2%	72,7%
Outplacement	40,9%	40,9%	18,2%
Gestión del talento	42,1%	15,8%	42,1%
Business partner	25,0%	31,3%	43,8%
Equipos autogestionados	14,3%	47,6%	38,1%
Papel asesor del área	6,3%	31,3%	62,5%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en SPSS.

Con relación a las variables de *prácticas de alto rendimiento*, se encontró que, en selección y contratación el 10% de los casos realiza el cubrimiento de vacantes por medio del mercado de trabajo, selecciona al personal de acuerdo a los conocimientos específicos y especializados, subcontrata al personal y reconocen que el sistema de aprovisionamiento no es una fuente para vincular ni retener a la gente apropiada. El 40% de los casos se encuentra en un resultado medio de desarrollo de esta práctica, mientras que el 50% restante, prefiere cubrir vacantes con el personal de la empresa, busca conocimientos amplios y generales, prefiere la contratación directa y a término indefinido, de igual forma consideran que el

sistema de aprovisionamiento contribuye a la retención de la gente apropiada para cumplir con los objetivos de la empresa.

En cuanto a *seguridad en el empleo* se encontró que el 33,3% de los casos no tiene una política de reconocimiento y/o de retención del talento, y no cuentan con programas que promuevan el equilibrio entre vida personal y laboral, así como políticas de flexibilidad laboral. Caso contrario al 50% restante de los casos que si generan buenas prácticas de seguridad en el empleo, que aseguran el reconocimiento, el equilibrio de los trabajadores y la flexibilidad en sus políticas laborales. Por su parte, el 16,7% restante de los casos se encuentra en un desarrollo medio de la práctica.

Los factores analizados en *plan de carrera* demuestran que, el 61,5% de los casos cuentan con planes de carrera formalizados, ofrecen programas de desarrollo para los empleados que quieran alcanzar alguna promoción, se esfuerzan por permitir a las personas conocer sus expectativas de carrera, y propician que las promociones y movimientos de cargo se realizan de acuerdo al rendimiento, capacidad y habilidad de los mismos. El 30,8% restante de los casos cumple muy poco en esta práctica y un 7,7% tiene un desarrollo medio de la misma.

El 44,4% de casos orientan su sistema de *compensación* hacia el rendimiento del colaborador, en el cual los resultados de la empresa determinan el salario, el proceso de compensación es de carácter operativo/funcional, tienen políticas de pagos individuales, y no es un sistema para atraer a nuevos talentos. El 44,4% restante de los casos, tiene un sistema de compensación orientado a lograr comportamientos del colaborador, los resultados de la empresa definen la bonificación, y categorizan esta práctica como estratégica, por lo tanto, es un sistema que permite atraer y retener a los mejores talentos. El restante 11,1% del total de los casos manifiesta que se encuentran en un nivel intermedio de estas características de compensación.

En cuanto a los factores evaluados en *formación*, se encontró que 88,2% del total de los casos, definen los programas de formación desde la estrategia del negocio y las necesidades de las áreas, evalúan la formación desde indicadores de conducta y resultados, y reconocen la formación como una prioridad para la alta gerencia, siendo construidos con

una visión a largo plazo enfocados al desarrollo y fortalecimiento de competencias y habilidades. El 11,8% restante de los casos, se encuentran en un nivel intermedio de desarrollo de la práctica.

Las variables evaluadas en *valoración del desempeño* indican que en un 41,2% de los casos, la calificación del desempeño se realiza a través de mecanismos unidireccionales, mide criterios de rendimiento, valora el desempeño del individuo y no del equipo, no realizan retroalimentación, y tampoco tiene programas para el cierre de brechas. El 58,8% restante de los casos, realiza calificaciones heterogéneas bajo criterios de rendimiento y comportamiento a la vez que se valora al equipo y se realiza retroalimentación sobre el desempeño, contando con programas para el cierre de brechas.

Con relación al *desarrollo de liderazgo* se encontró que el 9,1% del total de los casos no cuentan con programas para favorecer el liderazgo, tampoco realizan mediciones de liderazgo y no tienen un modelo de liderazgo definido, por tanto, no resulta ser una prioridad el desarrollo de líderes para la organización. Por otra parte, el 72,7% de los casos, cuentan con programas de liderazgo, tienen mediciones de liderazgo, reconocen la importancia de desarrollar sus líderes y tiene desarrollado un modelo de liderazgo, por lo tanto, estas características permiten que los líderes generen confianza en las relaciones con sus empleados. El 18,2% restante se encuentra en un nivel intermedio del desarrollo de estar práctica.

Los resultados de los factores de *outplacement* denotan que el 40,9% de los casos, no cuentan con programas para preparar a los empleados en procesos de transición laboral, los empleados no reciben apoyo psicológico y orientación profesional al momento de la desvinculación, y la empresa no cuenta con estrategias para relocalizar laboralmente a los desvinculados, tampoco promueve la construcción de un plan de vida y los empleados no son formados en conocimientos y habilidad para enfrentar el mercado laboral. Otro 40,9% de los casos implementan en un nivel intermedio esta práctica, mientras que sólo un 18,2% dice emplear adecuadamente esta práctica.

De acuerdo a los factores evaluados en *gestión del talento*, el 42,1% de los casos manifiestan contar con planes desarrollo genéricos para los empleados, no cuentan con un

mapa de talento, no tienen identificado su talento clave, y sus esfuerzos no están dirigidos a talentos claves, además aseguran que la movilidad dentro de la empresa es de tipo vertical. Mientras que otro 42,1% de los casos cuentan con planes de desarrollo individuales, tiene construido un mapa de talento, tienen identificado su talento clave y dirigen sus esfuerzos para desarrollar el talento de la organización, permitiendo que la movilidad sea de tipo horizontal. El 15,8% de los casos restantes se encuentra en un desarrollo intermedio de esta práctica.

En cuanto a *business partner* el 25% de los casos manifestaron que no se tienen programas orientados a entender y ofrecer alternativas a las necesidades y requerimientos de la organización, no tienen un socio de negocio para asesorar y acompañar a los líderes, tampoco cuentan con especialistas dotados para asesorar y acompañar a los líderes, y gestión humana no genera credibilidad ante la alta gerencia. Por otra parte, el 43,8% de los casos indicaron que si implementan estos programas dentro de la organización y el 31,3% restantes aún se encuentra en un desarrollo intermedio.

En relación a equipos *autogestionados*, el 14,3% de los casos considera que no hay autonomía en el trabajo, la empresa no tiene líderes que promuevan el trabajo autónomo al interior de los equipos, la participación de los empleados no influye en la toma de decisiones y no existen mecanismos de reconocimiento al trabajo autónomo de los equipos. Otro 38,1% de los casos manifiestan que sí cumplen a cabalidad con el desarrollo de esta práctica y el 47,6% restante afirma su aplicación está en un nivel intermedio.

Respecto al *papel del asesor del área* el 62,5% del total de los casos afirma que los programas de gestión humana están alineados a la estrategia y cultura de la empresa, ajustan los procesos a partir del conocimiento y comprensión de los mercados laborales y dinámicas de la competencia, gestión humana tiene indicadores para medir la satisfacción del cliente, generación de valor para el negocio y de los empleados, de la misma forma, la gestión de las nuevas generaciones es una prioridad y el papel de la gestión humana en relación con los líderes se da en función de asesorar y no de tramitar. Por otra parte, el 6,3% de los casos, afirman que esta práctica no se desarrolla en su totalidad y el 31,3% restante considera que se encuentra en un desarrollo intermedio.

Finalmente, con relación a programas dirigidos especialmente a colaboradores jóvenes entre los 18 y 28 años, el 60% de los casos manifestó no contar con dichos programas, mientras que el 40% restantes sí cuenta con programas tales como: (empresa 5) “*banquillo corporativo: Especifico (contratación de profesionales jóvenes para áreas determinadas, duración de 3 meses en España 5 participantes. General: Recién egresados formación de dos meses y se pasan a las áreas a una etapa de entrenamiento y practicantes: Contratación de seis meses y quedan como profesional en entrenamiento*”; y (empresa 3) un programa llamado “*altos potenciales*” con los cuales se pretende impulsar el talento joven.

5.4. Relación entre prácticas de alto rendimiento y desempeño organizacional

5.4.1. Análisis de Tablas de Contingencia

Una vez obtenidos los resultados en las frecuencias, se procedió a realizar análisis de tablas de contingencia, en el cual se analizó el comportamiento de cada una de las empresas con respecto a las variables establecidas: variable dependiente, desempeño organizacional y variable independiente, *prácticas de alto rendimiento*. En los resultados de dichas tablas se encontró que: la empresa 1, respecto al desempeño organizacional cuenta con buenos resultados, sin embargo, en la variable de prácticas de alto rendimiento su desarrollo es intermedio. La empresa 2, por su parte, considera que los factores evaluados en desempeño organizacional se cumplen totalmente con resultados satisfactorios en el último año, y cuentan con prácticas de alto rendimiento adecuadamente desarrolladas.

La empresa 3, por su parte en ambas variables evaluadas se encuentra en un desarrollo intermedio, mientras que la empresa 4 y la empresa 5, coinciden en que los cumplimientos de los factores de desempeño organizacional son buenos, y en sus prácticas de alto rendimiento tienen un buen comportamiento.

Tabla 6. Análisis de tablas de contingencia entre Variable prácticas de alto rendimiento y Variable desempeño organizacional por empresa.

Empresa / Variable prácticas de alto rendimiento		Variable desempeño organizacional		Total
		Ni falso ni cierto	Cierto	
Empresa 1	Totalmente cierto	20%		20%
Empresa 2	Totalmente cierto		20%	20%
Empresa 3	Ni falso ni cierto	20%		20%
Empresa 4	Totalmente cierto		20%	20%
Empresa 5	Totalmente cierto		20%	20%
Total	Ni falso ni cierto	20%	0%	20%
	Totalmente cierto	20%	60%	80%
	Total	40%	60%	100%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en SPSS.

5.4.2 Análisis ANOVA regresión lineal

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis ANOVA entre las variables de prácticas de alto rendimiento y la variable de desempeño organizacional, se encontró que, en el modelo de regresión, la significancia es mayor a 0,05, por lo que no es posible construir un modelo de regresión lineal con las dos variables propuestas en este proyecto de investigación. Estos resultados descartan las hipótesis planteadas inicialmente, “a mayor desarrollo de prácticas de alto rendimiento mayor será el desempeño organizacional”.

Tabla 7. Análisis ANOVA entre variables de prácticas de alto rendimiento y variable de desempeño organizacional

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	0,450	1	0,450	1,800	,272
	Residuo	0,750	3	0,250		
	Total	1,200	4			

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en SPSS.

De acuerdo a la tabla 6, solamente en un 37,5% de los datos es posible predecir que a mayores prácticas de alto rendimiento mayor será el desempeño organizacional.

Tabla 8. Resumen del modelo de regresión lineal entre variables de desempeño organizacional y variable de prácticas de alto rendimiento

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,612 ^a	,375	,167	,816

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los resultados obtenidos en SPSS.

6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Prácticas de alto rendimiento

6.1.1. El papel de Gestión Humana

El aporte de las áreas de Gestión Humana para el desarrollo de las prácticas de alto rendimiento, parte de su función estratégica como generadora de valor para la organización. De acuerdo a los resultados obtenidos, es claro que para el total de los casos (5) los programas definidos por las áreas de Gestión Humana están alineados a la estrategia y cultura organizacional, su papel asesor y de socio estratégico del negocio son su principal contribución, dado que les permite ser un área asesora que trabaja e influye directamente sobre los equipos directivos, sus papel está orientado a entender y ofrecer alternativas de solución a las necesidades de las áreas del negocio. En la mayoría de los casos, disponen de un socio estratégico para cada área, y cuentan con un equipo humano especializado para acompañar a los líderes, en general, son un área que tiene la capacidad de entender y hablar el lenguaje del negocio, aspecto que genera credibilidad ante la alta gerencia y la posiciona de manera estratégica.

Además de ser business partner y tener un papel activo como asesor de áreas, las organizaciones estudiadas coinciden en tener prácticas bien posicionadas como plan carrera, formación y desarrollo del liderazgo. Cuentan con programas de desarrollo enfocados en incrementar las posibilidades de promoción, aspecto que permite que los empleados conozcan sus expectativas de carrera y sean promovidos por sus capacidades y rendimiento y no por su antigüedad. Esta práctica particularmente, demuestra que está siendo orientada desde un concepto de carrera personal, donde el empleado tiene acceso a formación y desarrollo para fortalecer o adquirir nuevas competencias, ya sea en su mismo nivel o niveles similares, de tal manera que pueda desempeñar cargos más retadores (Calderón, et al., 2010).

No obstante, en prácticas como selección y contratación, seguridad en el empleo, compensación, equipos autogestionados, gestión del talento y outplacement, hay brechas

importantes, representando los valores más bajos alcanzados en su gestión. Lo anterior, da cuenta que, para el total de los casos, hay un desarrollo de prácticas de manera individual y no de sistemas de alto rendimiento (Calderón, et al., 2006); además, existe un vínculo entre las prácticas de alto rendimiento y el proceso de dirección estratégica (ajuste vertical), pero no hay una correcta congruencia entre las diversas prácticas de Gestión del Talento Humano (ajuste horizontal) (Lertxundi & Landeta, 2011). A modo de ejemplo, para las organizaciones estudiadas existe un alto interés en promover programas de formación y desarrollo que incrementen las posibilidades de promoción y construcción de plan carrera, sin embargo, los líderes desconocen las aspiraciones de carrera de sus empleados, y al momento de seleccionar y contratar no hay una total prevalencia por el personal interno.

De acuerdo a lo anterior, los resultados muestran que no hay un modelo de gestión humana definido, Make (hacer) o Buy (comprar), por lo que estas se mueven bajo un modelo mixto que integra inversión en capacitación y oportunidades de crecimiento, pero con políticas de consecución de capital humano externo y poco interés en desarrollar compromiso de largo plazo en los trabajadores que se evidencia en la ausencia de políticas de reconocimiento, retención y flexibilidad laboral (Delery & Doty, 1996; Calderón et al., 2006). Resultados a la vez muy marcados, por la prevalencia de un tipo de estrategia tipo C y D, que indica dominancia de liderazgo de costos y la capacidad de moverse en cualquier estrategia de acuerdo a las circunstancias del negocio, sin necesidad de tener una claramente definida.

6.1.2. Desarrollo de capacidades en los jóvenes.

Los resultados anteriormente descritos, también influyen en la posibilidad de crear o no nuevas capacidades en los jóvenes trabajadores de las organizaciones, la ausencia de una estrategia claramente definida y la falta de una alineación horizontal entre las prácticas generan como consecuencia que el interés y la voluntad por gestionar las nuevas generaciones y contar con programas dirigidos a esta población sea poco o ninguno.

Del total de casos, sólo 2 de ellos cuentan con programas orientados a los trabajadores jóvenes con edades entre los 18 y 28 años, que promuevan su desarrollo y la creación de capacidades. Si bien no existe congruencia entre las prácticas de alto rendimiento como apalancadoras del desarrollo de capacidades en los jóvenes, los resultados de la presente investigación muestran que las organizaciones cuentan con un grupo de prácticas que refieren como importantes, que ayudan a la empresa a garantizar que sus recursos humanos no sean fácilmente imitados y se conviertan en generadores de nuevas capacidades para sus trabajadores jóvenes: *liderazgo, formación, plan carrera y valoración del desempeño*.

El desarrollo de estas prácticas, en primer lugar, facilita en los jóvenes el desarrollo de la capacidad “sentidos, imaginación y pensamiento”. En el mundo laboral, los jóvenes buscan exponer ideas, influir sobre la velocidad de su trabajo, poder desarrollar sus habilidades y asegurar que la asignación de sus responsabilidades se haga teniendo en cuenta sus capacidades (Castaño & Álvarez, 2017), características propias de prácticas como formación y plan carrera.

Por otro lado, favorece el desarrollo de la capacidad “emociones”, en tanto los jóvenes reflejan el apego por las cosas, personas y/o instituciones, así como el sentimiento de gratitud, cuando hay condiciones y estilos de liderazgo adecuados, oportunidades de formación y desarrollo (Nussbaum, 2012). Atributos que caracterizan las prácticas de liderazgo y valoración del desempeño.

Frente a las capacidades de “afiliación” y “razón práctica”, las condiciones para su desarrollo no son las mejores en los casos estudiados. Las prácticas “seguridad en el empleo”, y “equipos autogestionados”, no cuentan con una apropiación muy clara de acuerdo a los resultados. Las características propias de estas prácticas, son aquellas que se relacionan con la reflexión de los jóvenes acerca de la planificación de la vida, la estabilidad, la posibilidad de conciliar vida familiar con la laboral y a los ingresos, para ellos escalar posiciones es un motivo de reconocimiento, no de rango y poder. (García et al 2008). La afiliación se da a través de la participación en formas diversas de interacción social (Nussbaum, 2012). la motivación en los jóvenes aumenta con la posibilidad de generar estabilidad y seguridad en el empleo, con nuevas formas de trabajo como el trabajo de colaboración en línea, y la economía colaborativa (OIT,

2017)”. Estos atributos son aquellos que tienen mayores oportunidades de mejora para las empresas, sólo la mitad de los casos aseguran contar con programas oficiales de reconocimiento, flexibilidad laboral y retención del talento.

6.2. Desempeño organizacional.

6.2.1. Estrategia organizacional

Como se expuso anteriormente, la mayoría de los casos estudiados (3) no cuentan con una estrategia claramente definida, por sus características se mueven en cualquiera de los tipos de estrategia (analizadora, defensiva, prospectiva); como consecuencia estas empresas realizan mayor esfuerzo para generar ventajas sobre la competencia y obtener mejores resultados en algunos factores de desempeño organizacional, como tasa de crecimiento, desarrollo de nuevos productos y actividades de investigación y desarrollo.

Sólo en uno de los casos, llama la atención que existe una relación entre el tipo de estrategia (prospectiva) y un número mayor de colaboradores con edades entre los 18 y 28 años (67%), en comparación con el resto de los casos, es decir, se enfrentan a una población de trabajadores que se mueven en entornos flexibles, de participación e inclusión, condiciones propias de una empresa caracterizada por una estrategia de innovación. De acuerdo con Miles & Snow (1984) este tipo de organización, realiza mayor inversión en actividades de investigación y desarrollo, prepara a sus trabajadores en el desarrollo de nuevas habilidades de innovación, la generación de procesos flexibles y la búsqueda de nuevos mercados. No obstante, para el caso particular, pese a que esta organización tiene su estrategia definida, en relación con los jóvenes no hay políticas de flexibilidad laboral y de retención del talento que incentiven el desarrollo de los trabajadores más jóvenes y el compromiso por la organización.

Por otro lado, aunque no en todos los casos adoptan una estrategia de prospección e innovación, el 80% de ellas, atribuyen una importancia alta a los factores competitivos de innovación en productos, tales como el desarrollo de nuevos productos y servicios,

innovación en los procesos y servicios, iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado, así como la innovación en técnicas y métodos de marketing.

Lo anterior, muestra dos escenarios: Primero, las empresas con estrategia prospectiva han empezado a transformar sus capacidades operativas en capacidades dinámicas, es decir, demuestran capacidad de respuesta oportuna, rápida y flexible de la innovación de productos, capacidad de gestión para coordinar eficazmente las competencias internas y externas (Teece, et al., 1998), capacidad de detectar con precisión los cambios en su entorno competitivo y capacidad para actuar sobre las oportunidades y amenazas (Kumar, 2012). Por otro lado, puede relacionarse el desarrollo de las prácticas más fuertes identificadas en la investigación, plan carrera, formación, liderazgo y valoración del desempeño, con el desarrollo de capacidades como la creación, absorción, integración y reconfiguración de conocimiento, dado que su principal apalancador son los recursos de capital humano y liderazgo. Esto hace posible que las empresas puedan sobrevivir y crecer en el tiempo, dado que articulan sus recursos (físicos, de capital humano, de capital de la organización) con la estrategia definida.

Segundo, las empresas, al moverse en cualquiera de las estrategias y no tener una definida claramente, aunque reconocen la importancia de la mayoría de los factores competitivos, no hay una relación directa entre su estrategia y los factores que inciden en el desarrollo de la misma. Esto puede darse porque no hay un aprovechamiento adecuado de los recursos en relación con la definición e implementación de la estrategia, por lo tanto, no pueden determinar si generan o no ventaja sobre otros (Porter, 1985).

Finalmente, es de resaltar que, de acuerdo a los resultados obtenidos en los factores competitivos, el total de los casos, le atribuyeron una importancia muy alta (4-5) a las iniciativas que desarrollan para tener un capital humano adiestrado y experimentado, es decir, para estas empresas las personas tienen características únicas para constituirse en fuente de ventaja competitiva, en tanto son factores de producción valiosos, raros, no imitables y heterogéneos (Sánchez & Herrera, 2014). Este resultado tiene una relación directa con el tipo de prácticas mejor calificadas en todos los casos, formación, liderazgo y desempeño, aquellas donde hay mayor prevalencia por el desarrollo de los trabajadores.

6.2.2 Efectividad Organizacional.

Además de la estrategia organizacional, los factores de efectividad organizacional fueron importantes para revisar los resultados a la luz del desempeño organizacional. En todos los casos estudiados (5) hay una atribución de importancia a los factores de efectividad evaluados, independientemente del resultado alcanzado por la organización el último año en cada uno de ellos. Resultado que se asocia al hecho de no contar con una estrategia empresarial definida que les permita identificar cuáles son los principales factores que generan ventaja competitiva en el mercado, por tanto, para las organizaciones es positivo alcanzar buenos resultados en cualquier factor, dado que no hay prioridad de unos sobre otros.

Estudios como el de Calderón et al, (2010), han analizado el desempeño organizacional a la luz de la estrategia de la organización, demostrando que existe una relación estrecha, por ejemplo, entre la estrategia prospectiva y la percepción de efectividad, por encima de la estrategia de costos y control que arrojan resultados de efectividad más bajos en las organizaciones. No obstante, para el caso particular de este estudio, no existe una relación entre el tipo de estrategia y la efectividad organizacional, en tanto todos los casos evidenciaron resultados por encima de la media en los factores de efectividad organizacional y altos niveles de satisfacción frente a ellos, pero no cuentan con una estrategia prospectiva y/o de innovación relacionada con los resultados alcanzados.

Otro aspecto importante de análisis respecto a la percepción de efectividad organizacional, está relacionado con las prácticas de alto rendimiento, que de acuerdo a la teoría estudiada tienen un aporte valioso en los resultados del negocio, solo si dichas prácticas están articuladas entre sí, bajo lo que conocemos como alineación horizontal. Respecto a esto, la investigación arrojó resultados diferentes, dado que, al no existir una alineación horizontal, existen prácticas (como plan carrera, formación y desarrollo del liderazgo) en todos los casos estudiados, a las cuales se les puede atribuir una contribución mayor a los resultados y el nivel de satisfacción de los factores de efectividad.

Para todos los casos, el desarrollo de personas fue un factor importante en la consecución de los resultados, no obstante podría considerarse que como consecuencia de la ausencia de un sistema estratégico de prácticas de alto rendimiento, el nivel de satisfacción fue bajo de manera puntual es este factor, como lo menciona Triguero et al, (2012) las prácticas de alto rendimiento al ser estudiadas en relación con el desempeño organizacional se pueden medir mediante indicadores subjetivos, relacionadas con prácticas que promueven el compromiso de los empleados, especialmente aquellas que involucran la participación de las personas en las decisiones y en los equipos de trabajo, el establecimiento de políticas de igualdad de oportunidades, capacitación permanente y comunicación bidireccional, prácticas que en esta investigación contaron con resultados bajos, a excepción de capacitación y formación.

6.3. Relación de las prácticas de alto rendimiento y el desempeño organizacional

De acuerdo con los hallazgos obtenidos y analizados anteriormente, se encuentra que en el presente trabajo de investigación no hay evidencias de que exista relación entre las prácticas de alto rendimiento y el desempeño organizacional, más allá de la incidencia de algunas de ellas en los factores de la efectividad organizacional, por lo tanto no hay elementos en los hallazgos para confirmar la hipótesis general donde se buscaba afirmar que a mayor desarrollo estratégico de las prácticas de Alto Rendimiento, mayor desempeño organizacional.

Con relación a la hipótesis H1, donde se buscaba confirmar que las prácticas de alto rendimiento generan capacidades dinámicas en la organización, se acepta parcialmente esta hipótesis, esto por cuanto al no existir, una estrategia organizacional claramente definida y un ajuste horizontal entre el sistema estratégico de prácticas, no se puede afirmar que hay condiciones completamente adecuadas para generar capacidades dinámicas que le permita a las organizaciones tener ventaja competitiva, no obstante como se ha venido expuesto en la discusión de los resultados, las prácticas de plan carrera, capacitación y formación, y desarrollo del liderazgo habilitan escenarios para la creación de capacidades dinámicas tales como: la creación de conocimiento, la absorción de conocimiento, la integración de

conocimiento, la reconfiguración de conocimiento, que se configuran en aprendizaje organizacional. Lo anterior en relación a que para llegar al desarrollo de estas capacidades se deben articular recursos como capital humano y liderazgo.

En el caso de la hipótesis H2, también se acepta parcialmente, dado que se logró establecer que las prácticas asociadas a liderazgo, formación, plan carrera y valoración del desempeño tienen características que permite en los jóvenes desarrollar capacidades como sentidos, imaginación y pensamiento y emociones, que para el caso de la presente investigación fueron dos de las cuatro capacidades humanas que se analizaron y que a la luz de los resultados, encuentran condiciones para ser propias del desarrollo de los jóvenes en la organización. La hipótesis H2 buscaba afirmar que a mayor desarrollo de prácticas de alto rendimiento mayor desarrollo de capacidades en los jóvenes.

Finalmente, respecto a la hipótesis H3, los hallazgos de la investigación no permiten establecer relación entre las capacidades y el desempeño organizacional, más allá de la importancia atribuida a los factores de desarrollo de las personas que en el total de los casos expresaron, respecto a la influencia en la efectividad organizacional. No es posible a partir del desarrollo de dos capacidades (sentidos, imaginación y pensamiento y emociones) establecer una influencia en el desempeño organizacional. En consecuencia se rechaza la hipótesis.

7. CONCLUSIONES

La gestión humana vista desde un enfoque estratégico, tiene una incidencia importante en los asuntos de la organización, su papel está orientado a asesorar, acompañar y ser un business partner del negocio, su sistema estratégico de prácticas aunque no cuenta con un ajuste horizontal, pone a servicio de la organización una serie de prácticas de alto rendimiento que tienen una incidencia directa en el desarrollo de capacidades humanas en los jóvenes trabajadores con edades entre los 18 y 28 años, es importante la emergencia en esta investigación de las capacidades de sentidos, imaginación y pensamiento, y emociones, derivadas de un ejercicio de formación, planeación de carrera, liderazgo y estrategias para la valoración del desempeño, que con rigurosidad realizan las áreas de gestión humana para el desarrollo del talento joven.

El desempeño organizacional, de acuerdo a la teoría, ha estado relacionado con la estrategia organizacional y los factores de efectividad, así mismo hay evidencias de la incidencia del sistema de prácticas de alto rendimiento en el mismo. No obstante, las evidencias en la presente investigación mostraron hallazgos completamente diferentes, pues no se evidenció en estos casos que haya una relación directa entre las prácticas de alto rendimiento y el desempeño organizacional, en tanto una de las principales oportunidades de mejora que se presenta en todos los casos de estudio, es la necesidad de realizar un ajuste horizontal en su sistema de prácticas. De igual forma, es difícil afirmar que, para este caso, la estrategia es un factor importante que influye en el desempeño organizacional, en tanto sólo un caso se identifica con estrategia de prospección y/o innovación, las demás (4) están enfocadas en una estrategia de costos donde claramente la inversión y los esfuerzos de la alta gerencia no hacen del desarrollo del talento una prioridad.

Aunque el sistema estratégico de prácticas de alto rendimiento no está relacionado directamente con el desempeño organizacional, en los casos estudiados se encuentran fuertes evidencias de grupos de prácticas, en su gran mayoría tradicionales, enfocadas en la formación, la planeación de carrera, la valoración del desempeño; y emergentes, como el desarrollo del liderazgo. Este hallazgo, es congruente con las características de la estrategia organizacional de costos, las organizaciones innovadoras realizan mayores esfuerzos en el

desarrollo de prácticas emergentes que aseguren una contribución a los resultados del negocio, por su parte las estrategias más tradicionales enfocadas en la reducción de costos, buscan mantener prácticas más conservadoras y de riesgos controlados.

Afirmar que las prácticas de alto rendimiento generan mayores capacidades dinámicas, es tal vez uno de los principales desafíos cuando las organizaciones no actúan bajo estrategias de innovación y cuando la gerencia de gestión humana aún no logra alinear sus prácticas de alto rendimiento entre sí para contribuir a los resultados del negocio. El desarrollo de capacidades dinámicas no depende solamente de la reconfiguración de los recursos internos de la organización, también se necesita la articulación factores y recursos externos que le permitan al negocio conocer dónde realmente generan ventaja competitiva. Por lo tanto, para generar mayores capacidades dinámicas se requiere una alineación de la estrategia, los factores competitivos y un sistema estratégico de prácticas de alto rendimiento que, ajustadas a la estrategia organizacional y entre sí, le permitan al negocio contar con recursos únicos, valiosos, inimitables e insustituibles, capaces de generar ventajas competitivas sostenible en el mercado.

Se propone como futuras líneas de investigación, ahondar más en la relación de las estrategias organizaciones de prospección e innovación en el desarrollo de capacidades humanas con trabajadores jóvenes y el aporte de estas a los resultados organizaciones de carácter no financiero, existen investigaciones orientadas a evidenciar la relación de la estrategia innovadora con capacidades dinámicas, sin embargo, el foco de gestión humana deberá estar en desarrollar capacidades en sus trabajadores que le permita tener un capital humano único capaz de convertirse en ventaja competitiva para la organización. De igual forma, se abre el camino para continuar estudiando la relación entre los diferentes sectores económicos del país, el desarrollo de los sistemas de prácticas de alto rendimiento y su incidencia en el desempeño organizacional, dado que las características del sector bancario estudiado no coinciden con las características de los sistemas estratégicos de prácticas de alto rendimiento que influyen en los resultados financieros y no financieros del negocio.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aritzeta, A. (2001). Efectos de los equipos de trabajo autogestionados (EQTA) y del trabajo individual sobre características grupales e individuales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 197-218.
- Barragán, J., Castillo, P., & Villalpando, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*, 6(1), 33 – 43.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, in Joel A.C. Baum, Frank Dobbin (ed.) *Economics Meets Sociology in Strategic Management (Advances in Strategic Management. Emerald Group Publishing Limited*, 17, 1-26.
- Barney, J., & Wright, P. (1997). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37, 31-46.
- Becker, B., & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, (16), 53-101.
- Blasco-López, M, Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, (44), 34-53.
- Bontis, N., & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.
- Calderón, G., Naranjo, C., & Álvarez, C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de Investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 196-225.

- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Revista Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36.
- Calderón-Hernández, G., Álvarez-Giraldo, C., & Naranjo-Valencia, J. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38), 13-26.
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2010). Gestión humana y contexto competitivo. En: Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones: una aproximación al estado del arte, Acrip: Luna Libros, 1-22.
- Campion, M., Medsker, G., & Higgs, C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-847.
- Carattoli, M. (2013). Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación. *Cuadernos De Administración*, 26(47), 165-204.
- Cardona, J., & Calderón, G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 11-43.
- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista electrónica fórum doctoral*, (4), 113-147.
- Castaño, M. & Álvarez, C. (2017). El trabajo: concepciones de jóvenes que laboran en Call Centers en una ciudad intermedia colombiana. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15 (2), 1223-1236.
- Colombo, G., & Delmastro, M. (2007). High performance work practices, decentralization, and profitability: evidence from panel data. *Industrial and Corporate Change*, 16(6), 1037-1067.
- Cruz, S., & Gonzalez, T. (2008) ¿Qué capacidades tienen mayor impacto sobre los resultados empresariales? un análisis comparativo en empresas de servicios. *Estableciendo puentes en una economía global*, (1), 1-16.

- Delery, J., & Doty, H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, (21), 1105-1121.
- Gallego, M. (2012). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 36(119), 63-71.
- García, O., Quintero, J. & Arias, J. (2014). Desempeño innovador y desempeño organizacional en empresas del sector servicios. *Cuadernos de administración*, 27(49), 87-108.
- García, M., Barbero, M., Ávila, I. & García, M. (2003). La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo. *Psicothema*, 15(1), 109-113.
- García, P., Stein, G. & Pin, R. (2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la generación Y. *IESE Business School - Universidad de Navarra*, 1-22.
- González, J., & Pazmiño, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(1), 62-67
- Gupta, A., & Govindarajan, V. (1984) Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.
- Guthrie, J. (2001). The management, measurement and the reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2(1), 27-41.
- Henaine, M., Osnaya, H. & Gómez, V. (1999). La efectividad organizacional, un paradigma inconcluso. *Administración y Organizaciones*, 1(3), 23–50.

- Hernández, F., & Peña, I. (2007). Validez de los enfoques universalista y contingente de la dirección de recursos humanos en el sector financiero de la economía social. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (57), 193- 222.
- Hernandez, R. (2014) Metodología de investigación. *Mc Graw Hill Education*. Sexta edición. Mexico. 1-634.
- Huselid, A., Jackson, E., & Schuler, R. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Kumar, S. (2012). Dynamic Capabilities: Fostering Ambidexterity. *SCMS journal of indian management*, 2, 81-91.
- Lertxundi, A., & Landeta, J. (2011). Estrategia competitiva y sistemas de trabajo de alto rendimiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(2), 73-86. I
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review*, 31(1), 153-174.
- Londoño, S., & Alvarez, C. (2017). Condiciones de desarrollo humano y exclusión social laboral en jóvenes de Manizales. *Revista espacios*, 39 (9), 1-12.
- Luna, A., & Camps, T. (2008). Prácticas de alto rendimiento: un enfoque configuracional aplicado al caso español. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 18, 243-257.
- Marin-Garcia, J. (2013). ¿Qué sabemos sobre la relación de los programas de recursos humanos de alto rendimiento y el desempeño organizativo? *Working Papers on Operations Management*, 4(2), 1-15.
- Marler, J. (2012). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
- Miles, R., & Snow, C. (1984). Designing Strategic Human Resources Systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.

- Miranda, J. (2015). El Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones. *Investigación Administrativa*, 44(116), 111-131.
- Montoya, J., & Montoya, J. (2012) Grupo Semco y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, una ventaja competitiva. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22(46), 21-38.
- Moreno, M., Pelayo, P., & Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la Sociedad del conocimiento. *Revista de empresa*, (10), 56-72.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. *Oxford University Press*, 1-284.
- Nusbaum, M. (2012). Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano. *Paidós*, España, 1ra edición, 1-272.
- Organización Internacional del Trabajo – OIT. (2017). Tendencias mundiales del empleo juvenil 2017: Caminos hacia un mejor futuro laboral. *OIT - Resumen ejecutivo*, 1-4.
- Parra, C., & Calderón, G. (2013) Formación y desempeño: un análisis de caso en empresas manufactureras grandes. *Pensamiento y gestión*, (34), 137-160.
- Pineda, P. (2000). Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. *Educación*, 27, 119-133.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage Through People. *California Management Review*, 36(2), 9-28.
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Porter, M. (1985). Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. *Revista de Administración de Empresas*, 25(2).
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.

- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 362-377
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14, 147-166.
- Salgado, J., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 16-24.
- Sánchez, P & Herrera, M. (2014). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *rev.fac.cienc.econ.*, 24(2), 133-146.
- Shaker A., & Gerard, G. (2002). The Net-Enabled Business Innovation Cycle and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Information Systems Research*, 13(2), 147-150.
- Sine, W., Mitsuhashi, H., & Kirsch, A. (1961). Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure And New Venture Performance In Emerging Economic Sectors. *Academy of Management Journal*, 49(1), 121-132.
- Triguero, R., Peña, J., González, M. & Sánchez, M. (2012). Human resource management practices aimed at seeking the commitment of employees on financial and non-financial (subjective) performance in spanish firms: an empirical contribution. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 17(32), 17-30.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2011). Dynamic capabilities: a guide for managers. *Ivey Business Journal*, 75(2), 1-29.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1998). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, (18), 509 – 533.

- Villafañe, J. (2017). Claves Empíricas De La Satisfacción Y Del Compromiso Del Talento en Las Organizaciones. *El Profesional de La Información*, 26(6), 1159–1170.
- Vivas, L. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 119-139.
- Weller J. (2007). La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones y desafíos. *CEPAL*, (92), 61-82.

9. ANEXOS.

9.1. Instrumento: encuesta a gerentes generales

I. Datos de Identificación

1. Nombre de la empresa: _____.
2. Carácter de la empresa: Público _____ Privado _____ Capital mixto _____
3. No. de trabajadores que tiene la empresa bajo cualquier tipo de vinculación:
4. Porcentaje de empleados con edades entre los 18 y 28 años:

II. Información sobre la estrategia empresarial

A continuación se presentan descripciones de cómo responden a cambios del entorno 4 tipos de organizaciones. El cuarto tipo (D) incluye elementos de las otras tres (A.B.C), aunque ninguna de las descripciones refleje con exactitud su organización, busque similitudes.

Organización A: Realiza cambios y mejoras en los productos, servicios y mercados con relativa frecuencia, por lo tanto intenta ser la primera en desarrollar nuevos productos y servicios. A la larga, algunas de estas innovaciones pueden no tener éxito. Responde rápidamente a las primeras señales del mercado sobre nuevas necesidades y oportunidades.

Organización B: Mantiene una base relativamente estable de productos, servicios y mercados, mientras que al mismo tiempo, desarrolla de forma selectiva nuevos

productos, servicios y mercados. En raras ocasiones es la primera en ofrecer nuevos productos y servicios o entrar en nuevos mercados. Sin embargo, haciendo un cuidadoso seguimiento de las organizaciones tipo A, la tipo B intenta imitarlas con menor coste o aplicando planes mejor concebidos.

Organización Tipo C: Ocupa un “nicho” o segmento en el que ofrece un conjunto relativamente estable de productos y servicios para un mercado relativamente estable. En general, no está en la vanguardia del desarrollo de nuevos productos, servicios o mercados, Tiende a ignorar los cambios que no impactan directamente sobre su campo de actuación. Se concentra en hacer el mejor trabajo posible en su campo de actuación.

Organización Tipo D: Puede operar en cada momento como cualquiera de las organizaciones anteriores y por tanto no puede ser claramente identificada como ninguna de ellas.

Por favor, marque el número que mejor refleje como actúa su organización actualmente.

A		B			C		D
1	2	3	4	5	6	7	0

III. Información sobre los factores competitivos de la empresa.

A continuación señale el nivel de importancia de los siguientes factores competitivos para el desarrollo de su estrategia.

Escala:

1 = Nada importante

2 = Poco importante

3=Importancia media

4 = Bastante importante

5 = Muy importante

Calidad del producto/Servicio	1	2	3	4	5
Desarrollo de nuevos productos/servicios	1	2	3	4	5
Productividad del Negocio	1	2	3	4	5
Esfuerzo continuo de reducción del coste	1	2	3	4	5
Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto	1	2	3	4	5
Precio	1	2	3	4	5
Gama amplia de productos/servicios	1	2	3	4	5
Esfuerzo por lograr una marca identificable	1	2	3	4	5
Influir en los canales de distribución	1	2	3	4	5
Esfuerzos por mejorar la validez de los proveedores	1	2	3	4	5
Innovación en los procesos y servicios	1	2	3	4	5
Capacidades amplias de servicio al cliente	1	2	3	4	5
Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	1	2	3	4	5
Mejora de los productos existentes	1	2	3	4	5
Innovación en técnicas y métodos de marketing	1	2	3	4	5
Promoción y Publicidad por encima de la media del sector	1	2	3	4	5
Capacidad para ofertar productos o servicios especializados	1	2	3	4	5
Especialización en segmentos geográficos	1	2	3	4	5
Productos en segmentos especializados	1	2	3	4	5
Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad	1	2	3	4	5
Esfuerzos para alcanzar una reputación	1	2	3	4	5

IV. Información sobre efectividad organizacional.

A continuación, se presenta algunos factores de desempeño organizacional. Por favor califique de 1 a 5 que tan importante es cada uno de los factores para el desempeño de la empresa: 1 = muy poco 5 = mucho.

Además, teniendo en cuenta su satisfacción frente a los resultados obtenidos por su empresa en el último año le solicitamos valorar, en la segunda columna, cada ítem en una escala de 1 a 5 donde 1= “malos resultados en el último año” y 5= “buenos resultados en el último año”.

FACTORES	IMPORTANCIA DEL FACTOR PARA LA EMPRESA (1 A 5)	SATISFACCION FRENTE A RESULTADOS
Ventas		1 2 3 4 5
Tasa de crecimiento		1 2 3 4 5
Cuota de mercado		1 2 3 4 5
Ganancias operativas		1 2 3 4 5
Ganancia por ratio de ventas		1 2 3 4 5
Flujo de caja de operaciones		1 2 3 4 5
Retorno sobre la inversión		1 2 3 4 5
Desarrollo de nuevos productos		1 2 3 4 5
Desarrollo de nuevos mercados		1 2 3 4 5
Actividades de Investigación y Desarrollo		1 2 3 4 5
Programas de reducción de costos		1 2 3 4 5
Desarrollo de personal		1 2 3 4 5

ENCUESTA A RESPONSABLES DE GESTIÓN HUMANA

II. Información sobre prácticas de Gestión Humana

Las siguientes frases describen algunas características de los procesos tradicionales de gestión humana. Por favor indique el número que mejor describa cada frase en su empresa. Ninguna de las descripciones es mejor que las otras; simplemente son diferentes:

Prácticas tradicionales.

Selección y Contratación

1	Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece	Al mercado de trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7	Al personal de la empresa
2	Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades	Específicos y especializados	0	1	2	3	4	5	6	7	Amplios y generales
3	El tipo de vinculación preferido por la empresa es	Subcontratación	0	1	2	3	4	5	6	7	Directa
4	La empresa prefiere contratos	A término fijo	0	1	2	3	4	5	6	7	A término indefinido
5	El sistema de aprovisionamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiada	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto

Seguridad en el empleo

6	La empresa tiene una política de reconocimiento	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
7	La empresa tiene políticas de retención del talento	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
8	La empresa tiene programas que promuevan el equilibrio entre vida personal y laboral	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto

9	La organización cuenta con políticas (aplicadas) de flexibilidad laboral	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
10	La empresa asegura que los empleados dispongan de los elementos necesarios (físicos, tecnológicos,) para desempeñar adecuadamente su rol	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto

Plan carrera

11	La empresa tiene planes de carrera (formalizados) para el personal	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
12	Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
13	Las personas conocen sus expectativas de carrera	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
14	Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus empleados	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
15	El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son	Antigüedad en la empresa	0	1	2	3	4	5	6	7	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas

Compensación

16	El pago a los empleados está alineado a los resultados de:	Desempeño del colaborador (cumplimiento de objetivos)	0	1	2	3	4	5	6	7	Desempeño y comportamientos (competencias) del colaborador
17	Los resultados de la empresa determinan principalmente el pago de:	Salario	0	1	2	3	4	5	6	7	Bonificaciones/productividad
18	Para la empresa el sistema de compensación es un proceso de carácter	Operativo/funcional	0	1	2	3	4	5	6	7	Estratégico

19	La empresa tiene políticas de pagos extra por cumplimiento de resultados de tipo:	Individuales	0	1	2	3	4	5	6	7	Colectivos
20	El sistema de compensación es una estrategia principalmente dirigida a:	Atraer nuevos talentos	0	1	2	3	4	5	6	7	Retener a los mejores talentos

Formación

21	Los programas de formación se definen principalmente desde:	Oferta del mercado	0	1	2	3	4	5	6	7	Estrategia del negocio, necesidades de áreas
22	Las formaciones se evalúan a través de indicadores orientados a:	Satisfacción, aprendizaje	0	1	2	3	4	5	6	7	Conducta, resultados
23	La formación de los empleados es una prioridad para la alta gerencia	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
24	Los planes/programas de formación se construyen con una visión:	Corto plazo	0	1	2	3	4	5	6	7	Largo plazo
25	Los programas de formación están orientados al desarrollo y fortalecimiento de:	Conocimientos técnicos	0	1	2	3	4	5	6	7	Competencias y habilidades

Valoración del Desempeño

26	La objetividad en la calificación de desempeño se logra con mecanismos de evaluación de tipo:	Unidireccional	0	1	2	3	4	5	6	7	Heterogéneos
27	La evaluación de desempeño se mide bajo criterios de:	Rendimiento	0	1	2	3	4	5	6	7	Rendimiento y comportamiento
28	La evaluación de desempeño está orientada a la valoración de:	Individuo	0	1	2	3	4	5	6	7	Equipo
29	Se realiza realimentación al empleado en la evaluación de desempeño	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto

3 0	La empresa tiene programas para el cierre de brechas	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
¿Cuáles son los programas para el cierre de brechas?:											

Prácticas Emergentes

Desarrollo del Liderazgo

1	La empresa tiene programas (formales) para el desarrollo del liderazgo	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
2	La empresa realiza mediciones de liderazgo	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
3	El desarrollo de los líderes es una prioridad estratégica de la Gerencia General	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
4	La empresa tiene un modelo de liderazgo definido	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
5	Los líderes generan confianza en las relaciones con sus empleados	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto

Outplacement

6	La empresa tiene programas para preparar a los empleados en procesos de transición laboral	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
7	Los empleados reciben apoyo psicológico y orientación profesional al momento de su desvinculación	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
8	La empresa tiene estrategias para ayudar a relocalizar laboralmente a las personas	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto

	desvinculadas										
9	Los empresa promueve en los empleados la construcción de un plan de vida para el futuro	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
10	Los empleados son formados en conocimientos y habilidades para enfrentar el mercado laboral	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto

Gestión del Talento

11	Los planes de desarrollo para los empleados son:	Genéricos	0	1	2	3	4	5	6	7	Individuales
12	La empresa tiene construido un mapa de talento	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
13	La organización tiene identificado su talento clave	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
14	Los esfuerzos de Gestión Humana están dirigidos principalmente al desarrollo del talento clave	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
15	En la empresa predomina la movilidad de tipo:	Vertical	0	1	2	3	4	5	6	7	Horizontal

Business Partner

16	Gestión Humana tiene programas (formales) orientados a entender y ofrecer alternativas a las necesidades y requerimientos de las áreas de la organización	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
17	Gestión Humana tiene un socio de negocio para las diferentes áreas de la organización	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
18	Gestión Humana cuenta con un equipo de especialistas dotados para asesorar y	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto

	acompañar a los líderes en la gestión de sus empleados										
19	Gestión Humana genera credibilidad ante el equipo de la alta gerencia	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
20	El equipo de Gestión Humana tiene un conocimiento pleno del negocio y habla su lenguaje	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto

Outplacement

21	La empresa asegura el trabajo autónomo de los empleados	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
22	La empresa promueve que al interior de los equipos el trabajo sea regulado entre sus miembros	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
23	La empresa tiene líderes que promueven el trabajo autónomo en sus equipos	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
24	La participación de los empleados influye en la toma de decisiones	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
25	Existen mecanismos de reconocimiento al trabajo autónomo de los equipos de trabajo o líderes que lo promuevan	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto

Papel asesor del área

26	Los programas de Gestión Humana están alineados a la estrategia y la cultura de la empresa	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
27	Gestión Humana ajusta sus procesos a partir del conocimiento y comprensión de los mercados laborales y las dinámicas de la competencia	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto

28	Gestión Humana tiene indicadores para medir su contribución al desempeño organizacional de tipo:	Cumplimiento de actividades	0	1	2	3	4	5	6	7	Satisfacción del cliente, generación de valor para el negocio, satisfacción del empleado
29	La gestión de las nuevas generaciones es una prioridad para Gestión Humana	Totalmente falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente cierto
30	El papel de Gestión Humana con los líderes de las áreas se da en función de:	Tramitar	0	1	2	3	4	5	6	7	Asesor, acompañar

¿La empresa cuenta con programas dirigidos exclusivamente a los colaboradores jóvenes entre los 18 y 28 años?

Sí _____ No _____

¿Cuáles?

9.2. Anexo 2. Carta de aplicación del instrumento

Santiago de Cali, 10 de octubre de 2019



SEÑORES
BANCO
E.S.M

UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

REF: APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION, MAESTRÍA EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO COHORTE XVI, UNIVERSIDAD DE MANIZALES

Dentro de la formación de posgrado de los futuros magísteres en Gerencia de Talento Humano de la Universidad de Manizales, es de vital importancia el enfoque investigativo y trabajo de campo, en ese sentido se solicita de la manera más cordial la autorización a la maestrante en Gerencia de Talento Humano Cohorte XVI, realizar la recolección de información a través de cuestionarios cerrados a algunos dirigentes de su empresa y el líder responsable del área de Gestión Humana, para el trabajo de grado denominado “Prácticas de alto rendimiento para el desarrollo del talento joven: estrategias que contribuyen al desempeño organizacional y la creación de capacidades dinámicas en empresas del Sector Financiero Colombiano”, con el objetivo de establecer las características de las prácticas de gestión humana que se orientan el desarrollo del desempeño organizacional, el cual cuenta con el acompañamiento y dirección de la profesora © PhD Claudia Milena Álvarez Giraldo.

Cabe aclarar que la información recolectada será usada solo para fines académicos, y en ningún momento se publicará dicha información de manera individual de cada empresa, igualmente nos comprometemos a no interrumpir el normal funcionamiento de las actividades de la empresa.

Quedamos atentas a la solicitud realizada y agradecemos su disposición y colaboración.

Cordialmente,

GLORIA STELLA ARANGO
Directora Maestría
gloria@umanizales.edu.co
314-617-2490

CLAUDIA MILENA ALVAREZ G.
Directora de Tesis
calvarez@umanizales.edu.co
3174081696

NATALIA SALAZAR/SUÁREZ
C.C: 1115183319
Cel: 3116496572
nsalazarsuarez@gmail.com

9.3. Anexo 3. Tabla de medias

Tabla 9. Tabla de medias

Ítems	Pregunta	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
FACTORES COMPETITIVOS					
Ítem 1	Calidad del producto/Servicio	3	5	4.60	0.894
Ítem 2	Desarrollo de nuevos productos/servicios	3	5	4.60	0.894
Ítem 3	Productividad del Negocio	4	5	4.80	0.447
Ítem 4	Esfuerzo continuo de reducción del coste	4	5	4.60	0.548
Ítem 5	Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto	2	5	4.00	1,225
Ítem 6	Precio	3	5	3.80	0.837
Ítem 7	Gama amplia de productos/servicios	3	5	4.00	1,000
Ítem 8	Esfuerzo por lograr una marca identificable	4	5	4.80	0.447
Ítem 9	Influir en los canales de distribución	3	5	4.40	0.894
Ítem 10	Esfuerzos por mejorar la validez de los proveedores	1	4	2.80	1,304
Ítem 11	Innovación en los procesos y servicios	2	5	4.00	1,225
Ítem 12	Capacidades amplias de servicio al cliente	1	5	3.40	1,817
Ítem 13	Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	4	5	4.80	0.447
Ítem 14	Mejora de los productos existentes	3	5	4.20	0.837
Ítem 15	Innovación en técnicas y métodos de marketing	2	5	4.20	1,304
Ítem 16	Promoción y Publicidad por encima de la media del sector	1	5	3.40	1,517
Ítem 17	Capacidad para ofertar productos o servicios especializados	1	5	3.20	1,643
Ítem 18	Especialización en segmentos geográficos	1	3	2.60	0.894
Ítem 19	Productos en segmentos especializados	1	5	3.60	1,517
Ítem 20	Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad	1	5	4.00	1,732

Ítem 21	Esfuerzos para alcanzar una reputación	3	5	4.40	0.894
EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL – IMPORTANCIA					
Ítem 22	Ventas	5	5	5	0
Ítem 23	Tasa de crecimiento	3	5	4	0.707
Ítem 24	Cuota de mercado	3	5	4.2	0.837
Ítem 25	Ganancias operativas	3	5	4	0.707
Ítem 26	Ganancia por ratio de ventas	3	5	4.4	0.894
Ítem 27	Flujo de caja de operaciones	4	5	4.4	0.548
Ítem 28	Retorno sobre la inversión	4	5	4.4	0.548
Ítem 29	Desarrollo de nuevos productos	2	5	4.4	1,342
Ítem 30	Desarrollo de nuevos mercados	1	5	4	1,732
Ítem 31	Actividades de investigación y desarrollo	1	5	4	1,732
Ítem 34	Programas de reducción de costos	4	5	4.8	0.447
Ítem 35	Desarrollo de personal	3	5	4.4	0.894
EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL – SATISFACCIÓN FRENTE A LOS RESULTADOS					
Ítem 36	Ventas	3	5	4.00	0.707
Ítem 37	Tasa de crecimiento	1	4	3.20	1,304
Ítem 38	Cuota de mercado	1	4	3.00	1,225
Ítem 39	Ganancias operativas	3	4	3.60	0.548
Ítem 40	Ganancia por ratio de ventas	3	4	3.80	0.447
Ítem 41	Flujo de caja de operaciones	3	4	3.80	0.447
Ítem 42	Retorno sobre la inversión	3	5	4.20	0.837
Ítem 43	Desarrollo de nuevos productos	2	5	3.80	1,304
Ítem 44	Desarrollo de nuevos mercados	2	5	3.60	1,140
Ítem 45	Actividades de investigación y desarrollo	2	5	3.60	1,140
Ítem 46	Programas de reducción de costos	3	5	4.00	0.707
Ítem 47	Desarrollo de personal	3	4	3.60	0.548
PRÁCTICAS TRADICIONALES					
Ítem 48	Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece	4	7	5.40	1,517
Ítem 49	Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades	1	7	3.40	2,191
Ítem 50	El tipo de vinculación preferido por la empresa es	7	7	7.00	0.000
Ítem 51	La empresa prefiere contratos	6	7	6.80	0.447
Ítem 52	El sistema de aprovisionamiento de personal permite atraer, vincular,	3	7	5.40	1,673

	retener y retirar a la gente apropiada				
Ítem 53	La empresa tiene una política de reconocimiento	5	7	6.20	0.837
Ítem 54	La empresa tiene políticas de retención del talento	3	7	5.20	1,643
Ítem 55	La empresa tiene programas que promuevan el equilibrio entre vida personal y laboral	2	7	4.80	1,924
Ítem 56	La organización cuenta con políticas (aplicadas) de flexibilidad laboral	1	7	3.60	2,408
Ítem 57	La empresa asegura que los empleados dispongan de los elementos necesarios (físicos, tecnológicos,) para desempeñar adecuadamente su rol	2	7	5.60	2,191
Ítem 58	La empresa tiene planes de carrera (formalizados) para el personal	1	7	5.00	2,449
Ítem 59	Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción	3	7	5.40	1,673
Ítem 60	Las personas conocen sus expectativas de carrera	1	6	4.40	2,074
Ítem 61	Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus empleados	1	6	3.60	2,074
Ítem 62	El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son	6	7	6.60	0.548
Ítem 63	El pago a los empleados está alineado a los resultados de:	1	4	2.00	1,225
Ítem 64	Los resultados de la empresa determinan principalmente el pago de:	1	7	5.60	2,608
Ítem 65	Para la empresa el sistema de compensación es un proceso de carácter	2	7	4.40	2,074
Ítem 66	La empresa tiene políticas de pagos extra por cumplimiento de resultados de tipo:	1	6	3.80	2,168
Ítem 67	El sistema de compensación es una estrategia principalmente dirigida a:	3	5	4.40	0.894
Ítem 68	Los programas de formación se definen principalmente desde:	5	7	6.20	0.837

Ítem 69	Las formaciones se evalúan a través de indicadores orientados a:	4	5	4.60	0.548
Ítem 70	La formación de los empleados es una prioridad para la alta gerencia	3	7	5.40	1,673
Ítem 71	Los planes/programas de formación se construyen con una visión:	3	7	5.20	1,483
Ítem 72	Los programas de formación están orientados al desarrollo y fortalecimiento de:	5	5	5.00	0.000
Ítem 73	La objetividad en la calificación de desempeño se logra con mecanismos de evaluación de tipo:	1	7	4.80	2,280
Ítem 74	La evaluación de desempeño se mide bajo criterios de:	5	7	5.80	1,095
Ítem 75	La evaluación de desempeño está orientada a la valoración de:	1	3	2.00	0.707
Ítem 76	Se realiza realimentación al empleado en la evaluación de desempeño	1	7	5.00	2,449
Ítem 77	La empresa tiene programas para el cierre de brechas	2	7	4.80	2,280
PRÁCTICAS EMERGENTES					
Ítem 78	La empresa tiene programas (formales) para el desarrollo del liderazgo	2	7	5.00	2,121
Ítem 79	La empresa realiza mediciones de liderazgo	5	7	6.00	1,000
Ítem 80	El desarrollo de los líderes es una prioridad estratégica de la Gerencia General	4	7	5.80	1,304
Ítem 81	La empresa tiene un modelo de liderazgo definido	5	7	6.00	1,000
Ítem 82	Los líderes generan confianza en las relaciones con sus empleados	3	7	5.20	2,049
Ítem 83	La empresa tiene programas para preparar a los empleados en procesos de transición laboral	1	7	3.80	2,280
Ítem 84	Los empleados reciben apoyo psicológico y orientación profesional al momento de su desvinculación	1	4	2.80	1,095
Ítem 85	La empresa tiene estrategias para ayudar a relocalizar laboralmente a las personas desvinculadas	1	3	1.40	1,095

Ítem 86	Los empresa promueve en los empleados la construcción de un plan de vida para el futuro	1	4	2.00	1,643
Ítem 87	Los empleados son formados en conocimientos y habilidades para enfrentar el mercado laboral	1	5	2.60	1,673
Ítem 88	Los planes de desarrollo para los empleados son:	1	7	4.40	2,191
Ítem 89	La empresa tiene construido un mapa de talento	2	7	4.40	2,302
Ítem 90	La organización tiene identificado su talento clave	2	7	4.80	2,280
Ítem 91	Los esfuerzos de Gestión Humana están dirigidos principalmente al desarrollo del talento clave	2	7	3.60	2,074
Ítem 92	En la empresa predomina la movilidad de tipo:	1	5	3.00	1,581
Ítem 93	Gestión Humana tiene programas (formales) orientados a entender y ofrecer alternativas a las necesidades y requerimientos de las áreas de la organización	2	7	4.60	2,510
Ítem 94	Gestión Humana tiene un socio de negocio para las diferentes áreas de la organización	2	7	3.80	2,168
Ítem 95	Gestión Humana cuenta con un equipo de especialistas dotados para asesorar y acompañar a los líderes en la gestión de sus empleados	3	7	5.20	1,789
Ítem 96	Gestión Humana genera credibilidad ante el equipo de la alta gerencia	3	7	5.20	1,483
Ítem 97	El equipo de Gestión Humana tiene un conocimiento pleno del negocio y habla su lenguaje	3	7	5.00	2,000
Ítem 98	La empresa asegura el trabajo autónomo de los empleados	3	7	4.40	1,673
Ítem 99	La empresa promueve que al interior de los equipos el trabajo sea regulado entre sus miembros	2	7	3.80	1,924
Ítem 100	La empresa tiene líderes que promueven el trabajo autónomo en sus equipos	3	7	4.20	1,643
Ítem 101	La participación de los empleados influye en la toma de decisiones	3	5	3.60	0.894

Ítem 102	Existen mecanismos de reconocimiento al trabajo autónomo de los equipos de trabajo o líderes que lo promuevan	2	7	3.60	2,074
Ítem 103	Los programas de Gestión Humana están alineados a la estrategia y la cultura de la empresa	3	7	5.60	1,673
Ítem 104	Gestión Humana ajusta sus procesos a partir del conocimiento y comprensión de los mercados laborales y las dinámicas de la competencia	2	7	4.40	1,949
Ítem 105	Gestión Humana tiene indicadores para medir su contribución al desempeño organizacional de tipo:	3	7	5.20	1,789
Ítem 106	La gestión de las nuevas generaciones es una prioridad para Gestión Humana	3	7	4.80	1,483
Ítem 107	El papel de Gestión Humana con los líderes de las áreas se da en función de:	3	7	5.40	1,673

Fuente: elaboración propia con datos del cuestionario con SPSS.