

# LA GESTIÓN HUMANA Y SUS APORTES A LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS\*

*Gregorio Calderón Hernández\*\**

---

\* Este artículo es producto de la investigación *Valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas*, realizada durante febrero de 2003 y marzo de 2005. Entidad ejecutora: Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Administración, Grupo de Cultura Organizacional y Gestión Humana. Entidad financiadora: Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, Grupo de Cultura Organizacional y Gestión Humana, Asociación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP). El artículo se recibió 12-01-2005 y se aprobó el 22-06-2006.

\*\* Magíster en Desarrollo Educativo y Social, Universidad Pedagógica Nacional, Colombia, 1994. Magister en Administración, Universidad EAFIT, Colombia, 1993. Candidato a doctor, Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, España. Profesor asociado a la Facultad de Administración, Departamento de Administración, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. Coordinador del grupo de investigación *Cultura Organizacional y Gestión Humana*, reconocido y categorizado por Colciencias.  
Correo electrónico: gcalderonh@unal.edu.co.

## RESUMEN

El presente artículo es el resultado de una investigación que se plantea dos objetivos: desde lo conceptual, establecer un modelo teórico (debidamente validado) para determinar el valor que agregan las dependencias de gestión humana a las organizaciones y, desde lo empírico, caracterizar el valor agregado por las áreas de gestión humana a las empresas colombianas. Dado que se asume la dirección del talento humano como una actividad de gestión, en especial como una función estratégica en la dirección de las organizaciones, el estudio se aborda desde las teorías de gestión y se asume la teoría de recursos y capacidades como el eje para la comprensión del fenómeno. La investigación se realizó en 109 empresas colombianas, mediante una metodología cuantitativa que se complementó con técnicas cualitativas, como entrevistas a profundidad, grupos foco y *benchmarking*. Los resultados arrojan diferencias significativas en las empresas estudiadas, entre las dimensiones de valor agregado asumidas teóricamente y entre los diversos sectores económicos.

**Palabras clave:** gestión humana, valor agregado, recursos y capacidades.

## ABSTRACT

***Human Management and its Contribution to Colombian Organizations***

This article is the result of research which proposed two objectives: from a conceptual point of view, to establish a theoretical model (duly validated) in order to determine that the value which human management functions add to organizations, and from an empirical point of view, to characterize the value added by areas of human management to Colombian enterprise. Since the management of human talent is considered as an executive activity, in particular with a strategic function in the management of organizations, the study takes the approach from management theories, and assumes the theory of resources and capacities as the central point for understanding the phenomenon. The research was conducted in 109 Colombian companies, using a quantitative method which was complemented with qualitative techniques, such as in-depth interviews, focus groups and benchmarking. The results produce significant differences among the companies studied, between the dimensions of added value assumed in theory, and between the different economic sectors.

**Key words:** Human management, added value, resources, capacities.

## Introducción

Tres elementos se conjugan para dar una nueva perspectiva de lo humano en la organización: primero, el reconocimiento del saber como fuente importante en la generación de riqueza; segundo, la valoración de los activos intangibles que se encuentran en las personas como elemento básico en la formulación de estrategias empresariales que lleven a las organizaciones a ser más competitivas, y, tercero, el surgimiento de una nueva teoría de la estrategia, que reconoce el papel de los recursos y las capacidades internas de las empresas en su competitividad (Barney, 1991; Barney y Wright, 1998).

Una consecuencia de lo anterior fue aceptar que en las personas se encuentra una fuente de ventaja competitiva empresarial (Pfeffer, 1996), lo que ha implicado nuevas exigencias y retos al área responsable de la dirección de las personas en las empresas. De esta manera, las áreas de gestión humana se han visto obligadas a generar valor para sus empresas, y los directores de dichas áreas, a demostrarlo con indicadores de resultados que trasciendan los típicos informes de actividades y de procesos.

Una primera revisión de la literatura mostraba relaciones entre el comportamiento de las personas, la rentabilidad y el valor de las acciones (Huselid, 1995; Huselid y Becker, 1997, citado en Pfeffer, 1998; Delery y Doty, 1996); la supervivencia de la empresa (Welbourne y Andrews, 1996); la productividad (Mac Duffie y Krafcik, 1992; Arthur, 1994), y la percepción de calidad del servicio (Murray y Gerhart, 1998; Ulrich, Halbrook, Meder, Stuchlik y Thorp, 1991),

pero paradójicamente, aunque se reconoce el valor de la persona en la construcción de ventaja competitiva sostenida, no siempre sucede lo mismo con las áreas responsables de su gestión. La gerencia de recursos humanos frecuentemente es cuestionada, por cuanto en percepción de la alta gerencia, no agrega valor a la organización o, por lo menos, no tiene forma de demostrarlo objetivamente (Pfeffer, 1996 y 1998; Ulrich, 1997).

Esto generó dos cuestionamientos: ¿cuál es el papel de las áreas de gestión humana? ¿Cómo lograr que la acción de gestión humana sea significativa para las empresas? A partir de éstos surge esta investigación, cuyo interrogante central fue ¿agregan valor las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas y cómo lo hacen? Para responderlo se plantean dos objetivos: desde lo conceptual, construir una estructura teórica (modelo) para establecer el valor agregado de las áreas de gestión humana de las organizaciones, modelo que se contrastó para garantizar su validez y su confiabilidad; desde lo empírico, determinar el valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones estudiadas.

Dada la amplitud del fenómeno estudiado, se considera pertinente delimitar el problema de investigación. Si bien la gestión humana es responsabilidad de toda la organización, en especial de la alta dirección y de los mandos medios, con énfasis en la gerencia general, que define políticas, y en los gerentes o directores de línea, quienes tienen a cargo la mayor cantidad de personas, la pregunta se concentra en las dependencias responsables por el área de talento humano, de las cuales

se esperaría que lideraran todo lo concerniente a gestión humana en la organización.

Debe quedar claro que no se está indagando sobre el valor de las personas en la empresa, ni acerca del valor del talento humano en su totalidad, sino por el valor que agregan las áreas de gestión humana. Además, es necesario precisar –por razones de conveniencia investigativa (dada la amplitud del tema y las implicaciones en costos, tiempo y enfoques teóricos)– que se decidió no considerar la percepción del valor agregado desde la perspectiva de los empleados, lo cual hubiera requerido una muestra grande de trabajadores (este es un aspecto que podría ser objeto de otro estudio).

Otra delimitación importante es la perspectiva teórica desde la cual se aborda el problema de investigación. Se asume la dirección del talento humano como una actividad de gestión, específicamente como una función estratégica en la dirección de las organizaciones; por ello el estudio se enfoca desde las teorías de gestión y se asume la teoría de recursos y capacidades como el eje para la comprensión del fenómeno. Sin embargo, frecuentemente se recurre a otros campos del conocimiento de las ciencias sociales, con el fin de evitar miradas exclusivamente positivistas o reduccionistas, de las que se acusa a la dirección de empresas.

Una vez construido el modelo teórico, fue contrastado en 109 empresas de diferentes regiones del país, de los tres sectores económicos y de diversidad de tamaños, con la única condición que tuvieran un área responsable de la gestión de los recursos humanos. Se utilizaron mecanismos establecidos en in-

vestigación, para garantizar consistencia, validez y confiabilidad de los resultados y, complementando con técnicas de investigación cualitativa (entrevista a expertos, grupos foco y *benchmarking*), se realizó un análisis de la realidad colombiana. Los resultados muestran diferencias significativas por sector económico, mas no por tamaño de la organización y aportes diferenciados en las dimensiones consideradas.

## 1. Diseño y metodología de investigación

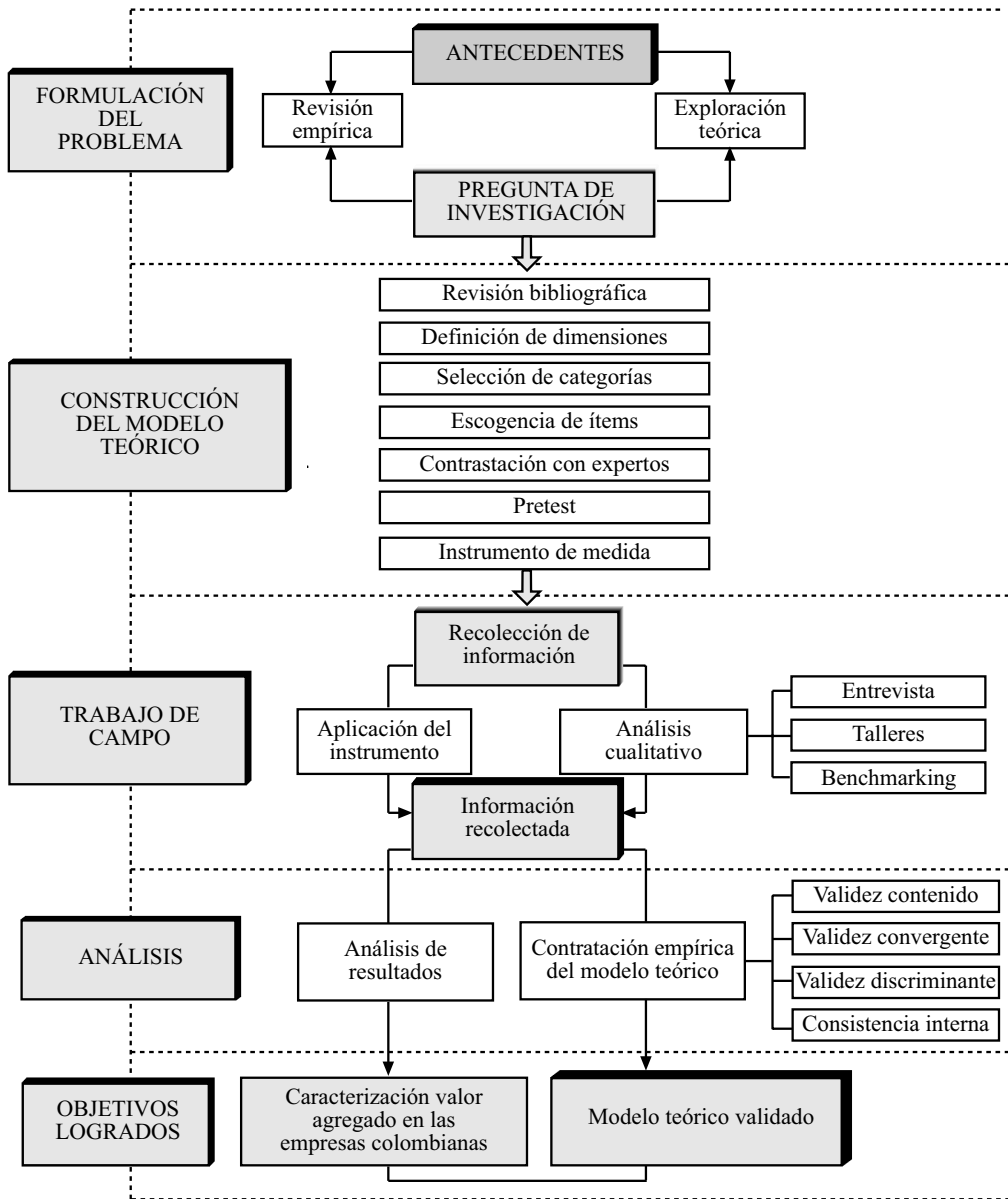
### 1.1 *Diseño general de la investigación*

La fase inicial de la investigación se centró en la construcción del modelo teórico. Para ello se recurrió a literatura reconocida en el ámbito internacional sobre la temática, que facilitara la comprensión y contextualización del fenómeno que se va a estudiar (véase Gráfico 1).

Para contrastar el modelo se aplicó la encuesta, por correo, con el apoyo de las seccionales de la Asociación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP), en todo el país; sin embargo, dada la experiencia de las seccionales de Bogotá y Cali (las más grandes) y por recomendación de sus directoras ejecutivas, en estas ciudades se hizo mediante convocatoria a gerentes de talento humano, quienes participaron en una reunión presidida por el investigador y así respondieron personalmente las encuestas.

Atendiendo a los desarrollos teóricos actuales que recomiendan hacer triangulación de fuentes y métodos (Beltrán, 2000), las en-

**Gráfico 1**  
**Diseño del proceso de la investigación**



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

cuestas (Anexo 1) se complementaron con estrategias cualitativas. En primer lugar, se efectuó una entrevista a profundidad con diez expertos, con la finalidad de conocer, desde su perspectiva, cómo agregan valor las áreas de gestión humana. Se escogieron un dirigente gremial, dos consultores especializados en gestión humana, un académico, un responsable del área de personal de una pequeña empresa, dos gerentes de talento humano de empresas grandes nacionales y tres gerentes de talento humano de empresas multinacionales. Para la entrevista se empleó una guía semiestructurada (Anexo 2), que fue grabada y transcrita en su totalidad. A fin de analizarla se hizo una categorización propia del análisis cualitativo (Martínez, 1998).

Otra estrategia cualitativa complementaria fueron los grupos foco, llevados a cabo para discutir el valor agregado de las áreas de gestión humana. El primero de ellos se hizo en Bucaramanga, en el marco del XIV Congreso Nacional de Gestión Humana, y se efectuaron otros en Cali y Bogotá, con una participación promedio de 25 profesionales de gestión humana. La guía se presenta en el Anexo 3.

Por último, se aprovechó un ejercicio de *benchmarking* realizado entre empresas de Manizales y Medellín, para complementar información sobre el valor agregado de las áreas de gestión humana en empresas altamente reconocidas por su desarrollo de este campo.

## 1.2 Población y muestra

La población seleccionada para realizar el estudio empírico está constituida por las empresas afiliadas a la ACRIP, gremio que

integra 530 empresas de diferentes sectores y tamaños, distribuidas en todo el país, con excepción de Antioquia, que cuenta con una asociación propia (la Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo [Ascor]) y es independiente de la ACRIP.

Se escogió esta población, por cuanto puede considerarse representativa de la empresa colombiana y por la facilidad para recolectar información a través de la Asociación. A fin de obtener la muestra total, se procedió mediante cuestionario postal, realizado a través de las oficinas seccionales de la ACRIP, y por encuesta directa en Bogotá y Cali. En total, se lograron 109 encuestas válidas. La tasa de respuesta obtenida, aunque no es alta (20,6%), puede considerarse apropiada por su representatividad; además, se encuentra en niveles similares a los presentados en estudios de otros países.<sup>1</sup>

Dado que se emplearon dos medios de recolección de información, se realizó un análisis de la varianza (Anova, por su sigla en inglés), para comprobar si existen o no diferencias significativas entre las empresas que respondieron por correo (grupo 1) y las que contestaron la encuesta en sesiones grupales (grupo 2). En este análisis se utilizaron como variables dependientes todos los ítems del cuestionario y como variable independiente una *dummy* con valores de 1 para las empresas que respondieron la encuesta por correo y 2 para el resto de la muestra.

<sup>1</sup> Así, por ejemplo, en España, Rodríguez y Ventura (2002) obtuvieron una tasa de respuesta de 5,4% y Valle, Martín, Romero y Dolan (2000) lograron un 13%, mientras que en Estados Unidos Huselid (1995) alcanzó un 28%.

De las 109 empresas encuestadas, 65 corresponden al grupo 1, y 44, al grupo 2. La prueba arrojó que no existen diferencias significativas (nivel de significación del 0,05)

entre las empresas encuestadas, de una forma u otra, en ninguna de las dimensiones empleadas en el cuestionario (véase Cuadro 1).

**Cuadro 1**  
**Anova entre los dos medios de recolección**

Dimensiones	Grupo	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Proyección organizacional	1	65	3,935	0,751	0,608	0,437
	2	44	3,819	0,757		
Gestión de cambio	1	65	3,770	0,726	0,544	0,462
	2	44	3,659	0,824		
Infraestructura organizacional	1	65	3,649	0,737	0,001	0,977
	2	44	3,644	0,830		
Liderazgo de las personas	1	65	3,824	0,794	1,395	0,240
	2	44	3,641	0,791		
Responsabilidad social	1	65	3,958	0,677	2,804	0,097
	2	44	3,736	0,679		

Grupo 1: respuesta por correo; grupo 2: encuesta personal.

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Además, teniendo en cuenta que no se empleó un sistema aleatorio para la selección de las empresas, y con el fin de garantizar que no hubiera un sesgo entre las empresas que respondieron y las que no lo hicieron, se realizó un Anova a partir de las variables ventas, ebitda (utilidad operacional más depreciaciones y amortizaciones) y utilidad

neta (información tomada de la base de datos empleada), como dependientes, y como variable independiente la *dummy*: 1 empresa encuestada, 2 no encuestada. No se encontraron diferencias significativas entre las dos poblaciones, esto es, la muestra es representativa para los ítems estudiados (véase Cuadro 2).

**Cuadro 2**  
**Anova entre empresas que respondieron y las que no lo hicieron**

Dimensiones	Grupo	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Ventas 2003	1	50	518,19	1.778,56	1,74	0,19
	2	50	183,88	198,60		
Ebitda	1	47	8.197,11	34.942,29	1,31	0,26
	2	43	2.058,49	3.887,23		
Utilidad neta	1	50	2,87	7,44	1,11	0,29
	2	50	6,03	19,85		

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

### 1.3 Escala de medida del valor agregado

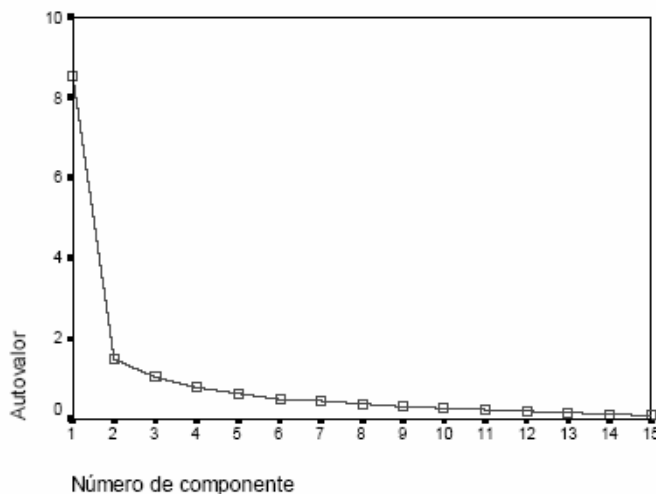
El modelo teórico contiene cinco dimensiones y quince ítems, a partir de los cuales, y considerando su complejidad, se construyeron varias preguntas para cada ítem (cuarenta en total, ocho por cada dimensión). La escala multiítem tipo Likert tiene cinco alternativas de respuesta, que abarca desde 1 (“En muy poca medida”) hasta 5 (“En muy gran medida”), donde 3 es el nivel de indiferencia. Se ofrece, además, la opción de No sabe/No aplica para cada pregunta.

La generación de los ítems se hizo a partir de la revisión de la literatura (22 ítems ini-

ciales) y fue evaluada por expertos (comité académico de la ACRIP), con quienes se llegó a un total de quince ítems. Posteriormente, se realizó un pretest en doce empresas de la ciudad de Manizales, lo cual permitió validar la estructura y reformular los de difícil comprensión. El pretest se utilizó también para calcular el tiempo necesario para responder la encuesta (veinte minutos).

Además, se llevó a cabo un análisis de los componentes principales, a partir de los cuales se comprobó la existencia de cinco factores que explican el 83,5% de la varianza total, cuya matriz de componentes principales confirmó la consistencia interna de los factores asumidos teóricamente<sup>2</sup> (véase Gráfico 2 y Cuadro 3).

Gráfico 2  
Gráfico de sedimentación



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

<sup>2</sup> Como método de extracción se empleó el análisis de componentes principales, y como método de rotación, la normalización con varimax Kaiser.



**Cuadro 3**  
**Varianza total explicada en seis componentes principales**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	8,547	56,983	56,983	8,547	56,983	56,983
2	1,462	9,748	66,731	1,462	9,748	66,731
3	1,039	6,929	73,660	1,039	6,929	73,660
4	0,781	5,208	78,868	0,781	5,208	78,868
5	0,615	4,103	82,971	0,615	4,103	82,971
6	0,488	3,225	86,226	0,488	3,255	86,226
7	0,430	2,869	89,095	...	...	...
8	0,364	2,423	91,518	...	...	...
9	0,281	1,875	93,393	...	...	...
10	0,253	1,688	95,081	...	...	...
11	0,217	1,450	96,531	...	...	...
12	0,169	1,125	97,656	...	...	...
13	0,161	1,076	98,732	...	...	...
14	0,112	0,748	99,480	...	...	...
15	0,078	0,520	100,000	...	...	...

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

#### **1.4 Indicadores de validez y confiabilidad**

Siguiendo a Venkatraman y Grant (1996), se analizaron los siguientes índices para establecer la validez y la confiabilidad de la escala construida: validez de contenido, fiabilidad o consistencia interna, validez convergente y validez discriminante.

##### **1.4.1 Validez de contenido<sup>3</sup>**

Dado que no existen métodos cuantitativos que permitan evaluar este tipo de validez,

“se utilizan los juicios con frecuencia consensuales, para determinar si el contenido de los ítems es apropiado o no lo es” (Latiesa, 2000, p. 420). Para la presente investigación se realizaron tres actividades en busca de la validez de contenido: una revisión exhaustiva de la literatura especializada, un juicio de expertos integrado por los cinco integrantes del comité académico de la ACRIP y la realización de un pretest en doce empresas de Manizales.

<sup>3</sup> La validez de contenido trata de establecer el grado de adecuación con que la magnitud analizada es descrita en forma de ítems (Nunally, 1978), es

decir, busca garantizar que el test constituya una muestra adecuada y representativa del contenido que éste pretende evaluar.

### 1.4.2 *Fiabilidad o consistencia interna*<sup>4</sup>

Hay una variedad amplia de medidas de consistencia interna que pueden ser utilizadas. En este caso, para comprobar el grado de

fiabilidad, se calculó en primer lugar el coeficiente alfa de Cronbach (Cuadro 4) independientemente para cada una de las cinco dimensiones establecidas (el más bajo fue de 0,843) y para el total (0,963).

Cuadro 4  
Coeficiente alfa de Cronbach

Dimensiones	No. de preguntas	Coeficiente alfa de Cronbach
Proyecto organizacional	8	0,9016
Gestión de cambio	8	0,9106
Infraestructura organizacional	8	0,8602
Liderazgo de las personas	8	0,9175
Responsabilidad social	8	0,8434
Total preguntas	40	0,9630

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Los resultados obtenidos tanto para las dimensiones como para el total de los quince ítems superan el límite de 0,70 recomendado para confirmar que existe consistencia interna entre los ítems de cada categoría y del test en general (Nunally, 1978). Sin embargo, no puede descartarse que la correlación de los ítems evidencie una temática redundante en las preguntas, lo cual es frecuente en test de actitudes.

En segundo lugar, se llevó a cabo un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax (Cuadro 5), cuyo análisis

proporcionó cinco componentes (dimensiones) claramente diferenciados. Esto permite constatar que el valor agregado por las áreas de talento humano es un concepto multidimensional con cinco dimensiones, tal como se planteó en el modelo teórico.

### 1.4.3 *Validez convergente*<sup>5</sup>

En la presente investigación deben existir correlaciones significativas entre las cinco dimensiones en que se descompone el valor agregado de las áreas de talento humano: proyección organizacional, gestión de cam-

<sup>4</sup> La fiabilidad indica el grado en que distintos ítems son coherentes entre sí y pueden ser utilizados para medir una misma magnitud (Jerez, 2001). Es una medida de la homogeneidad, si los distintos ítems de un instrumento pretenden medir un mismo concepto es esperable que las respuestas a esto estén relacionadas entre ellas.

<sup>5</sup> Hace referencia al grado de coincidencia entre múltiples medidas de la misma magnitud con diferentes métodos. De forma operativa esta validez existe cuando se obtiene correlación significativa entre las variables en las que se descompone aquella que se pretende operacionalizar y que teóricamente se había supuesto que formaban parte de ésta (Jerez, 2001).

bio, infraestructura organizacional, liderazgo de las personas y apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social. Se constató que las correlaciones entre las categorías son sig-

nificativas (nivel de significación del 0,05), lo que corrobora la existencia de validez convergente (Cuadro 6).

**Cuadro 5**  
**Matriz de componentes principales**

Ítems	Componentes					
	1	2	3	4	5	6
Visión y acción estratégica	0,179	0,230	0,057	0,460	<b>0,744</b>	0,021
Alineación cultural	0,293	0,333	0,337	0,090	<b>0,764</b>	-0,014
Necesidad compartida del cambio	0,218	0,464	0,123	<b>0,580</b>	0,280	0,305
Mobilización para el cambio	0,378	<b>0,542</b>	0,096	0,303	0,361	0,459
Institucionalización	0,320	<b>0,805</b>	0,186	0,049	0,322	-0,074
Monitoreo y evaluación	0,153	<b>0,843</b>	0,083	0,350	0,156	0,004
Prácticas de alto rendimiento	0,542	0,176	0,242	<b>0,654</b>	0,115	-0,086
Apoyo a procesos organizacionales	0,367	0,253	0,211	<b>0,741</b>	0,312	-0,058
Desarrollo de competencias	<b>0,801</b>	0,218	0,278	0,302	0,176	0,151
Mejoramiento del estilo de dirección	<b>0,840</b>	0,271	0,130	0,113	0,213	0,020
Atención a personas	<b>0,638</b>	0,254	0,227	0,229	0,233	-0,506
Motivación	<b>0,799</b>	0,141	0,263	0,355	0,154	-0,019
Política de responsabilidad social	0,400	0,456	<b>0,644</b>	0,215	0,037	-0,045
Impacto sobre trabajadores y medio ambiente	0,055	-0,043	<b>0,885</b>	0,138	0,220	0,013
Transparencia	0,374	0,214	<b>0,757</b>	0,089	0,047	-0,029

Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: normalización. Varimax con Kaiser.

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

**Cuadro 6**  
**Correlación entre dimensiones estudiadas**

Dimensiones	PO	GC	IO	LP	RS
Proyecto organizacional	1				
Gestión de cambio	0,729*	1			
Infraestructura organizacional	0,654*	0,731*	1		
Liderazgo de las personas	0,617*	0,683*	0,788*	1	
Responsabilidad social	0,536*	0,547*	0,596*	0,659*	1

\* La correlación es significativa en 0,01 (bilateral). PO: proyección organizacional; GC: gestión de cambio; IO: infraestructura organizacional; LP: liderazgo de las personas; RS: responsabilidad social. Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

#### 1.4.4 Validez discriminante<sup>6</sup>

Para comprobar la existencia de la validez discriminante se comparó la correlación entre los ítems de cada dimensión con las correlaciones entre los ítems de las otras dimensiones (Cuadro 7). De dicha comparación debe derivarse que las correlaciones, en el primer caso, tienen que ser mayores que en el segundo caso (Jerez, 2001). Esta situación se cumplió, con una sola excepción, en el ítem de “apoyo a procesos organizacionales”, lo cual proporcionó indicios sólidos de validez discriminante.

## 2. Modelo teórico

### 2.1 Fundamentos del valor agregado

El modelo competitivo actual asume que toda empresa tiene una propuesta de valor para atraer y retener clientes, que demanda procesos internos excelentes (cadena interna de valor), cuya consecuencia serán mayores rendimientos financieros para los accionistas. A fin de que lo anterior sea viable se requieren unos inductores clave asociados con las personas, entre ellos la existencia y el aprovechamiento de talentos que favorezcan la productividad, la satisfacción y la motivación de las personas, la coherencia de los objetivos individuales con los de la organización y un clima laboral apropiado (Kaplan y Norton, 2000).

<sup>6</sup> La validez discriminante implica que esta escala está midiendo un único *constructo* fundamental y no múltiples.

La finalidad de este componente de valor (económico y tangible) es crear una ventaja competitiva sostenible, un aspecto asociado con una estrategia apropiada, unas condiciones de productividad favorables y una habilidad para actuar en un entorno cambiante (Camisón, 2002).

El valor económico no es el único esperado de una organización, pues no sólo los clientes y los accionistas esperan resultados tangibles; también existen otros *stakeholders* o grupos de interés como los trabajadores, los proveedores, el gobierno y hasta los mismos competidores, que tienen necesidades, exigencias y expectativas frente a la organización. Interesa en este caso un grupo especial, los trabajadores, a quienes gestión humana debe presentarles una propuesta de valor, que integre aspectos tangibles (como los económicos) e intangibles (como los servicios esperados alrededor de la carrera profesional, flexibilidad de horarios laborales, desarrollo y formación o programas de asistencia y bienestar) (Beatty y Schneier, 1998).

Otra exigencia de valor agregado proviene de la sociedad, que espera, más allá del respeto a los principios del libre mercado, que la empresa aporte a la solución de problemas sociales. Organizaciones como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) propenden por el, denominado por ellos, *trabajo decente* y las Naciones Unidas, en su Pacto Global, han lanzado retos a los empresarios relacionados con el cumplimiento de estándares de trabajo, regulaciones medioambientales y derechos humanos. En algunos de estos aspectos se espera que gestión humana agregue valor.

Cuadro 7  
Correlación entre ítems de las diversas dimensiones

Ítems	PO1	PO2	GC1	GC2	GC3	GC4	IO1	IO2	LP1	LP2	LP3	PL4	RS1	RS2	RS3
Visión y acción estratégica	1														
Alineación cultural	0,663**	1													
Necesidad compartida del cambio	0,569**	0,573**	1												
Movilización para el cambio	0,628**	0,663**	0,740**	1											
Institucionalización	0,524**	0,692**	0,622**	0,715**	1										
Monitoreo y evaluación	0,533**	0,538**	0,673**	0,678**	0,782**	1									
Prácticas de alto rendimiento	0,515**	0,484**	0,600**	0,581**	0,526**	0,518**	1								
Apoyo a procesos organizacionales	0,646**	0,627**	0,705**	0,674**	0,584**	0,623**	0,776**	1							
Desarrollo de competencias	0,477**	0,592**	0,585**	0,643**	0,563**	0,516**	0,707**	0,687**	1						
Mejoramiento del estilo de dirección	0,430**	0,534**	0,460**	0,588**	0,598**	0,465**	0,674**	0,585**	0,789**	1					
Atención de las personas	0,411**	0,611*	0,467**	0,477**	0,588**	0,443**	0,635**	0,649**	0,676**	0,663**	1				
Motivación	0,470**	0,595**	0,554**	0,597**	0,534**	0,494**	0,719**	0,728**	0,897**	0,745**	0,779**	1			
Política de responsabilidad social	0,360**	0,548**	0,465**	0,528**	0,565**	0,511**	0,548**	0,572**	0,635**	0,551**	0,594**	0,635**	1		
Impacto sobre trabajadores y medio ambiente	0,254**	0,547**	0,336**	0,347**	0,362**	0,256**	0,367**	0,456**	0,383**	0,269**	0,418**	0,439**	0,534**	1	
Transparencia	0,327**	0,452**	0,311**	0,366**	0,431**	0,328**	0,489**	0,429**	0,560**	0,455**	0,470**	0,529**	0,709**	0,566**	1

\* La correlación es significativa en 0,05 (bilateral).  
 \*\* La correlación es significativa en 0,01 (bilateral). PO: proyección organizacional; GC: gestión de cambio; IO: infraestructura organizacional; LP: liderazgo de las personas; RS: responsabilidad social.  
 Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

## 2.2 Teoría de recursos y capacidades: fundamento del modelo

Esta propuesta de valor agregado toma como fundamento la teoría de recursos y capacidades, de la cual puede deducirse que los recursos humanos y la manera como son gestionados pueden constituirse en fuente de ventaja competitiva sostenible (Barney y Wright, 1998; Wright, McMahan y McWilliams, 1994).

Esta teoría afirma que los recursos serán una buena fuente de ventaja competitiva sostenida, siempre y cuando sean valiosos y escasos, es decir, agreguen valor y no exista un mercado para conseguirlos; por lo tanto, la firma, además de atraer y retener talentos, debe establecer mecanismos que contribuyan a llevar al máximo su contribución al valor agregado, esto es, la función de recursos humanos tiene la tarea de desarrollar habilidades específicas, aparte de las habilidades generales de sus empleados (Snell, Youndt y Wright, 1996).

Si bien es importante que sean valiosos y escasos, para que se pueda construir una ventaja competitiva a través de las personas, es indispensable que sean inimitables, lo cual se logra con mecanismos idiosincrásicos (quien quiera imitarlos debe recorrer una senda similar) que creen características distintivas de manera que aun cuando los competidores incrementaran su inversión no podrán reducir el tiempo que la empresa tuvo que emplear para lograr dicha calidad del recurso o que establezcan la denominada *ambigüedad causal*, esto es, que les resulte difícil determinar la relación causa-efecto y de esta forma surja la duda so-

bre qué es lo que determina la verdadera ventaja competitiva (Snell et al., 1996).

Además, para que los recursos humanos sean fuente de ventaja competitiva no deben ser sustituibles, es decir, los competidores no pueden encontrar recursos alternativos que les permitan alcanzar los mismos beneficios de la firma. Un reto importante de la función de los recursos humanos es desarrollar capacidades dinámicas de manera que puedan modificar los recursos para adaptarlos permanentemente a las exigencias del mercado, y esto se logra a través del aprendizaje organizacional (Snell et al., 1996).

La última característica exigida a los recursos, y de especial interés en el presente estudio, es la organización; no basta con tener las mejores prácticas, tampoco es suficiente que los recursos tengan características que los conviertan en distintivos o superiores, o que sean idiosincrásicos y por lo tanto difíciles de imitar, las firmas necesitan estar organizadas para capitalizar el valor potencial de la gente (Barney y Wright, 1998).

De esta manera, la dirección de gestión humana se constituye en un elemento clave para dar a los recursos humanos su característica de ventaja competitiva sostenida, y es la posición asumida en esta investigación. Un grupo de investigadores que ha abordado el estudio de la gestión humana desde la perspectiva de los recursos y capacidades resume sus hallazgos así:

La característica esencial de estos sistemas de dirección de recursos humanos es que están ligados a los negocios de la empresa y a sus iniciativas estratégicas. El resultado es un sistema de dirección de recursos huma-

nos que produce comportamientos de los empleados que se centran en prioridades clave de los negocios, los cuales a su vez re-vertien en beneficios, crecimiento y validez final en el mercado. (Becker, Huselid, Pickus y Spratt, 1998, p. 248)

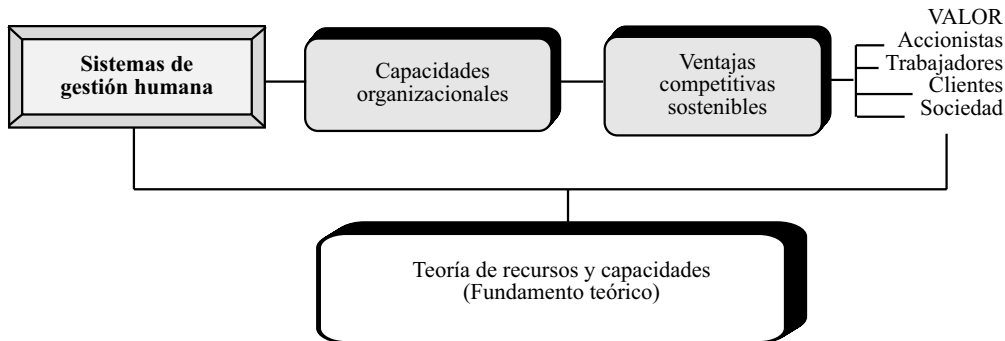
### 2.3 La concepción de valor agregado desde la perspectiva del área de gestión humana

Los fundamentos de recursos humanos como función de valor agregado los sintetizan Becker y Huselid en: “una estrategia de negocios que confie en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida, una cultura gerencial que comparta y defienda esa creencia [...] y unos gerentes de recursos humanos que entiendan las implicaciones del capital humano sobre los problemas del negocio y puedan modificar el sistema de recursos humanos para solucionar esos problemas” (1999, p. 290). La manera como se vuelve tangible la creación de valor a partir de la gestión humana es desarrollando capacidades organizacionales, entendidas como:

Las habilidades en *saber hacer* y los conocimientos idiosincrásicos y tácitos que posee la organización y sus miembros para el despliegue coordinado de recursos, que encierran aptitudes especiales para desarrollar sistemática y eficazmente *actividades* (entendidas como categorías de problemas dados) que permitan la consecución de ciertos objetivos. (Camisón, 2002, s. p.).

En el Gráfico 3 se trata de mostrar las relaciones en la creación de valor por gestión humana y en el Cuadro 8 se presentan las fuentes de generación de valor según las perspectivas de diferentes autores. Es decir, se espera que los sistemas de gestión humana, por ejemplo, no sólo lideren procesos de cambio, sino que desarrollen la capacidad de cambio (flexibilidad, adaptabilidad, agilidad e innovación de la organización) o que, al seleccionar, capacitar o evaluar no únicamente se obtenga una persona seleccionada, capacitada o evaluada, también que con este resultado se mejore la eficacia de la empresa.

Gráfico 3  
Relaciones en la creación de valor por parte de gestión humana



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

**Cuadro 8**  
**Fuentes de generación de valor por gestión humana,**  
**desde la visión de diversos autores**

Shepeck y Militello (2000)	Desarrollo del desempeño superior de empleados Respaldo para fomentar la motivación Consolidación comportamientos productivos específicos Organización del mercado laboral
Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997)	Atención a la gente Desarrollo de herramientas y técnicas funcionales Socio estratégico
Wintermantel y Mattimore (1997)	Provisión de servicios a clientes Procesos y sistemas funcionales Formulación estratégica de la organización Creación y utilización del capital intelectual
Ulrich (1997)	Experto administrativo Defensor del empleado Agente de cambio Socio estratégico
Buyens y de Vos (1999)	Proceso decisorio Apoyo a gerentes de línea Implementación de prácticas de alto rendimiento
Lozano (1999), Cortina (2003) y Sen (2003)	Responsabilidad social Responsabilidad con el entorno
Hewitt (1998)	Arquitectos de capacidades organizacionales Arquitectos de la capacidad estratégica Arquitectos de nuevas mentalidades
Lake (1998)	Objetivos: estrategia dirección y ajuste Estructura: rendición de cuentas, responsabilidad e interdependencia Sistemas: información, recompensas y procesos Cultura: valores y objetivos primarios Gente: estilo, competencia y desarrollo
Burke (1998)	Mejora del funcionamiento Reestructuración Cambio y poder Desarrollo de equipos Aprendizaje organizacional
Ehrlich (1998)	Estrategia empresarial Manejo del cambio Defensor de los intereses de los empleados Aprendizaje y mejora de aptitudes
Mohram y Lawler III (1998)	Desarrollo de estrategias Diseño de la organización Cambio de capacidades de dirección Integración de prácticas de alto rendimiento Construcción del nuevo contrato psicológico

Fuente: elaboración propia a partir de los autores mencionados.



El área de gestión humana es considerada un recurso organizacional clasificado dentro de los activos intangibles (Barney y Wright, 1998), importante en el logro de capacidades distintivas de la empresa, por cuanto no basta implementar prácticas de alto rendimiento si no existe detrás de ellas una dirección de gestión humana bien estructurada que las respalde, las integre y las sustente (Becker et al., 1998; Buyens y De Vos, 1999).

El área ha sido cuestionada, por cuanto ha predominado en quienes la dirigen una visión operativa, centrada en actividades instrumentales, que la ha convertido en un centro de costos, antes que en un centro de inversión (Fitz-Enz, 1990). Por lo tanto, para que se convierta en fuente de valor agregado debe modificar su concepción y su finalidad:

En suma, para obtener rentabilidad en las inversiones de recursos humanos es necesario promover un cambio en el paradigma tradicional de los recursos humanos, pasando de su consideración como mero instrumento operativo en la organización a su plena integración en las competencias distintivas de la misma. (Ordiz, 2000, s. p.)

Aquí se vislumbra una primera dimensión, que puede denominarse *de proyección organizacional*, y se relaciona con la contribución estratégica del área.

Las nuevas reglas de la competitividad incorporan a las organizaciones valores como la velocidad, la simplicidad y la toma de decisiones rápidas, lo cual a su vez demanda la reducción de las estructuras burocráticas, la eliminación de trabajo innecesario, la capacidad de modificar el status quo, es decir, la capacidad de cambio (Hamel y Prahalad, 1999; Beer, 1998). Esta labor fue

consideraba tradicionalmente una responsabilidad de consultores externos, mientras que el rol de los recursos humanos era percibido como lo contrario, pues los sistemas de esta área se consideraban generadores de resistencia a dicho cambio; es más, algunos teóricos denominaban al subsistema de recursos humanos como subsistema de mantenimiento (Johansen, 1986).

Cuando se percibe no sólo como un problema técnico, sino como transformación cultural (Motta, 2001) se reconoce el papel clave de la función de gestión humana en el logro de dichos cambios. Los profesionales de recursos humanos tendrán que asegurar que:

Las iniciativas se definan, desarrollen y concreten en tiempo y forma; que los procesos se detengan, se pongan en marcha y se simplifiquen; y que los valores fundamentales de la organización sean discutidos y adaptados de una manera adecuada a las condiciones cambiantes de los negocios. (Ulrich, 1997, p. 250)

Se percibe una segunda dimensión, *la gestión del cambio*, con una contribución transformadora.

Si bien al área de gestión humana se le critica haberse dedicado en exceso a funciones administrativas (Ulrich, Losey y Lake, 1998), también lo es que si esta labor operativa se orienta al desarrollo de estructuras flexibles, a la búsqueda de nuevas configuraciones del trabajo, al logro de prácticas de alto rendimiento en gestión humana, se constituye en una manera de agregar valor a la organización:

Organizarse para un alto rendimiento: la reestructuración de la organización debería tener como resultado final la aplicación más

eficaz de los RRHH. para cumplir la misión de la organización [...] sólo se conseguirá un alto rendimiento sostenido si las formas nuevas de la organización resultante del proceso de diseño tienen en cuenta la naturaleza del trabajo y de las personas. (Mohram y Lawler III, 1998, p. 262)

Entonces, la función administrativa de gestión humana responsable de hacer eficientemente los procesos del área y de apoyar los procesos del resto de la organización puede convertirse en la tercera dimensión, que se va a denominar *de infraestructura organizacional*, cuya contribución está relacionada con la eficiencia y la eficacia.

El área de gestión humana tiene un objetivo fundamental, velar por las necesidades de las personas que integran la organización:

... mirando hacia el futuro, las necesidades humanas pueden convertirse en el elemento más importante de la función de los RH. Los profesionales de recursos humanos preocupados por el capital intelectual necesitan crear un ambiente de trabajo donde las necesidades de los empleados sean satisfechas. (Ulrich et al., 1998, p. 280)

A través del interés por las personas, la gestión humana tiene dos vías para agregar valor: por una parte, atiende directamente las necesidades de unos de los grupos de interés más significativos de la organización (su gente); por la otra, indirectamente por medio del logro de compromiso, motivación e identidad de los empleados afectará el rendimiento de la empresa (Gratton, 2001). Se reconoce así la cuarta dimensión, denominada *liderazgo de las personas*, orientada a obtener la contribución discrecional de los trabajadores.

La concepción de la empresa como un proyecto social cuya responsabilidad trasciende los intereses de los accionistas y que la lleva a involucrarse en la solución de problemas sociales conlleva una nueva mirada de la organización a partir de su responsabilidad social. Esta responsabilidad está relacionada con los códigos de buen gobierno más allá de las reglas del libre mercado, “ya que las instituciones basadas en mecanismos interpersonales y entendimientos compartidos funcionan a partir de pautas de conducta comunes, de la confianza mutua y de la confianza en la ética del otro” (Sen, 2003, p. 317).

Si bien este es un campo de amplio espectro, que corresponde a toda la cúpula directiva de la organización, gestión humana tiene un papel importante en la búsqueda de transparencia, la reducción de discriminaciones, el apoyo a las libertades del individuo y a la protección de los derechos humanos en el interior de las empresas. Es decir, se perfila una quinta y última dimensión para agregar valor por parte del área de gestión humana: *el apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa*.

En síntesis, se asume un modelo multidimensional (cinco dimensiones) y complejo (cada dimensión está relacionada con las otras), que se desarrolla a continuación.

## **2.4 Valor agregado en gestión humana por dimensiones**

### **2.4.1 Proyección organizacional**

En este aspecto, la gestión humana debe contribuir a la formación de capital huma-

no, al incremento de la productividad, a mejorar los resultados financieros y a la retención de clientes si quiere ser reconocida como elemento importante en la visión estratégica de la alta gerencia (Pfeffer, 1996).

El papel central del área de talento humano, en este aspecto, es apoyar que la organización desarrolle la *capacidad para actuar estratégicamente*. Esto implica trabajar en dos aspectos: crear visión y acción estratégica y alinear la cultura y la estrategia. La primera tiene que reflejarse en el logro de objetivos organizacionales, en la reducción de tiempos entre la concepción y la ejecución de la estrategia, en la conversión de la estrategia de servicio en prácticas específicas, en la mejora del desempeño financiero y en una cultura organizacional coherente con las políticas y finalidades organizacionales

En términos de Dolan, Schuler y Valle (1999), la capacidad de agregar valor desde lo estratégico se debe a una revalorización de los recursos humanos en la empresa, basada en el surgimiento de tres creencias que tomaron fuerza a raíz del nuevo paradigma económico: su influencia en la calidad de las decisiones estratégicas de la alta gerencia, la incidencia de las actividades de recursos humanos sobre el rendimiento de los empleados y la importancia de las prácticas de recursos humanos para la implementación de los objetivos y metas estratégicas que toma la alta gerencia.

Para que sea efectiva la acción estratégica, la gestión humana no sólo debe ser un apoyo en la ejecución de la estrategia, sino que (i) debe intervenir en ésta desde su formu-

lación, (ii) debe ser capaz de identificar los problemas críticos de la organización y establecer cómo actuar sobre ellos desde la acción de gestión humana y (iii) debe alinear su estrategia con la corporativa.

Por otra parte, la alineación cultural es un tema complejo, pues afecta el desempeño (Denison, 1991) y la competitividad empresarial (Barney, 1991; Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999; Cabello y Valle, 2002), y su tratamiento desde la dirección requiere sumo cuidado, porque puede convertirse en un búmeran<sup>7</sup> (Hofstede, 1999):

El cambio cultural podría proporcionar la mayor ventaja potencial para que los RH pudieran influir en el desarrollo económico de la organización [...] si los RH deben involucrarse tienen que asumir responsabilidades sustancialmente diferentes [...] deben convertirse en líderes de gestión de la transformación cultural, formando la mentalidad y los comportamientos que influyan sobre los resultados operativos y financieros de la firma... (Beatty y Schneier, 1998, p. 91).

Para agregar valor desde esta perspectiva, gestión humana debe identificar la cultura más apropiada para la estrategia de la empresa; sin ser manipuladores, tratar de alinear las prácticas de gestión humana a dicha cultura, para lograr que se constituya en

<sup>7</sup> Desde los planteamientos iniciales de Smircich (1983), la cultura tiene dos perspectivas, se tiene o se es. En el primer caso, defendida por los teóricos de la gestión, la cultura podría ser intervenida gerencialmente; mientras en el segundo, defendida por antropólogos y sociólogos, es imposible cualquier intención de gerenciarla.

fuente de motivación y autonomía, y, además, apoyar a los demás directivos en la comprensión y acción apropiada a la cultura deseada.

#### 2.4.2 Gestión del cambio

Las nuevas reglas de la competitividad incorporan a las organizaciones valores como la velocidad, la simplicidad y la toma de decisiones rápidas, lo cual a su vez demanda la reducción de las estructuras burocráticas, la eliminación de trabajo innecesario, la capacidad de modificar el status quo, es decir, la capacidad de cambio.

En un estudio de KPMG, los objetivos manifestados por las empresas para realizar los cambios demuestran la importancia de estos procesos en la situación actual: “asegurar una mayor competitividad en el mercado nacional e internacional, proporcionar un servicio al cliente con un alto valor agregado, aumentar la participación en el mercado y facilitar el proceso de toma de decisiones” (1997, p. 16).

El gerente de recursos humanos debe buscar un sano equilibrio entre la transformación y la estabilidad, entre la necesidad de mantener aspectos del pasado y proponer tendencias hacia el futuro, entre la libertad de acción y el control, entre la eficiencia y la innovación (Ulrich, 1997). La tarea no es controlar y dominar el cambio, sino responder a éste con agilidad.

El papel central del área de talento humano en este aspecto es *desarrollar la capacidad de cambio* de la organización. Éste será su verdadero valor agregado, para lo cual debe

intervenir en cuatro ámbitos (Ulrich, 1997): crear la necesidad compartida del cambio, movilizar apoyos, institucionalizar el cambio y vigilar el proceso.

#### 2.4.3 Infraestructura organizacional<sup>8</sup>

Si bien el reto de gestión humana en este aspecto es reducir costos de los sistemas de recursos humanos, a la vez que mejora la calidad de sus servicios (Yeung, Brockbank y Ulrich, 1994), también debe generar valor apoyando todos los otros procesos organizacionales.

Pero, sobre todo, si la organización se compromete, a través de su gente, a lograr los mayores índices de satisfacción al cliente, a tener la flexibilidad suficiente para responder a las necesidades cambiantes del mercado, a fabricar productos innovadores y de calidad y a alcanzar los mejores estándares de productividad, necesita reevaluar sus propios sistemas:

El papel de la gestión de recursos humanos en las estrategias de productividad, si bien aparece en los discursos de los gerentes, en la práctica no se lo observa con el mismo vigor, ni en los países industrializados y mucho menos en América Latina [...] El desafío, después de una década de reestructuraciones y

<sup>8</sup> En la presente investigación se entiende por *infraestructura organizacional* el conjunto de actividades empresariales que permitan asegurar la consistencia entre las diversas prácticas administrativas, la organización del trabajo, los sistemas de medición, la adaptación a entornos cambiantes (flexibilización) y la creación de procesos internos que se adapten a demandas futuras (Ulrich et al., 1998).

reingenierías, es el personal que sigue básicamente con los mismos comportamientos que en el pasado y no logra ocupar un papel protagónico en los mismos. Para que el personal se sume al nuevo mundo de los negocios, los líderes de las organizaciones tienen que crear la arquitectura social en donde el personal ya no es el principal desafío del cambio sino el beneficiario e impulsor del cambio. (Mertens, 1996, pp. 20-21)

El valor agregado por gestión humana en infraestructura organizacional se refleja en el apoyo dado para *construir la capacidad de ser eficiente y eficaz*. Esto lo logra a través de dos formas: desarrollando prácticas de alto rendimiento en los procesos de gestión humana y apoyando procesos organizacionales de mejoramiento y reestructuración:

La función de los RH. debería ser un depósito de experiencia en diseño organizativo y sus miembros tendrían que jugar el papel de asesores internos en el proceso de diseñar y rediseñar qué caracterizará a las organizaciones y sus subunidades en su continua automodificación para alcanzar estrategias, capacidades nuevas y niveles de rendimiento más altos. (Mohram y Lawler III, 1998, p. 265)

#### 2.4.4 Liderazgo de las personas

Esta función tradicional de gestión humana fue concebida durante muchos años como “defensa del empleado”, pero pensada en función de mejorar la *capacidad de contribución de los trabajadores* logra un mayor espectro. Se enfoca en dos aspectos: la formación y desarrollo de las personas y el respaldo a los empleados.

Lograr una mayor contribución de los empleados se asocia con la respuesta que la organización debe dar a la parte humana, esto es, comprender y responder a las necesidades de sus empleados, tanto desde perspectivas psicológicas que afecten su motivación –y, en consecuencia, su desempeño– como desde aspectos de apoyo para que puedan cumplir su labor en condiciones favorables.

En términos de Beatty y Schneier, “una nueva e importante forma de cómo pueden marcar (agregar valor) los RH. en este campo es proporcionando el *cuidado y alimentación del personal con habilidades fundamentales*, aquel componente que nutre de personal a las competencias fundamentales de la organización” (1998, p. 85) (cursiva en el original).

Por otra parte, considerando que las personas en las empresas dependen de los jefes de línea y que en buena medida el desarrollo como trabajadores depende de la calidad de sus jefes, la gestión humana tiene que intervenir para mejorar la calidad de la dirección “Los profesionales de RH. del futuro sabrán cómo desenvolverse en la difícil tarea de garantizar que los directivos se responsabilicen completamente de la parte humana de la empresa, a la vez que les facilitan las herramientas y la instrucción necesarias para asegurar su éxito” (Christensen, 1998, p. 33).

Por otra parte, gestión humana se tiene que convertir en el canal de mediación entre los trabajadores y la organización, porque su responsabilidad es establecer procesos de reconocimiento y estímulo que mejoren la motivación. “Se aseguran (los profesiona-

les de RH) también de que todos los empleados dispongan de los medios necesarios, incluyendo los tecnológicos y los de desarrollo de personal; y se centran en evaluar, celebrar y recompensar la buena actuación” (Heskett y Schlesinger, 1998, p. 47).

#### 2.4.5 Responsabilidad social

Asumir una posición frente a la responsabilidad social impacta diversos aspectos de la gestión organizacional. En primer lugar, implica definir qué tipo de organización quiere ser, esto es, repensar la misión empresarial, a partir de lo cual se definirán las políticas de responsabilidad social (Rodríguez, 2001).

En segundo lugar, establecer qué proceso se seguirá para la construcción social de su legitimidad, o sea, anticiparse en gestionar las cuestiones que surjan de la sociedad a raíz de su actuación empresarial, y sin descuidar los factores de eficiencia y eficacia (propios de la deontología empresarial) cuestionarse cómo se logra esa rentabilidad social y su posición frente al posible costo social que ello implique (Lozano, 1999).

Por último, plantearse la responsabilidad social requiere definir la posición empresarial frente a la transparencia y, por lo tanto, frente a la rendición de cuentas a la sociedad (*accountability*) (Cortina, 2000).

Si bien este es un campo de la vida organizacional que puede considerarse etéreo, sobre todo al pasar a la acción, la revisión de la literatura permite asignarle a gestión humana, al menos, tres aspectos en los cuales debe generar valor: participar activamente en la construcción del sentido de la responsabi-

dad social en la organización, velar por el impacto sobre los *stakeholders* (los más relacionados con la gestión humana) y velar por la transparencia en la rendición de cuentas.

El primer aspecto se concreta en el apoyo a la formulación de una apropiada política de responsabilidad social, esto implica, en cuanto a la parte humana se refiere, involucrar a los trabajadores en su formulación y seguimiento y velar por que se desarrollen procesos de mejoramiento continuo.

En el segundo aspecto, gestión humana es responsable de garantizar que las normativas que tienen relación con las personas se cumplan; esto se opera en la vigilancia y cumplimiento de las leyes laborales, garantizando, además, protección frente a posibles violaciones a los derechos humanos, la discriminación, el trabajo infantil y la libertad de asociación (Pacto Global). Si bien el área de gestión humana no parece llamada a responder directamente a otros *stakeholders*, como los accionistas, los proveedores o los clientes (indirectamente lo hace cuando da cumplimiento a las otras dimensiones), sí se considera pertinente que se preocupe (aunque de esto también deben entenderse otras áreas de la organización) por la protección del medio ambiente, en cuanto impacta en la calidad de vida de las personas.

En lo relacionado con la transparencia, puede agregar valor en la medida en que crea las condiciones para que dicha transparencia se vuelva efectiva: comunicación a los trabajadores sobre los compromisos de responsabilidad social de la empresa, información oportuna y veraz a todos los grupos de interés en lo relacionado con este tema y

especialmente en la elaboración de un código ético.

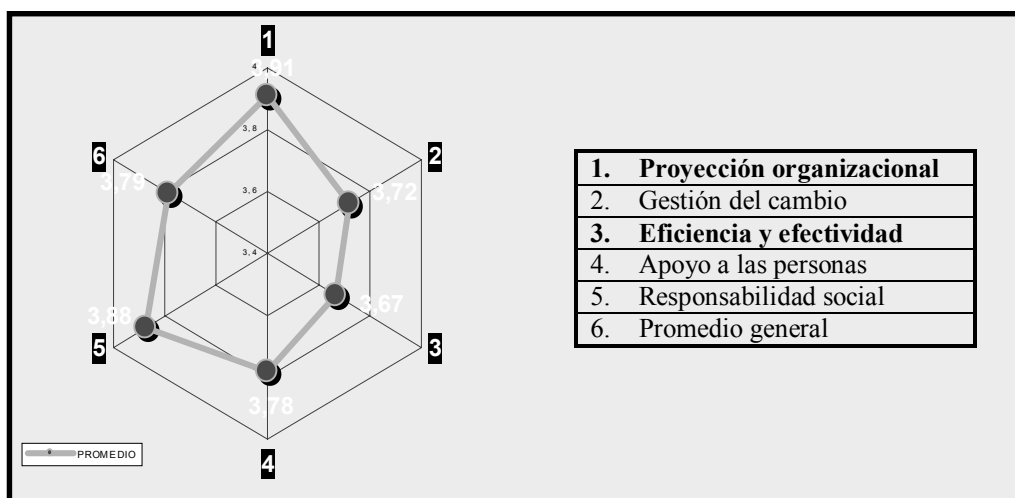
### 3. Hallazgos y análisis

#### 3.1 Visión general

Los resultados arrojados por la encuesta permiten afirmar que las áreas de gestión

humana generan valor en las cinco dimensiones del modelo y que existen diferencias entre dichas dimensiones (véase Cuadro 9 y Gráfico 4). Se observa un mayor aporte en proyección organizacional y en responsabilidad social, por lo que se constituyen en factores críticos los ítems “monitoreo y evaluación del cambio” y “formulación de política de responsabilidad social”.

Gráfico 4  
Valor agregado promedio en los diferentes componentes



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Cuadro 9  
Valor agregado por dimensiones e ítems (valoración de 1 a 5)

Dimensiones	Ítems	Prom.	Total dimen.
Proyección organizacional	Visión y acción estratégica	3,80	3,91
	Alineación cultural	4,01	
Gestión del cambio	Necesidad compartida del cambio	3,87	3,72
	Movilización para el cambio	3,70	
	Institucionalización	3,71	
	Monitoreo y evaluación	3,61	

Continúa

## Continuación

Dimensiones	Ítems	Prom.	Total dimen.
Eficiencia y efectividad	Prácticas de alto rendimiento	3,68	3,67
	Apoyo a procesos organizacionales	3,67	
Apoyo a las personas	Desarrollo de competencias	3,84	3,78
	Mejoramiento del estilo de dirección	3,67	
	Atención a las personas	3,87	
	Motivación	3,74	
Responsabilidad social	Política de responsabilidad social	3,63	3,88
	Impacto sobre trabajadores y medio ambiente	4,22	
	Transparencia	3,92	

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Por otra parte, aunque hay un mayor valor agregado por las empresas grandes que por las pequeñas, es de anotar que estadísticamente no hay una diferencia significativa entre ellas (Cuadro 10). La dimensión don-

de más aportes hacen las empresas grandes y medianas es la estratégica; por su parte, las pequeñas tienen su aporte más crítico en infraestructura organizacional.

**Cuadro 10**  
**Promedio de valor agregado por empresas según tamaño**

Tamaño de empresas	Valor agregado			
	X	s	F	Sig.
Pequeñas (menos de 100 empleados)	3,62	1,01	1,177	0,312
Medianas (100 a 500)	3,80	0,98		
Grandes (más de 500)	3,89	0,97		

Significación al 0,05.

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

A diferencia del tamaño, por sector económico sí existe diferencia significativa en el valor agregado: el sector servicios tiene un promedio de valor agregado inferior a los

sectores industria y comercio (véase Cuadro 11). Por lo tanto, son dimensiones críticas de este sector la gestión del cambio y la infraestructura organizacional.



**Cuadro 11**  
**Promedio de valor agregado por empresas según sector económico**

Sector económico	Valor agregado			
	X	s	F	Sig.
Industria	3,96	0,95	5,902	0,004
Comercio	3,91	1,04		
Servicios	3,55	1,01		

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

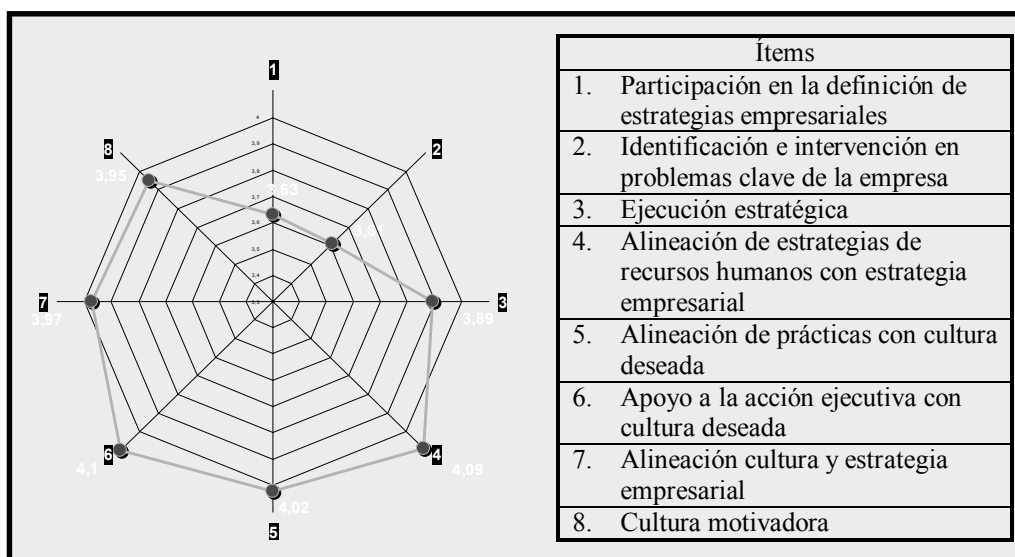
### 3.2 Valor agregado por dimensiones

#### 3.2.1 Proyección organizacional

Desde la perspectiva cuantitativa, la proyección organizacional es la dimensión en la cual más se agrega valor por parte de gestión humana, pero su comportamiento no es homogéneo, pues se hace más en cuanto a

la alineación de la cultura con la estrategia, que respecto a la construcción de una visión y una acción estratégica desde lo humano. Son aspectos críticos la poca participación del área en la definición de las estrategias empresariales y la baja contribución en identificar e intervenir problemas críticos para ejecutar dicha estrategia (véase Gráfico 5).

**Gráfico 5**  
**Valor agregado promedio en los diferentes componentes de los ítems de proyección organizacional**



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Gestión humana aporta a la capacidad de ejecución estratégica, en primer lugar, mediante la construcción de un cuerpo de políticas, que le genere a la empresa y al área un contexto para actuar; esto es algo que no puede hacer el área de manera aislada, pues esta formulación de política debe estar alineada con todo el direccionamiento estratégico de la empresa (E6) (E4).<sup>9</sup> En las políticas se puede comprobar:

... qué tan consciente está la cúpula de cuál es el rol de gestión humana y cuál es la concepción del hombre trabajador; es en la misión y en la visión y en las políticas, cuando se las decodifica, que uno mira si ahí está presente la gestión humana. De allí puedo deducir si lo que quiere lograr la compañía en el futuro se logra con la gente. (E3)

Esto lo plantea teóricamente Dolan (2000), quien afirma que gestión humana, para ser socio estratégico, debe participar desde la formulación estratégica, es decir, intervenir en la decisión sobre en qué negocio se participa, qué visión se requiere de ese negocio y con qué objetivos se compromete.

En segundo lugar, se agrega valor estratégico cuando se concreta ese pensamiento en algo mucho más tangible, esto es, pasar de la intención al compromiso, del discurso al hacer. Ello implica saber identificar los problemas críticos (conjuntamente con los directores de línea), evaluarlos con hechos y datos y sobre esta base fijar objetivos.

<sup>9</sup> Dado el compromiso de confidencialidad, las citas de los expertos se identificarán con la letra E y el número respectivo de la entrevista. Igual se hará para las citas de los talleres, con la letra T.

Incluye esto “ayudarle también a los empleados a identificar sus oportunidades de desarrollo” (E5) y “desarrollar una infraestructura desde lo humano para lograr que la estrategia se haga efectiva” (T1).

También agrega valor el área cuando, a través del análisis del entorno, busca las mejores prácticas para la optimización de procesos; eso se concreta en proyectos internos de mejoramiento con el respectivo apoyo desde gestión humana (E1). Es de recordar que las prácticas sólo tendrán impacto estratégico si están alineadas con el resto del sistema de gestión humana y si se encuentran insertas en la infraestructura de dirección de toda la empresa, pues tienen más posibilidad de lograr ventajas idiosincrásicas difíciles de imitar (Becker et al., 1997).

Por último, se agrega valor cuando se actúa estratégicamente, es decir, cuando se elabora una estrategia de gestión humana ligada a la de la empresa, a partir de las necesidades de los clientes (gerentes, trabajadores, clientes finales, etc.). Cuando se trabaja de la mano con el negocio, gestión humana busca el aprovechamiento del talento, ayuda a las otras áreas a potenciarlo y se evalúa desde la base de la contribución a los objetivos concertados: “A los colegas hay que mostrarles los beneficios que pueden obtener al trabajar con nosotros, no esperar a que nos digan qué debemos hacer sino involucrarnos en los procesos y construir con ellos” (T2).

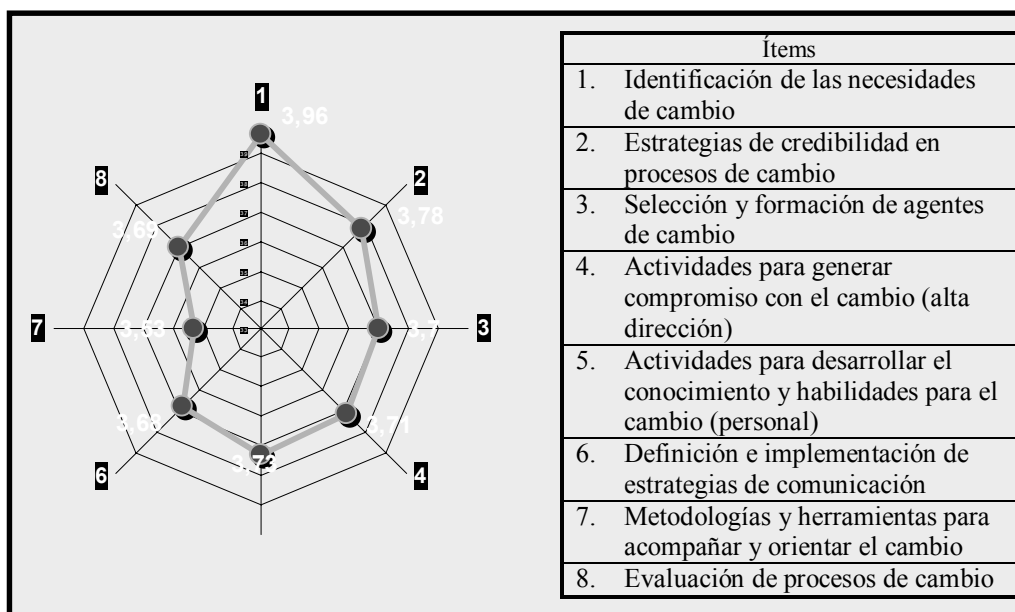
### 3.2.2 Gestión del cambio

La gestión del cambio es una de las dos dimensiones que menos valor agrega a las or-

ganizaciones colombianas. Se puede concluir que existe conciencia por parte de los responsables de la gestión humana de este

nuevo rol como agentes de cambio, pero que los desarrollos al respecto son dispares (véase Gráfico 6).

**Gráfico 6**  
**Valor agregado promedio en los diferentes componentes de los ítems de gestión del cambio**



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Los aspectos en que más avances se han logrado son la pertinencia de que el gerente de talento humano participe en la identificación de las necesidades de cambio y, sobre todo, realice acciones para promover la aceptación del cambio en la organización; la importancia de impactar la cultura organizacional, específicamente la realización de actividades que fomenten cambios de actitud mental de los trabajadores, y la movilización para el cambio, puesto que es muy importante el papel del director de recursos humanos en actividades orientadas a lograr

que la alta dirección se comprometa con el cambio: “educar a la empresa sobre la dimensión humana de los cambios organizacionales: educar a la gerencia y enseñarle a las personas a actuar frente a los cambios” (E10).

Los aspectos críticos en que poco se ha avanzado en el país están concentrados en la falta de seguimiento a los procesos de cambio, pues poco se ha trabajado en el diseño de metodologías y herramientas para acompañarlo y orientarlo, en la definición

de mecanismos para vigilar los procesos de transformación y en el seguimiento al aprendizaje de los diversos actores en los procesos de cambio de las organizaciones (E8).

Una situación interesante se presenta frente al ámbito de creación de sistemas y estructuras para facilitar el cambio, pues, por una parte, las personas de gestión humana, al parecer, realizan actividades de motivación para implementarlo, pero poco se hace para diseñar modelos de organización que faciliten permanentemente dicho cambio. Por la otra, este análisis permite concluir las competencias del área de gestión humana frente al cambio: se requieren unas *competencias del ser* relacionadas con la credibilidad del equipo de talento humano como honestidad, transparencia, tolerancia a la frustración, equidad y autocrítica, que si bien son importantes para todos los roles que debe desempeñar esta área, son indispensables a la hora de ser líderes del cambio; en cuanto a *competencias del saber*, los equipos deben reforzar sus conocimientos para entender la organización como un sistema, profundizar en la concepción del cambio más allá de lo obvio, dominar elementos para establecer plataformas estratégicas y ampliar conocimientos sobre cultura organizacional, de lo cual mucho se habla y poco se ha investigado, y, por último, *competencias del hacer* como capacidad para diseñar el cambio, establecer sistemas de comunicación, implementar sistemas de multiplicación, mejorar los esquemas de participación y desarrollar competencias para el cambio y su medición (T1, T2 y T3).

Coinciden las diferentes fuentes en la necesidad de contar con una cultura que facilite

los procesos de cambio “no se trata sólo de mostrar las bondades desde el punto de vista de eficiencia, sino que el cambio implica un trabajo más de intervenir las actitudes y las formas de hacer las cosas, la construcción de una cultura del cambio” (E3).

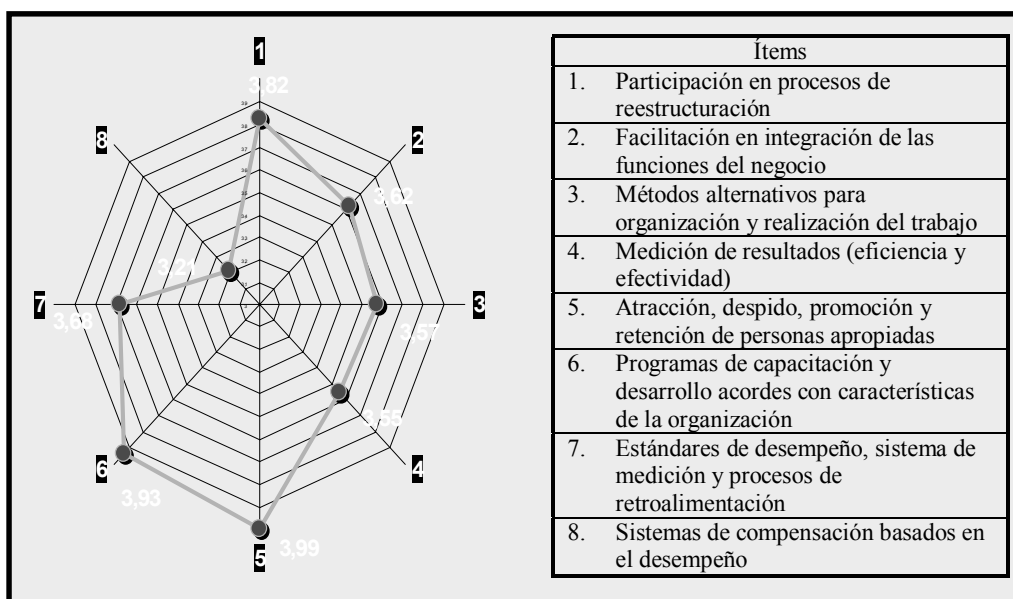
### 3.2.3 *Infraestructura organizacional*

En contra de lo que intuitivamente se esperaría, fue en la dimensión de la infraestructura organizacional donde los gerentes de talento humano manifestaron que menos se agrega valor por parte de gestión humana. Incide en esta baja valoración el poco trabajo del área en el diseño de sistemas de compensación basados en el desempeño, en la ausencia de medición de los resultados del área en términos de eficiencia y efectividad y los pocos aportes a la búsqueda de métodos alternativos para la organización y realización del trabajo (Gráfico 7).

Tampoco fueron elevados los resultados en aspectos que podrían considerarse propios del área, como atraer, promocionar y retener talentos o formular e implementar programas de capacitación y desarrollo apropiados a las características de la organización (Gráfico 7). La amplia dispersión (la mayor desviación estándar de todas las dimensiones) podría ser un indicio de la existencia de dos grupos de empresas uno con amplios desarrollos en estos aspectos y otro con pocos desarrollos.

Si bien tradicionalmente el área de gestión humana se ha considerado experta en aspectos funcionales y administrativos (selección, formación, evaluación y compensación), en las organizaciones colombianas no se ha he-

**Gráfico 7**  
**Valor agregado promedio en los diferentes componentes de los ítems de infraestructura organizacional**



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

cho con una visión estratégica, lo cual le ha restado la posibilidad de fomentar la capacidad de ser eficiente y eficaz a la organización; se ha centrado en la reducción de costos, la mayoría de las veces vía reducción de tamaño de planta de personal (explicable en parte por el *sobredimensionamiento* de muchas empresas al momento de la apertura), descuidando otros aspectos como la innovación y la creatividad (E6).

En cuanto al rediseño y a las reestructuraciones, empresas y expertos coinciden en que se han vuelto parte del día a día de las empresas, por el impacto de un entorno turbulento fruto del proceso de globalización y apertura en que está inserto el país, pero no hay consenso fren-

te al valor que en ello agrega gestión humana. Mientras algunos gerentes de gestión humana son invitados pasivos en estos procesos, en otros se han constituido en líderes de estas actividades, “la estructura nuestra se mueve casi mensualmente de acuerdo al mercado, gestión humana debe hacer propuestas respecto a disminución de gastos o costos, nuevas herramientas de gestión, dar capacitación a todos los trabajadores para su aceptación e implementación” (E4).

En lo relacionado con procesos de organización del trabajo, se presenta una situación paradójica, pues se considera fundamental el papel de gestión humana en el apoyo con metodologías y herramientas para docu-

mentar procesos (E1), diseñar sistemas de trabajo asociados a productividad (E2), construir estructuras dinámicas y flexibles (E3) y trabajar las retribuciones en función del plan estratégico y la productividad; pero en la práctica gestión humana sólo excepcionalmente hace una labor importante en esta temática. En muchos casos, los profesionales del área cuentan con poca formación al respecto (E8); en otros, este campo se le asigna a un área especializada (organización y desarrollo, organización y métodos, etc.) que en no pocas ocasiones actúa independiente de gestión humana, y en otros más esto lo realizan las áreas de transformación de la empresa (producción o servicios), sin considerar al área de gestión humana.

Otro tema en el que también hay coincidencia, pero como factor crítico, es la falta de desarrollo por parte de gestión humana de sistemas de medición en función de resultados, pues sus indicadores son de actividades y procesos, y muy pocos, en función de logros económicos o financieros.

No hay duda del papel de gestión humana en mejorar la capacidad de ser eficiente en la organización, aunque tampoco se desconoce que poco se está agregando valor al respecto. Sin embargo, se pueden resaltar algunas maneras de lograrlo: (i) la tercerización, que si se hace con criterio y con apropiado seguimiento, puede ayudar a las organizaciones a ser más eficientes, por cuanto les permite concentrarse en algunos campos específicos del negocio, en los cuales se tenga más experticia, al agregar valor definiendo adecuadamente los criterios para hacerlo y los sistemas de seguimiento a dicha

subcontratación; (ii) mediante la efectividad de las comunicaciones, que la mayoría de entrevistados considera un factor crítico de las empresas colombianas; (iii) mejorando el trabajo en equipo y el trabajo interdisciplinario para muchas de las actividades de la organización, o (iv) ayudando a que la gente pueda dar sus mejores contribuciones y pueda derivar un más alto nivel de satisfacción de ese trabajo (aspecto muy relacionado con la siguiente dimensión: liderazgo).

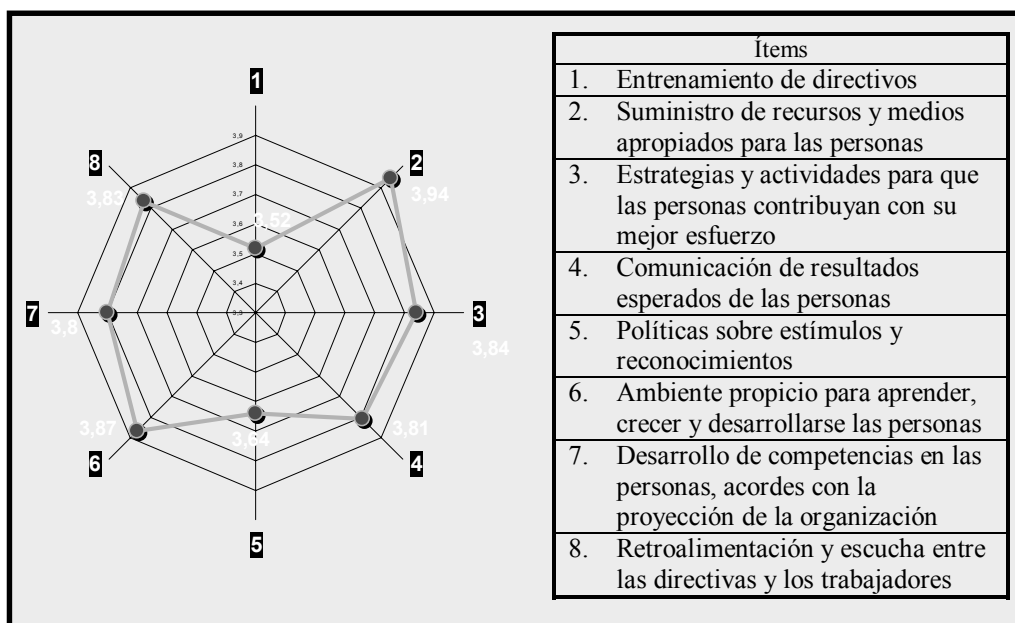
### 3.2.4 Liderazgo de las personas

En relación con la capacidad de lograr la contribución discrecional del trabajador, la encuesta arroja un resultado promedio en comparación con las otras dimensiones, donde es relativamente alto el aporte en desarrollo de competencias y bajo en el apoyo que el área ofrece a los directivos para que se relacionen adecuadamente con los trabajadores y en la definición de políticas de estímulos y reconocimientos para los empleados (véase Gráfico 8).

El análisis cualitativo muestra la conciencia existente entre los expertos del papel de gestión humana como respaldo y vocero de los trabajadores en la empresa, papel que en la teoría habían formulado varios autores (Ulrich, 1997; Gómez et al., 1997; entre otros), “ser vocero de los trabajadores es comprender su realidad organizacional, mirar las cosas con sus ojos y ser capaz de educar a la organización sobre quién es su fuerza laboral y educarla para comunicarse con ella” (E10).

Sin embargo, se reconoce la dificultad de hacerlo por el papel tradicional del área de

**Gráfico 8**  
**Valor agregado promedio en los diferentes componentes de los ítems de liderazgo de las personas**



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

concentrarse en el trabajo de los operarios. En el nuevo rol, gestión humana tiene la obligación de formar a los directivos, pues en la cotidianidad son ellos los verdaderos responsables de hacer la gestión humana; además, le corresponde entregar instrumentos, herramientas, modelos y tecnología para que ellos hagan la labor de dirección (E3).

Algunos gerentes de talento humano consideran que en muchas ocasiones se ha perdido ese rol y se carece de claridad en el papel de ser la voz de los empleados, lo cual ha reducido la capacidad de lograr la contribución discrecional del trabajador: “Yo pienso que el gerente de gestión humana no tiene claro a quién representa y que a veces se

nos puede perder el papel pues la orientación es a asumir la vocería del dueño y de la junta de socios que la misma vocería del trabajador” (E6).

Coinciden las diversas fuentes en afirmar que para aportar valor en esta dimensión es fundamental actuar sobre el equipo directivo de la empresa: “Crear una cultura organizacional respecto al manejo de la gente, crear un estilo gerencial básico, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y mejora continua son los puntales estratégicos para lograrlo” (E4). Es esta una barrera frecuente en las empresas, pues aparte de que no siempre existe una política gerencial que favorezca este rol por parte de gestión hu-

mana, los jefes y mandos medios están muy centrados en aspectos operativos de sus áreas y prestan poca atención a la función de dirección de las personas (muchas veces lo que se oculta acá es un desconocimiento de cómo hacerlo) y lo más grave, los gerentes de recursos humanos no han asumido este rol de formadores de los directivos (T1 y T2).

Otro campo en el que al parecer más esfuerzo están haciendo las áreas de gestión humana es el fomento y desarrollo de competencias y el aprovechamiento de los talentos: “Al establecer un plan de desarrollo para el área nos obligamos a comprometernos con las competencias de la gente, al desarrollo de altos potenciales” (E1).

Si bien en lo anterior hay fortaleza, se está perdiendo una alternativa importante para generar contribución discrecional: la política de estímulos y reconocimientos a las personas. Se reconoce una gran debilidad en el manejo de las retribuciones como mecanismo de motivación y fortalecimiento del compromiso del trabajador; por el contrario, algunos procesos de flexibilización laboral han generado incertidumbre y descontrol en los equipos de trabajo: “En algunas ocasiones los procesos de *downsizing* por las que han optado algunas empresas están destruyendo valor y es allí donde la gestión de talento humano debería actuar con inteligencia y creatividad para ofrecer al empresario alternativas que generen valor a partir de las personas” (E6).

### 3.2.5 Responsabilidad social

La encuesta señala la dimensión de responsabilidad social como una de las que mayor

valor aporta conjuntamente con la de proyección organizacional; sin embargo, este resultado debe analizarse con cuidado si se tiene en cuenta que el aspecto mejor calificado (4,5, único con este puntaje) por los gerentes de gestión humana y que sesga el promedio de la dimensión se refiere al cumplimiento de las regulaciones colombianas, lo que le da una mirada reduccionista a la concepción de responsabilidad social empresarial. Uno de los factores más críticos (el segundo peor calificado de toda la encuesta) fue el de la participación de los trabajadores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social (Gráfico 9).

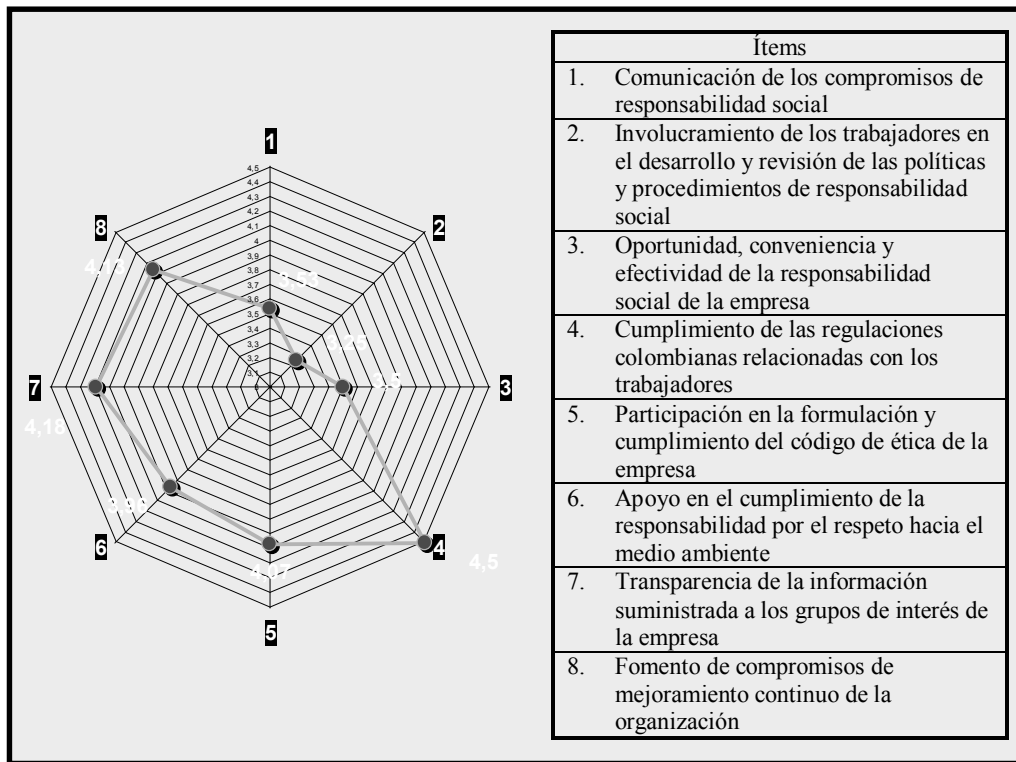
A diferencia de las otras dimensiones, en que hubo coincidencia entre los resultados cuantitativos y cualitativos, en ésta lo expresado en los talleres, las entrevistas y lo observado en el proceso de *benchmarking* contradice lo hallado en las encuestas.

Algunos consideran que gestión humana no debería involucrarse en esta temática, pues le corresponde más a la cúpula de la organización y podría generar distracción de los problemas centrales de gestión humana “si bien no estamos haciendo la tarea completa en nuestro tema más fuerte que es el desarrollo, el cambio, el crecimiento de la organización, nos metemos en otro tema en el cual vamos a estar todavía más débiles... Y yo pienso que además la estructura misma de las áreas de recursos humanos no da para eso” (E8).

Otros, si bien consideran que gestión humana tiene un papel en la responsabilidad social de la empresa, se reduce a aspectos de filantropía empresarial y a obras sociales



**Gráfico 9**  
**Valor agregado promedio en los diferentes componentes de los ítems de**  
**responsabilidad social**



Fuente: elaboración propia con base en resultados de la investigación.

(E5) o la limitan al cumplimiento de la legislación o a la responsabilidad con las familias de los trabajadores, “pero ya mirando la responsabilidad externa, es decir, la responsabilidad de la empresa con la sociedad, no se percibe que sea parte del rol de gestión humana” (T2), o no se tiene claro en qué consiste el valor agregado por parte del área “falta de habilidad para cumplir esta función... O no sabemos cuál es el beneficio que se le vendería a la gerencia en las actividades de responsabilidad social” (T1).

Resulta sorprendente, por decir lo menos, que empresas con grandes desarrollos en aspectos de gestión humana y expertos que hablan con reconocida solvencia de temas como el cambio, lo estratégico y lo humano en sus áreas de trabajo, cuando se les indaga sobre responsabilidad social y gestión humana ofrecen unas perspectivas reduccionistas sobre el tema y se limitan a aspectos de seguridad industrial, bienestar laboral o contaminación ambiental.

Podría afirmarse que, en general, se está muy distante de una concepción integral de responsabilidad social y del valor que pueda agregar gestión humana en este aspecto:

... creo que estamos absolutamente lejos siquiera de la comprensión del tema, se ha mirado primero muy instrumentalmente desde los enfoques de balance social, pero cuando uno toca algunos aspectos como el respeto por los derechos humanos al interior de la organización, los temas de libertad de asociación, los tratados internacionales con relación al trabajo o, en un tema más local, cómo se vive el desarrollo de competencias ciudadanas al interior de su compañía, el empresario se tapa los oídos o cuando menos se pregunta ¿yo que tengo que ver con eso? (E6)

Esta distancia puede ser aún mayor si se consideran los planteamientos hechos por la OIT en relación con el denominado por ellos *trabajo decente*, que está asociado con condiciones de trabajo productivo y seguro, respeto por los derechos laborales, ingresos adecuados, protección social y diálogo social, libertad sindical, así como negociación colectiva y participativa. Este análisis trasciende los objetivos del presente estudio, pero deja abierto un interesante campo de investigación y de reflexión para académicos y empresarios.

### 3.3 ¿De qué manera se agrega valor?

A partir de las entrevistas, los talleres y el proceso de *benchmarking* se pueden establecer cuatro formas de agregar valor en gestión humana en el contexto nacional:

En primer lugar, atendiendo a los grandes objetivos de la empresa, de manera que apoyen el logro de resultados del negocio:

Es un área que está apoyando no solamente a la gerencia general sino que a través de ella apoya a cada una de las áreas en lo que sabe hacer recursos humanos. Para lograrlo, la gente de talento humano tiene que estar preparada, conocer temas de finanzas, de ventas y mercadeo; tiene que estar preocupada por la situación de la compañía, tiene que saber también de producción, de servicio postventa, conocer nuestros clientes internos y externos, nuestros proveedores, la materia prima. (E4)

Esta perspectiva podría asimilarse a la dimensión de proyección organizacional del modelo propuesto y está muy relacionada con el componente de socio estratégico de Ulrich (1997). Como lo expresó uno de los entrevistados “gestión humana agrega valor cuando se interesa por reducir costos, aumentar la productividad, desarrollar al empleado, sustentar el trabajo del empleado y conseguir y retener el mejor talento” (E5).

En segundo lugar, se agrega valor cuando las áreas de gestión humana diseñan una organización que responda a dichos objetivos; suministran los recursos adecuados para que las personas puedan hacer sus aportes; atraen, potencian y desarrollan el talento, y apoyan a la gerencia y jefes de áreas de la empresa con prácticas apropiadas:

El valor agregado nuestro está en esencia en el diseño de esas prácticas y en cómo hacemos para garantizar que quienes tienen a cargo personas se apropien de ellas y las usen adecuadamente, en beneficio de su gente

y de la organización: motivación de la gente, desarrollo de competencias, desarrollo de sistemas de compensación asociadas a productividad, entre otros. (E6)

Lo anterior está relacionado con el mejoramiento de la infraestructura organizacional del modelo y es coincidente con lo encontrado por Buyens y De Vos (1999), sobre apoyo a gerentes de línea; por Wintermantel y Mattimore (1997), sobre procesos y sistemas funcionales, y por Mohram y Lawler III (1998), sobre diseño de la organización (véase al respecto Cuadro 8).

En tercer lugar, se agrega valor gestionando los cambios que apoyen al negocio. Se valora el cambio como transformación cultural y se reconoce el papel de los consultores y el efecto imitación que se ha generado a partir de los desarrollos de las multinacionales y algunas empresas nacionales de talla mundial, pero se critica el poco estudio con fundamentos académicos de dichos procesos de cambio, lo cual ha limitado el aprendizaje interorganizacional.

El área de gestión humana es gestora de cambios si genera confianza entre las personas y credibilidad entre los directivos, “Por lo tanto yo pienso que el factor más importante de recursos humanos es la credibilidad: para gestionar cambios, para que me apoyen en el negocio, para que me mantengan motivadas a todas las personas. Si logra esto puede ocupar un lugar muy importante en la organización” (E2).

Por último, se agrega valor cuando el área se preocupa por las personas, las motiva, las forma y las apoya “tiene que haber una

política clara de desarrollo de personal, crear oportunidades de desarrollo, promoción justa e imparcial, desarrollo de carrera y formación de competencias” (E2). De esta manera se logra que las personas soporten aspectos críticos del negocio.

Lo anterior tiene correspondencia con la dimensión de liderazgo propuesta en el modelo y es congruente con lo hallado por Shepeck y Militello (2000), respecto al desarrollo del desempeño superior de los empleados; por Wintermantel y Mattimore (1997), en cuanto a creación y utilización de capital intelectual, y por Hewitt (1998), sobre arquitectos de nuevas mentalidades.

En el proceso de *benchmarking* también se pudieron detectar características organizacionales de las empresas, cuyas áreas de gestión humana agregan valor. Entre ellas se resaltan como complementarias a las ya mencionadas la actuación sobre los equipos directivos, ya planteado por Mohram y Lawler III (1998), como cambio de las capacidades de dirección y la construcción de un tejido social alrededor de lo humano en las organizaciones. En el Cuadro 12 se resumen algunos de los hallazgos sobre este aspecto.

### **3.4 ¿Qué condiciones son necesarias para generar valor?**

De acuerdo con las experiencias de los expertos consultados en la presente investigación, para que gestión humana pueda generar valor se requieren tres tipos de condiciones: las primeras relacionadas con la organización; las segundas, con el gerente de gestión humana, y las terceras, con el área propiamente dicha.

**Cuadro 12**  
**Características organizacionales de empresas exitosas en gestión humana**

- Alineación de gestión humana con la estrategia
- Ruptura del paradigma tecnológico: la transformación organizacional no es un problema sólo de tecnología, es humano y cultural
- Énfasis en el compromiso y desarrollo de directivos
- A pesar del pragmatismo, se hace una fuerte conceptualización en gestión humana
- Organización por procesos y modelos de gestión humana, antes que organigramas
- Modelos sencillos, claros y compartidos antes que modelos perfectos
- Aceptar que las empresas se fundamentan en elecciones, las cuales deben ser debidamente fundamentadas
- Gestión de las interacciones: construcción de un tejido cultural
- Búsqueda de la credibilidad de gestión humana por parte de directivos y trabajadores

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

En cuanto a condiciones relacionadas con la organización, es fundamental que exista una estrategia explícita del negocio, que sea reconocida tanto por el equipo directivo como por las personas que conforman la empresa. La ausencia de estrategia organizacional limita a gestión humana para establecer una estrategia del área que responda a los objetivos globales. Se complementa esta condición con una gerencia comprometida con las personas y que tenga confianza en el área de gestión humana, por ejemplo, que se cuente con el área y su equipo para el direccionamiento estratégico general: “Hay limitaciones porque no hay todavía mucha credibilidad en el papel de gestión humana y la forma en que agrega valor a la compañía; los casos exitosos parten de una gerencia comprometida con el área y con la gente” (E6).

Las condiciones relacionadas con el gerente tienen que ver con su preparación y con su actuación; no basta con amplios conocimientos en gestión humana si no conoce profundamente el negocio y su estrategia.

Debe contar con un conocimiento tecnológico, financiero y de mercados suficientes para interactuar con el equipo directivo de la empresa, y actuar en función de las necesidades de sus clientes internos (que ya no son sólo los operarios, sino también, y en especial, el equipo directivo) y externos:

A los gerentes de recursos humanos les falta formación gerencial, realizan muy poca investigación, los aspectos técnicos son relativamente fáciles de adquirir con la experiencia, pero la visión empresarial requiere formación específica. Esto limita el impacto de las áreas de recursos humanos en las organizaciones. (E8)

Las condiciones relacionadas con el área están asociadas a una apropiada alineación estratégica con el negocio: mantener un equilibrio entre funciones operativas y funciones estratégicas que le dan la proyección al área, equilibrio además entre lo que debe hacer el área y lo que puede exteriorizar: “Hay varias actividades que son muy necesarias para recursos humanos pero que no nece-

sariamente tiene que realizarlas recursos humanos” (E2).

En términos de Mertens (1996), las empresas que han consolidado un mayor valor agregado han creado una arquitectura social, entendida como la articulación de manera simultánea de diferentes iniciativas, para aumentar el efecto del desempeño sobre la productividad. Las principales combinaciones tienen que ver con alineación estratégica, capacitación, participación, motivación y cambios en el sistema de remuneración.

### **3.5 Limitaciones y problemas del área de gestión humana para generar valor**

La principal limitación percibida en la investigación es la falta de apoyo de la gerencia y la falta de autonomía del área, lo que a su vez proviene de una cultura empresarial en la que falta conciencia y convencimiento de la importancia de la gente por parte de la gerencia, pero también tiene su fuente en la pasividad de muchas personas de gestión humana, que no ha asumido los nuevos roles y retos que las condiciones actuales requieren de ellos.

Otra restricción surge de las características propias del área, pues a diferencia de otras dependencias funcionales, los resultados de gestión humana se observan en el largo plazo, pues son fruto de un proceso cuyo resultado no es inmediato, especialmente cuando se trata de procesos culturales.

Una limitación adicional es la dificultad para traducir en cifras la efectividad del área, poder medir y cuantificar. La medición en

procesos de gestión humana es muy pobre, se tienen muchos indicadores de procesos, pero pocos de resultados, lo cual da la impresión de una ausencia de contribución del área a los resultados del negocio.

En lo más operativo hubo coincidencia en la falta de diagnósticos acertados en gestión humana, lo que genera una cierta proclividad a caer en las modas o en asumir las propuestas de consultores como la panacea para todos los problemas de la empresa, con las subsiguientes frustraciones. En esta misma tónica se observa poca disponibilidad de tiempo para las acciones propias del área frente a las exigencias de los negocios. Por último, hubo también coincidencia en que si bien siempre habrá problemas de orden económico, muchas veces la falta de presupuesto es más una disculpa que una verdadera razón para no agregar valor.

### **Conclusiones**

Contar con un modelo teórico contrastado empíricamente se constituye en el primer aporte de la investigación, por cuanto permite a los investigadores en el campo disciplinar tener un soporte para realizar trabajos de tipo explicativo o correlacional entre valor agregado por gestión humana y diversas variables; por ejemplo, con variables de resultados como utilidades o ventas, con aspectos de gestión como sería el caso de la relación valor agregado y algún sistema de prácticas de alto rendimiento o con factores estructurales como valor agregado frente a determinados sistemas de gestión humana. También estos resultados resultan valiosos para los profesionales y directivos de las áreas de gestión humana, pues el mode-

lo puede servirles para formulación de planes de mejoramiento y de evaluación de sus respectivas áreas.

En cuanto a los resultados empíricos, se puede concluir que si bien, en general, las áreas de gestión humana están agregando valor a las organizaciones del país, existe una diferencia significativa por sector económico; se observa que en el sector servicios es más bajo este aporte, comparado con los sectores comercial e industrial, y aunque estadísticamente no existe diferencia por tamaño de la empresa, hay un menor valor aportado en la pequeña unidad productiva.

Respecto a la dimensión, se concluye que existen aportes relativamente menores en infraestructura organizacional, esto es, en el sistema de prácticas de alto rendimiento y en el soporte a las otras áreas para mejorar el desempeño organizacional. La posible explicación fue hallada en los análisis detallados: se ha caído en el activismo funcional, pero no se hacen estas tareas con una visión estratégica, por ejemplo, poco se ha trabajado en construir sistemas de compensación basados en el desempeño, se ha descuidado la búsqueda de métodos alternativos para la organización y la realización del trabajo y, definitivamente, gestión humana tiene una deuda pendiente en la medición del desempeño organizacional en términos de productividad. Se ha sobredimensionado la gestión para reducir costos (procesos de *downsizing*, por ejemplo), descuidando aspectos de innovación y creatividad.

La dimensión en la que más contribución existe es en proyección organizacional, es decir, en el comportamiento estratégico del

área y el apoyo para desarrollar una cultura organizacional coherente con dicha estrategia y con la estructura. Al parecer ha incidido en ello la alta presión que ha sentido la empresa colombiana en los últimos años para volverse más competitiva, lo cual a su vez ha generado exigencias de la gerencia a las áreas funcionales para responder a estos retos. Sin embargo, al igual que en las otras dimensiones, se perciben desarrollos desiguales: un grupo cuenta con planes estratégicos de gestión humana alineados con la estrategia corporativa y agrega valor significativo; otro grupo de empresas tiene conciencia de este rol y de lo esperado de sus áreas, pero aún no ha desarrollado la forma de agregar valor, y un tercer grupo, integrado especialmente por pequeñas empresas, no ha evolucionado de manera estratégica y sus áreas siguen concentradas en funciones operativas de procesar nómina y administrar personal.

En la única dimensión donde se presentó clara discrepancia entre los resultados cuantitativos y la opinión de expertos fue en responsabilidad social. La encuesta puntuó con un alto valor esta dimensión, pero se observa una visión reduccionista de este tema, muy centrada en cumplir la normatividad laboral, en hacer programas de bienestar para los trabajadores y su familia, en seguridad industrial y en aspectos de filantropía empresarial. Incluso algunos expertos piensan que este es un campo en el que gestión humana no debería involucrarse más allá de lo estrictamente laboral.

En gestión del cambio aparece un fenómeno interesante, los expertos y las empresas con grandes desarrollos en gestión humana lo

consideran fundamental, casi determinante, para el éxito del área en su papel de agregar valor; sin embargo, los resultados muestran debilidades en sus aportes, sobre todo en aquellos de fondo, como el aprovechamiento de los procesos de cambio para generar aprendizajes, en las estrategias de seguimiento y evaluación, y aún más importante en el poco apoyo para movilizar el cambio.

Por último, en el liderazgo de las personas, gestión humana tiene un comportamiento promedio; se espera más contribución en el entrenamiento y apoyo a los directivos para que cumplan su función de dirigir las personas y aprovechar sus talentos. Pareciera que las áreas están enfocadas en trabajar con los trabajadores de base y aún no consideran clientes importantes a los mandos medios y directivos de sus empresas, sus principales socios para realizar una verdadera gestión de lo humano.

El presente estudio deja abiertos nuevos ámbitos de investigación, uno de los cuales es realizar más contrastes del modelo en otras poblaciones, pues si bien la muestra puede considerarse apropiada, todo test requiere muchas pruebas antes de considerarlo totalmente estandarizado.

## Lista de referencias

- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resources systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney J. y Wright P. M. (1998). On becoming a strategic partner the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1), 31-46.
- Beatty, R. W. y Schneier, C. E. (1998). El nuevo papel de los RH para influir sobre el funcionamiento organizativo: de "socios" a intérpretes. En D. Ulrich, M. R. Losey y G. Lake (Eds.), *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 82-96). Barcelona: Gestión 2000.
- Becker, B. E. y Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 38 (4), 287-301.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. y Spratt, M. F. (1998). Los RH como fuente de valor para los accionistas: Investigación y recomendaciones. En D. Ulrich, M. R. Losey y G. Lake (Eds.), *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 246-259). Barcelona: Gestión 2000.
- Beer, M. (1998). La transformación de la función de los RH: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico. En D. Ulrich, M. R. Losey y G. Lake (Eds.), *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 97-108). Barcelona: Gestión 2000.
- Beltrán, M. (2000). Cinco vías de acceso a la realidad social. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comps.), *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación* (3a. ed.). Madrid: Alianza.
- Burke, W. W. (1998). Lo que deben saber los profesionales de los RR. HH. en vistas al siglo veintiuno. En D. Ulrich, M. R. Losey y G. Lake (Eds.), *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 109-123). Barcelona: Gestión 2000.

- Buyens, D. y De Vos, A. (1999). The added value of the HR department. En *International HRM. Contemporary Issues in Europe*. Londres: Brewster and Harris.
- Cabello, C. y Valle, R. (2002). *La cultura en la teoría de recursos y capacidades: una aproximación empírica*. Manuscrito no publicado, Universidad Pablo de Olavide en Sevilla, España.
- Camisón, C. (2002). Las competencias distintivas basadas en activos intangibles. En P. Morcillo y J. Fernández-Aguado. *Dirección estratégica*. Barcelona: Ariel.
- Christensen, R. N. (1998). ¿Dónde están los recursos humanos? En D. Ulrich, M. R. Losey, y G. Lake (Eds.), *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 28-34). Barcelona: Gestión 2000.
- Cortina, A. (2003). *Construir confianza*. Madrid: Trotta.
- Delery, J. y 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.
- Denison, D. R. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis.
- Dolan, S. (2000). Human resources and organizational effectiveness: How HR can and must add value to the firm. [Borrador preparado para el seminario sobre International Trends and Challenges in Human Resource Management Change, Madrid, Universidad Complutense de Madrid].
- , Schuler, R. S. y Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGrawHill.
- Ehrlich, C. (1998). La gestión de los RR. HH.: una función distinta para un mundo diferente. En D. Ulrich, M. R. Losey y G. Lake (Eds.), *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 181-188). Barcelona: Gestión 2000.
- Fitz-Enz, J. (1990). *El valor añadido por la dirección de RH: una nueva estrategia para los 90*. Bilbao: Deusto.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin D. y Cardy, R. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Gratton, L. (2001). *Estrategias de capital humano: cómo situar a las personas en el corazón de la empresa*. Madrid: Financial Times Prentice Hall.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1999). *Competiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel.
- Heskett, J. L. y Schlesinger, L. A. (1998). Dirigir la organización altamente efectiva: desafíos para el siglo veintiuno. En D. Ulrich, M. R. Losey y G. Lake (Eds.), *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 35-47). Barcelona: Gestión 2000.
- Hewitt, G. (1998). Estrategia de empresa y RR. HH.: nuevas mentalidades para nuevos roles. En D. Ulrich, M. R. Losey y G. Lake (Eds.), *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 48-57). Barcelona: Gestión 2000.
- Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (1999). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México: Internacional Thompson.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones: el software mental*. Madrid: Alianza.



- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, (38), 635-672.
- Jerez, P. (2001). La gestión de recursos humanos y el aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Almería, Departamento de Dirección y Gestión de Empresas, Almería, España
- Johansen B. O. (1986). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*. México: Limusa.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- KPMG (1997). *Benchmarking sobre procesos de transformación: principales tendencias e indicadores comunes en la implementación de cambios realizados en Colombia*. Bogotá: autor.
- Lake, D. G. (1998). Demarcaciones para los profesionales de RR. HH. que participan en las relaciones empresariales. En: D. Ulrich, M. R. Losey y G. Lake (Eds.), *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 58-66). Barcelona: Gestión 2000.
- Latiesa, M. (2000). Validez y fiabilidad de las observaciones sociológicas. En: M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira. *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación* (pp. 409-443). Madrid: Alianza.
- Lozano, J. M. (1999). *Ética y empresa*. Bogotá: Trotta.
- McDuffie, J. P y Krafcik, J. F. (1992). Integrating technology and human resources for high-performance manufacturing: Evidence from the international auto industry. En T. A. Kochan y M. Useem (Eds.), *Transforming organizations* (pp. 209-206). New York: Oxford University Press.
- Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Bogotá: Círculo de Lectura Alternativa.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.
- Mohram, S. A. y Lawler III, E. E. (1998). Transformar la función de los RH. En D. Ulrich, M. R. Losey y G. Lake (Eds.), *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 260-268). Barcelona: Gestión 2000.
- Motta, P. R. (2001). *Transformación organizacional*. Bogotá: Ediciones Uniandes y Alfaomega.
- Murray, B. y Gerhart, B. (1998). An empirical analysis of skill-based program and plant performance outcomes. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 68-78.
- Nunally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Ordiz, M. (2000) Nuevos enfoques en el análisis estratégico del factor humano. Oviedo: Universidad de Oviedo. Recuperado en octubre de 2004, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/analestratrrhh.htm>.
- Pfeffer, J. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente: cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. México: CECOSA.
- (1998). *La ecuación humana: la dirección de recursos humanos clave para la excelencia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000-Edipe.

- Rodríguez, P. (2001). *Managerial ethical behavior in Colombia, Spain and Britain*. Tesis de Ph. D. no publicada, University of Bradford, Reino Unido.
- Rodríguez, J. y Ventura, J. (2002). Tipos de estrategias y sistemas de gestión de recursos humanos: un análisis de la industria manufacturera española. En *Cuadernos de economía y dirección de la empresa* (pp. 421-437). Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Sen, A. (2003). *Desarrollo y libertad*. Bogotá: Planeta.
- Sheppeck, M. A. y Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39 (1), 5-16.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358.
- Snell, S. A., Youndt, M. A. y Wright, P. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 61-90.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions: cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.
- , Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M. y Thorp, S. (1991). Employee and customer attachment: Synergies for competitive advantage. *Human Resource Planning*, 14, 89-104.
- Ulrich, D., Losey, M. R. y Lake, G. (1998). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000 y Aedipe.
- Valle, R., Martín, F., Romero, P. y Dolan, S. (2000). ¿Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent? *Journal of Organization Behavior*, 21, 283-297.
- Venkatraman, N. y Grant, J. H. (1996). Construct measurement in organizational strategy research: A critical and proposal. *Academy of Management Review*, 11, 71-87.
- Welbourne T. y Andrews, A. (1996). Predicting performance of initial public offering firms: Should HRM be in the equation? *Academy of Management Journal*, 38, 891-919.
- Wintermantel K. y Mattimore, K. (1997). The changing world of human resources: Matching measures to mission. *Human Resource Management*, 36 (3), 337-342.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. y McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 301-326.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B. y Sherman, W. S. (1998). Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management*, 37 (1), 17-29.
- Yeung, A., Brockbank, W. y Ulrich, D. (1994). Lower cost, higher value: Human resource function in transformation. *Human Resource Planning Journal*, 18 (2), 25-37.

## Anexo 1 Cuestionario

Universidad Nacional de Colombia sede Manizales

Investigación: El valor agregado de las áreas de talento humano a las organizaciones

Objetivo: se pretende establecer el valor que las dependencias encargadas de gestionar el talento humano están aportando a las organizaciones en términos de proyección organizacional, gestión de cambio, infraestructura organizacional, liderazgo de las personas y apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social

### I. Información general

1. Nombre de la empresa:

2. Nombre del o la gerente de la empresa:

3. Actividad principal de la empresa

4. Sector al que pertenece	Industrial	Comercial	Servicios
----------------------------	------------	-----------	-----------

5. Número total de trabajadores	Menos de 40	40 a 99	100 a 199
	200 a 499	500 a 999	Más de 1.000

Nota: Para responder las preguntas del cuestionario favor considerar la siguiente escala de medida (opciones):

1. En muy poca medida	2. En poca medida	3. En alguna medida
4. En gran medida	5. En muy gran medida	6. No sabe / No se aplica

### II. Proyección organizacional

Por favor indique en qué medida el área de talento humano bajo su cargo participa en los siguientes procesos relacionados con la proyección organizacional

Proceso	Opciones					
	1	2	3	4	5	6
1. ¿Participa en la definición de las estrategias empresariales?						
2. ¿Identifica e interviene en los problemas clave para la estrategia de la empresa?						
3. ¿Crea procesos y programas para vincular las estrategias de recursos humanos con el logro de la estrategia empresarial?						
4. ¿Garantiza que la estrategia de recursos humanos concuerden con la estrategia de negocios de la empresa?						
5. ¿Asegura que las prácticas de RH están alineadas con la cultura deseada?						
6. ¿Alienta a los ejecutivos a actuar consistentemente con la cultura deseada?						
7. ¿Identifica la cultura necesaria para cumplir con la estrategia del negocio?						
8. ¿Estructura la cultura de forma tal que motiva a los empleados?						

## III. Gestión de cambio

Por favor indique en qué medida el área de talento humano bajo su cargo participa en los siguientes procesos relacionados con la gestión de cambio

Proceso	Opciones					
	1	2	3	4	5	6
1. ¿Participa en la identificación de las necesidades de cambio?						
2. ¿Formula estrategias para asegurar que la gente tenga credibilidad en los procesos de cambio?						
3. ¿Participa en la selección y formulación de agentes de cambio?						
4. ¿Efectúa actividades para que la alta dirección se comprometa con el cambio?						
5. ¿Lleva a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias en el personal para implementar el cambio?						
6. ¿Define e implementa estrategias de comunicación para los procesos de cambio?						
7. ¿Diseña metodologías y herramientas para acompañar y direccionar el cambio?						
8. ¿Participa en la evaluación de los procesos de cambio de la organización?						

## IV. Infraestructura organizacional

Por favor indique en qué medida el área de talento humano bajo su cargo participa en los siguientes procesos relacionados con la infraestructura organizacional

Proceso	Opciones					
	1	2	3	4	5	6
1. ¿Participa en procesos de reestructuración organizacional?						
2. ¿Facilita la integración entre diferentes funciones del negocio?						
3. ¿Explora métodos alternativos para la organización y realización del trabajo?						
4. ¿Mide los resultados del área de RH en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad)?						
5. ¿Normalmente el área atrae, promociona, retiene y despide a las personas apropiadas?						
6. ¿Normalmente ofrece programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización?						
7. ¿Normalmente facilita el establecimiento de estándares de desempeño, su sistema de medición y los procesos de retroalimentación?						
8. ¿Diseña sistemas de compensación basados en el desempeño?						

## V. Liderazgo de las personas

Por favor indique en qué medida el área de talento humano bajo su cargo participa en los siguientes procesos relacionados con el liderazgo

Proceso	Opciones					
	1	2	3	4	5	6
1. ¿Entrena a los directivos para que se relacionen apropiadamente con los trabajadores?						
2. ¿Se preocupa por suministrar a las personas de la organización los recursos y medios apropiados para las exigencias que de ellos se demandan?						

Proceso	Opciones					
	1	2	3	4	5	6
3. ¿Establece estrategias y actividades para que las personas además de aportar su tiempo contribuyan con su mejor esfuerzo?						
4. ¿Se encarga de que en la organización a todas las personas se les comunique lo que se espera de ellas en el trabajo?						
5. ¿Define políticas sobre estímulos y reconocimiento y vela por que se cumplan?						
6. ¿Crea un ambiente donde las personas tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse?						
7. ¿Vela por que los trabajadores desarrollen permanentemente competencias acordes con la proyección de la organización?						
8. ¿Establece los mecanismos para que exista retroalimentación y escucha entre las directivas y los trabajadores?						

VI. Apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social

Por favor indique en qué medida el área de talento humano bajo su cargo participa en los siguientes procesos relacionados con el apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa

Proceso	Opciones					
	1	2	3	4	5	6
1. ¿Comunica a trabajadores y partes interesadas los compromisos de responsabilidad social de la empresa?						
2. ¿Involucra a los trabajadores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social?						
3. ¿Vela por la oportunidad, conveniencia y efectividad de la responsabilidad social de la empresa?						
4. ¿Vela por que se cumplan todas las regulaciones colombianas relacionadas con los trabajadores?						
5. ¿Participa en la formulación y cumplimiento del código de ética de la empresa?						
6. ¿Apoya el cumplimiento de la responsabilidad por el respeto hacia el medio ambiente?						
7. ¿Vela por la transparencia de la información que es suministrada a todos los grupos de interés de la empresa?						
8. ¿Fomenta compromisos de mejoramiento continuo de la organización?						

## **Anexo 2**

### **Guía de entrevista**

1. ¿Cuál considera Ud. que es el valor agregado por gestión humana a las organizaciones?
2. En el caso colombiano, ¿cuál considera Ud. que es el valor agregado real que generan las áreas de gestión humana?

Repreguntas alrededor de cada una de las dimensiones del modelo teórico:

- 2.1 Proyección organizacional: valor agregado en relación con la estrategia y la cultura.
  - 2.2 Cambio: aportes del área en procesos de cambio.
  - 2.3 Infraestructura organizacional: contribución alrededor de la eficiencia y la eficacia de la empresa.
  - 2.4 Liderazgo: aportes en el logro de la contribución discrecional del empleado.
  - 2.5 Responsabilidad social: valor agregado del área en el apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social empresarial
3. ¿Qué considera que limita y que favorece el papel del área de gestión humana en las organizaciones del país?
  4. ¿Podría describirnos brevemente su trayectoria profesional en gestión humana?

## **Anexo 3**

### **Guía de talleres**

#### **Grupo 1**

#### **Valor agregado: desarrollo de la capacidad de cambio**

Los siguientes son algunos aspectos que según la Teoría deberían llevar a cabo las áreas de gestión humana para lograr el *desarrollo de la capacidad de cambio* en las empresas:

- Crear la necesidad compartida de cambio.
- Construir la visión del resultado deseado.
- Movilizar apoyo para llevar a cabo cambios.
- Apoyar el cambio de sistemas y estructuras.
- Monitorear el proceso de cambio.
- Generar la cultura para el cambio.

*Preguntas de discusión:* consideran Uds. que:

1. ¿Son estas responsabilidades del área?
2. ¿Se están llevando a cabo?
3. ¿Qué limita y qué facilita el trabajo del área de gestión humana en lo relacionado con el cambio organizacional?
4. ¿Qué proponen para mejorar el desempeño del área en cuanto a gestión del cambio?

Nota: de igual forma se diseñó una guía para cada una de las otras dimensiones.