

# Procesos de gestión del talento humano y su articulación con la estrategia organizacional: caso empresas en el Valle del Cauca

Beatriz Eugenia Agudelo Orrego\*

## Resumen

Las organizaciones de este siglo deben caracterizarse por su adaptación al medio en el que compiten, gracias a las habilidades que su talento humano coloca en práctica en el ejercicio de sus funciones. De allí la importancia de conocer a través de esta investigación, de tipo descriptivo, cómo la organización realiza los procesos de gestión de su talento humano y los articula a su estrategia organizacional. Al aplicar entonces el cuestionario a 25 empresas del Valle del Cauca se obtuvieron, entre otros hallazgos: que la mayoría de las empresas cuentan con un plan estratégico formal pero no con uno de gestión humana; el rol del área de gestión humana sigue siendo operativo; no existe una cultura de atracción y retención de buenos talentos; y por tanto se hace necesario que las empresas adopten una visión más holística respecto a la forma de gestionar el talento.

## Abstract

The organizations in this century should be characterized by their adaptation to the environment in which they compete, thanks to the skills that their human talent puts into practice in the exercise of their functions. Hence the importance of knowing through this research, of descriptive nature, how the organization does the management processes of its human talent and articulates them to its organizational strategy. Applying then the questionnaire to 25 companies in Valle del Cauca, were obtained among other findings, that most of the companies have a formal strategic plan but not one about human management; the role of the human management area is still being operative; there isn't a culture of attracting and retaining good talent; therefore it is necessary that companies adopt a more holistic view about how to manage human talent.

**Palabras clave:** talento humano, estrategia, prácticas, desarrollo de personas.

**Keywords:** human talent, strategy, practices, development of people.

---

\* Universidad Autónoma de Occidente.

## Introducción

El desarrollo histórico de la humanidad ha conllevado a cambios en todos los ámbitos: sociales, económicos, tecnológicos, culturales, entre otros; lo que directamente ha afectado a las organizaciones y su dinámica interna, pero sobre todo en lo relacionado con una de las áreas estratégicas de la organización, que es la de talento humano; pues de su gestión depende la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, pues en última instancia son las personas quienes hacen posible el logro de los objetivos organizacionales.

A partir de allí se identifican varios elementos que clarifican el rol estratégico del área de talento humano: la consideración de las personas como elementos decisivos en la competitividad de las organizaciones, la visión sistémica de la gestión del talento humano y la necesidad de que exista coherencia entre la gestión del talento humano y la estrategia organizacional.

Surge así la necesidad de indagar acerca de cómo algunas organizaciones, en este caso 25 empresas ubicadas en el departamento del Valle del Cauca, Colombia, pertenecientes a diferentes sectores económicos llevan a cabo sus procesos de gestión del talento humano y como éstos son articulados con el plan estratégico de la empresa, para finalmente identificar aspectos de mejora que permitan que el área de gestión humana deje su énfasis en lo operativo y asuma el rol estratégico que le corresponde.

En esta investigación se aborda en primera instancia la caracterización de las empresas objeto de estudio; seguidamente se enuncian algunos aspectos estratégicos de las mismas, y finalmente se presenta el análisis de cómo se articulan los procesos de gestión del talento humano con la estrategia organizacional, con miras a definir los aspectos susceptibles de mejora para que el área de gestión del talento humano cumpla el rol estratégico que debe desempeñar en toda organización.

## Objetivos

### *Objetivo general*

Identificar los procesos de gestión del talento humano y su articulación con la estrategia organizacional en empresas del Valle del Cauca.

### *Objetivos específicos*

- Caracterizar las empresas objeto de estudio.
- Establecer cómo se realizan los procesos de gestión del talento humano y su vinculación con la estrategia general de la empresa.
- Proponer mejoras en los procesos de gestión del talento humano con miras al cumplimiento de su rol estratégico dentro de la organización.

### **Marco teórico y estado del arte**

Los referentes conceptuales de esta investigación se centran en la evolución de la gestión del talento humano, el alineamiento estratégico y los aspectos relevantes del departamento del Valle del Cauca, ubicación de las empresas objeto de estudio.

#### *Evolución de la gestión del talento humano*

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica del talento humano (GTH) son: la consideración del talento humano como el elemento decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GTH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GTH y la estrategia organizacional.

Así, el desarrollo histórico de la humanidad también ha conllevado a cambios en la forma como las organizaciones de todo tipo conciben y gestionan el talento humano, a partir de modificaciones en la estructura organizacional y su manera de funcionar, como son la reducción, la externalización, el *outsourcing*, las fusiones, el trabajo en red, el trabajo por procesos, las integraciones verticales y horizontales, los sitios alternativos de trabajo, los equipos autónomos de trabajo, la flexibilidad laboral, entre otras, que han permitido que las personas sean más autónomas, proactivas, automotivadas y con gran capacidad de logro.

Esta nueva forma de trabajo ha sido el fruto del surgimiento de un sinnúmero de teorías organizacionales basadas en paradigmas que hacen hincapié en la tarea, como en el caso de las teorías clásicas, especialmente la teoría de la organización científica de Frederick Taylor y la teoría de la organización industrial de Henry Fayol (Aktouf, 2002), en las que la racionalidad de la persona se concibe como el elemento dominante de la actividad humana, y por tanto como básico para la

organización del trabajo, reduciendo en buena parte la concepción del hombre a la de *Homo economicus*.<sup>1</sup> Estas teorías se inclinaron por la organización formal, mecanizada, cerrada, que debía funcionar en forma estandarizada a partir de la definición estricta de tiempos, movimientos y herramientas de trabajo para lograr los objetivos, sobre todo de productividad a partir de la gestión eficiente de las diferentes áreas organizacionales. Esta visión de lo formal no consiguió dar un trato sistémico al comportamiento humano y a la interacción de grupos y personas y mucho menos a la comprensión de los conflictos intraorganizacionales.

Dada la necesidad de volver a lo humano, es decir a entender a la persona en la organización como un ser social, surge la teoría de las relaciones humanas a partir del experimento de Hawthorne, realizado por Elton Mayo entre 1928 y 1932, que ratifica que el ser humano es productivo según las relaciones que establezca éste con el grupo al cual pertenece y no tanto a las condiciones físicas de trabajo (Dávila, 2001). Así, inicia el surgimiento de una serie de teorías que dignifican al ser humano en las organizaciones, como individuo pensante que puede aportar al logro de los objetivos organizacionales y que necesita para dar su máximo rendimiento, de la motivación y el cuidado de la organización a la que pertenece (Chiavenato, 2006; Dávila, 2001; Certo, 2001); destacándose Abraham Maslow con su jerarquía de necesidades, Frederick Herzberg con la teoría bifactorial, Douglas McGregor con la teoría X y David McClelland con la teoría de las tres necesidades, Victor Vroom con la teoría de las expectativas, Robert Blake y Jane Mouton con el planteamiento de la malla gerencial y muchos otros que aportaron al desarrollo de la motivación del talento humano.

Sin embargo, las anteriores teorías fueron criticadas en parte por su excesivo romanticismo, colocando demasiado énfasis en la persona y dejando de lado el logro de los objetivos de la organización, y surge entonces un nuevo paradigma: “el enfoque sistémico”, gracias a las consideraciones de Ludwig Von Bertalanffy, que plantea que “la organización es un sistema compuesto de partes que se interrelacionan para lograr un propósito y que sostiene una relación dual con el ambiente” (Chiavenato, 2006: 37), es decir que es un sistema abierto y, como tal, debe mantenerse en equilibrio para sobrevivir a través de la adaptación y cambio continuos.

---

1. Concepción consistente en plantear como hipótesis sobre la naturaleza humana, la simple creencia de que el ser humano sólo está motivado e interesado por el deseo de maximizar racionalmente sus ganancias materiales (Aktouf, 2002: 63).

La convergencia de estas teorías desde el *Homo economicus* de la escuela clásica, el *Homo social* de la escuela de las relaciones humanas y finalmente el hombre complejo de la escuela sistémica y los enfoques modernos, lleva a considerar la importancia del talento humano en los diferentes escenarios y prácticas de la organización. Actualmente el talento humano se ha convertido en el valor diferencial por excelencia en las organizaciones. Lo que sabe una organización y cómo lo usa, constituye la única ventaja competitiva. Es por ello que cada vez más las organizaciones giran en torno a las personas con talento y sus necesidades; porque lo que diferencia a una empresa de otra es su capital humano y lo fundamental es saber gestionar ese talento a través de prácticas que permitan atraerlo, desarrollarlo y retenerlo.

Hoy en día, entonces, no se debe visualizar a las personas como recursos organizacionales, objetos serviles o meros sujetos pasivos del proceso, sino como socios estratégicos, entes diversos, dotados de características y puntos de vista propios y diferentes, activos que provocan las decisiones, emprenden las acciones, crean la innovación en las organizaciones y generan ventaja competitiva. Sin embargo, todo este talento por sí solo no es garantía de mejoras inmediatas y tangibles en la organización, ya que los resultados y beneficios sólo se logran con una gestión eficaz de la fuerza de trabajo, liderada por la gerencia de recursos humanos, que debe transitar de un rol simplemente operativo a otro estratégico que permita contribuir a partir del direccionamiento de la organización, al logro de los objetivos con la gente y para la gente.

### **Alineamiento estratégico**

El alineamiento o despliegue estratégico, según Kaplan y Norton (1996) consiste en que todos los miembros de una organización compartan un entendimiento de lo que ésta representa, sus propósitos y metas; que sepan cómo contribuyen a la estrategia de la misma; que participen en la elaboración de los planes que deben ser ejecutados; a partir de la comunicación en doble vía (hacia arriba y hacia abajo), el trabajo en equipo, la coordinación funcional, el involucramiento y el compromiso de todos los integrantes de la organización (p. 214).

Cuando una organización no está alineada los colaboradores tienen un pobre desempeño, cada uno de los procesos organizacionales apuntan a objetivos diferentes y casi siempre la estrategia no responde a las expectativas internas y

muchos menos a las exigencias del entorno. Según González (2004), para lograr que una organización esté alineada debe aplicar cinco principios, a saber (p. 5):

*Principio 1: trasladar la estrategia a términos operacionales.* Las organizaciones trasladan su estrategia al mapa estratégico<sup>2</sup> y su correspondiente *balance score card* (BSC)<sup>3</sup> para especificar los elementos críticos de las estrategias de crecimiento, creando un punto de referencia común y claro para todas las unidades de la organización y los empleados.

*Principio 2: alinear la organización a la estrategia.* Según González (2004), este principio implica que las unidades de negocio y las respectivas áreas funcionales de la organización superen las barreras que impiden la implementación exitosa de las estrategias (difícil comunicación y coordinación) hacia el logro de un rendimiento organizacional, que supone que las partes componentes de la organización creen sinergia,<sup>4</sup> llevando a que las estrategias individuales sean relacionadas e integradas, para conducir a todos al logro de los objetivos organizacionales.

*Principio 3: hacer de la estrategia el trabajo diario de todos.* Esto implica la puesta en marcha de tres acciones (González, 2004): la definición para cada colaborador de un BSC personal, la revisión periódica del cumplimiento de metas y la compensación adecuada según desempeño.

*Principio 4: Hacer de la estrategia un proceso continuo.* González (2004) plantea que este principio requiere de la ejecución efectiva de las estrategias gracias a la definición de presupuestos coherentes a las necesidades organizacionales y lograr que la organización se convierta en una organización que aprende constantemente a través de la difusión y el aprendizaje estratégico.

*Principio 5: Movilizar el liderazgo para el cambio.* González (2004) explica este principio como el proceso de influencia que se ejerce sobre los colaboradores para entender al cambio como un proceso de mejoramiento continuo y de efectividad organizacional, que se logra a través del apoyo continuo mediante la asignación de recursos y del ejemplo, mediante la institucionalización en la organización de procesos de gerenciamiento estratégico y de buen gobierno corporativo.

- 
2. Estructura que permite organizar los objetivos estratégicos definidos por una organización (González, 2004: 4).
  3. Sistema de planeación y administración estratégica usado para alinear las actividades del negocio a la visión y la estrategia de la organización, mejorando las comunicaciones internas y externas y monitoreando el desempeño organizacional a partir de los objetivos estratégicos definidos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y formación, aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 1996: 23).
  4. Las organizaciones son más que la mera suma de sus partes componentes (Litterer, 1979: 45, citado en Dávila, 2001).

## Aspectos generales del departamento del Valle del Cauca

El departamento del Valle del Cauca cuenta con una extensión territorial de 22.140 Km<sup>2</sup>. Está ubicado al suroccidente del país. Limita por el norte con Chocó, Caldas y Quindío; por el este con Quindío y Tolima; por el sur con Cauca y por el oeste con el océano Pacífico y Chocó; cuenta con una población, según datos reportados por el censo 2005, de 4'161,425 personas.

Según la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2010), la base económica del departamento está sustentada en la prestación de servicios, seguida por industria y por las actividades agropecuarias. Entre los servicios más importantes se encuentran: comerciales, transporte, banca y comunicaciones. La agricultura, por su parte, es tecnificada, siendo el producto más relevante la caña de azúcar; y otros como: caña panelera, sorgo, yuca, algodón, soya, maíz, café, palma africana y cacao. La ganadería es principalmente vacuna.

En lo referente al sector industrial (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010) se destacan alimentos, particularmente el procesamiento de azúcar, la producción de químicos, farmacéuticos, plásticos y editoriales. Entre los principales productos de exportación se encuentran: el azúcar de caña o de remolacha; oro en bruto, semilabrado o en polvo; artículos de confitería sin cacao; neumáticos nuevos de caucho; papel y cartón para escribir sin estucar ni recubrir; café; medicamentos; coques y semicoques de hulla; acumuladores eléctricos; ácidos carboxílicos, halogenuros, peróxidos y sus derivados; hilos, cables y otros conductores aislados para electricidad; productos usados como jabón; preparaciones y productos de higiene bucal o dental; papel y cartón de uso doméstico o higiénico y papel y cartón kraft, sin estucar ni recubrir en bobinas o en hojas.

En cuanto a las importaciones (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010), se tiene que los principales productos que se traen al departamento son, en su orden: aparatos receptores de televisión; automóviles de turismo para transporte de personas; neumáticos nuevos de caucho; alambre de cobre; maíz; abonos minerales o químicos nitrogenados; azúcar de caña o de remolacha; conservas de pescado, caviar y sucedáneos preparados; trigo y morcajo; vehículos para transporte de mercancías; aparatos para producción de frío y bombas de calor; sangre para usos terapéuticos; polímeros de etileno en formas primarias; motocicletas y ciclos con motor auxiliar; manzanas, peras y membrillos frescos.

## Metodología

El proyecto se desarrolló aplicando una metodología cuantitativa con la finalidad de conocer el nivel de las prácticas de gestión del talento humano en las empresas objeto de estudio, así como la correlación entre dichas prácticas y la estrategia del negocio, apuntando en definitiva al desarrollo de mecanismos que permitan su mejoramiento continuo.

La información se obtuvo por medio de un cuestionario en el que se abordaban aspectos relacionados con la creación y alineación de la cultura con la estrategia del negocio; los retos en la gestión del talento humano; el desarrollo estratégico de la gestión humana y los procesos en la gestión del talento humano.

Dados los diferentes tamaños de las empresas analizadas, el cuestionario fue respondido por jefes de recursos humanos, asistentes de recursos humanos y directores administrativos. Por su parte, el análisis estadístico de la información fue de tipo descriptivo, dejando el tratamiento causal a estudios posteriores.

En la investigación participaron 25 empresas de los sectores económicos que se relacionan a continuación, omitiéndose el nombre de las mismas por solicitud expresa a los investigadores.

**Cuadro 1**  
Empresas y sectores participantes de la investigación

<i>Sector económico</i>	<i>Núm. de empresas participantes</i>
Producción de baldosas, cerámicas, mármol, pisos industriales	1
Comercialización, construcción y mantenimiento de redes de gas natural	1
Producción de papel	1
Servicio y equipos de aire comprimido	1
Productos químicos para la industria y aseo general	1
Fabricación de carrocerías para vehículos	1
Servicios públicos (energía, acueducto, alcantarillado y telecomunicaciones)	1
Producción y comercialización de azúcar	1
Servicio de alarmas y sistemas de seguridad	1
Comercialización de productos varios (supermercado)	1
Producción y comercialización de grasas	1
Servicios de investigaciones de mercado	1

Sector económico	Núm. de empresas participantes
Servicio de transporte	2
Productos farmacéuticos, para uso personal y hogar	3
Producción y comercialización de alimentos	8

Fuente: elaboración propia.

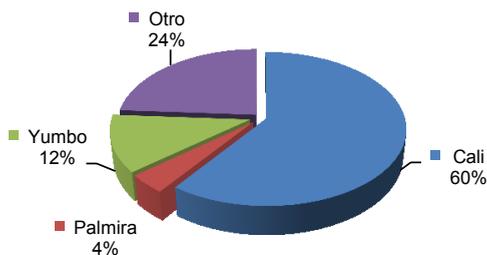
## Resultados

Se presentan los hallazgos respecto a la información general de las empresas objeto de estudio, a sus lineamientos estratégicos y cómo se articulan los procesos de gestión del talento humano con la estrategia general de dichas organizaciones.

### Caracterización de las empresas objeto de estudio

Respecto a la *ubicación de las empresas* participantes en la investigación, se evidencia que 15 de ellas, es decir 60% están localizadas en Cali, tres en Yumbo (12%), una en Palmira (4%) y seis empresas (24%) en otras ciudades.

**Gráfica 1**  
Ubicación de las empresas participantes en la investigación

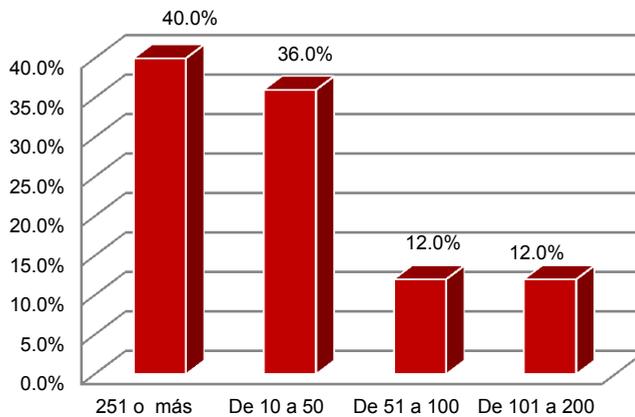


En lo que se refiere al *número de empleados* que poseen las empresas, se evidencia que 36% de éstas tienen entre 10 y 50 empleados, es decir son microempresas y pequeñas empresas. El 24% de las empresas son medianas, pues tienen entre 51 y 200 empleados, y 40% son grandes, pues cuentan con más de 200 empleados (gráfica 2).

## Lineamientos estratégicos de las organizaciones

Cuando se analiza lo referente a la *gestión estratégica de la empresa*, se pretende establecer si las empresas cuentan con lineamientos estratégicos que les permitan tener claridad sobre la razón de ser de cada una, así como la percepción del futuro y los valores que deben ser asimilados por el personal de cada organización, sobre los cuales se basa el actuar y la dinámica organizacional. La relación entonces entre cultura y logro de objetivos está determinada por la estrategia. Así, 68% de las empresas objeto de estudio cuentan con un plan estratégico formal, mientras que 32% de ellas carecen de él; sin embargo, casi todas las empresas (96%) han definido su misión, visión y valores corporativos.

**Gráfica 2**  
Cantidad de empleados con que cuenta la organización



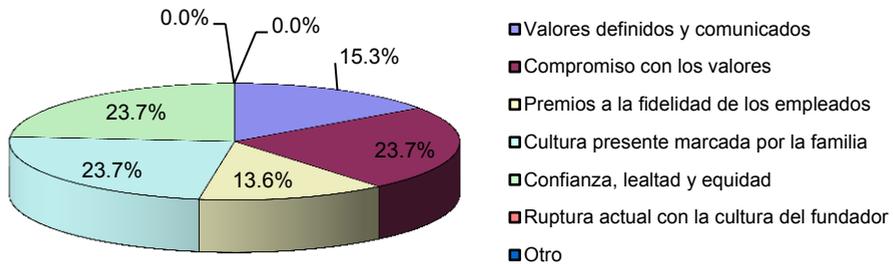
En las empresas objeto de estudio se evidencian progresos en materia de *formulación de sus valores* organizacionales, pues en 76% de las empresas participantes en el proyecto se realiza un proceso de seguimiento al desarrollo y aplicación de los valores en el trabajo diario de los colaboradores.

Se encuentra entonces una relación directa entre poseer un plan estratégico formal, definir unos valores organizacionales y realizar procesos de seguimiento conducentes a corroborar la aplicación de éstos en el trabajo diario de los colaboradores; pues de las 17 empresas que cuentan con un plan estratégico, 17 han definido sus valores y 16 realizan su seguimiento, lo que quiere decir que en

aras de asegurar el alineamiento estratégico, se definen actividades e indicadores consecuentes no sólo con las expectativas del colaborador, sino respetando los valores que la organización ha definido como estandarte principal de actuación.

Cuando se indaga acerca de los aspectos que distinguen la *cultura corporativa* de las empresas participantes, resulta que 23.7% de ellas se distinguen por el compromiso con los valores promulgados; otro 23.7% por la cultura que marcó la familia fundadora; otro 23.7% por la confianza, lealtad y equidad que se practican en las organizaciones; 15.3% manifiestan que su cultura se distingue por los valores que se han definido y comunicado, y el restante 13.6% por los premios otorgados a los empleados gracias a su fidelidad.

**Gráfica 3**  
Aspectos distintivos de la cultura corporativa de la organización



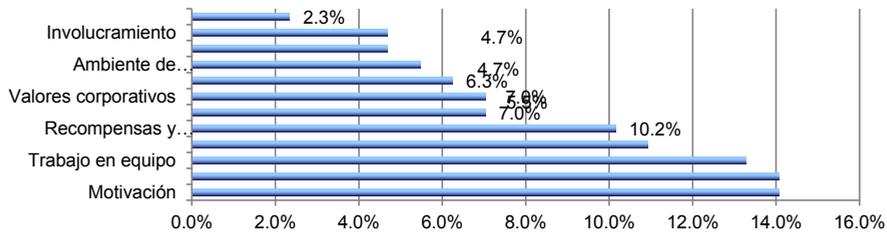
Al abarcar el término *cultura corporativa* y estudiar su relación con la estrategia del negocio, es importante determinar si el fundador de la compañía definió la misión de la misma, pues en buena parte, es esa persona quien encauza la organización en una dirección determinada para lograr los objetivos propuestos. Se encontró que en 56% de las empresas su fundador la ha definido.

Además es necesario indagar *qué tanto ha cambiado la cultura de las organizaciones para adecuarse a las nuevas estrategias del negocio*, pues el entorno actual, caracterizado por la hipersimplificación y la hipercomplejidad, les exige adaptarse y renovarse continuamente. En 20.8% de los casos se efectuaron cambios culturales de grandes proporciones; en 66.7% de las organizaciones se realizaron cambios moderados de cultura, y en 12.5% no se produjo cambio alguno.

Antes de hablar de las actividades de gestión que es necesario realizar para alinear la organización a las estrategias que permitirán lograr los objetivos planteados, es importante determinar en las organizaciones participantes lo referente a la creación de un entorno de trabajo de alto rendimiento; específicamente en lo que tiene que ver con el *clima organizacional*,<sup>5</sup> se pudo determinar que 48% de las organizaciones consultadas realiza mediciones periódicas del clima organizacional, mientras que 52% de las empresas no lo efectúa.

A su vez, cuando se le pregunta a los gerentes acerca de *cuáles son los factores que en mayor medida impactan el clima organizacional*, se obtuvo que los de mayor relevancia son motivación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, compensación adecuada, recompensas y reconocimientos, entre otros.

**Gráfica 4**  
Factores que impactan el clima organizacional



Para gestionar muchos de estos cambios estructurales es necesario aplicar el bien llamado *liderazgo*, práctica que adquiere hoy en día importante relevancia, pues esa capacidad de influenciar a otras personas posibilita que éstas se comprometan y aporten decididamente al logro de los objetivos organizacionales. Muchas de las organizaciones objeto de estudio reconocen su importancia, evidenciándose que 52% de ellas implementan programas para el desarrollo del liderazgo interno.

Por su parte, la participación de los programas de liderazgo en los presupuestos de capacitación de las empresas muestra que 76% de la muestra destina menos de 15% de sus recursos de formación a este propósito, debido a que em-

5. Expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (Goncalves, 2012).

plean programas de formadores internos. Como consecuencia, pocas empresas (44%) realizan evaluaciones y seguimientos conducentes a determinar qué tanto esa competencia de liderazgo se ha desarrollado.

### *Vinculación entre los procesos de gestión del talento humano y la estrategia organizacional*

Durante el desarrollo de la investigación se encontró que las metodologías utilizadas para *alinear las prácticas de gestión del talento humano con la estrategia de la organización* son la planeación estratégica, en 48% de las empresas; el alineamiento con los objetivos de las otras áreas, en otro 48% de las empresas; y el *balanced scorecard* en 4% de las empresas participantes.

Por su parte, 44% de las empresas donde las áreas de gestión humana no están integradas al proceso de medición estratégica del negocio, son empresas que se caracterizan por no tener claridad acerca de la prioridades a mediano plazo en cuanto a la gestión del talento humano en la empresa; y la metodología utilizada para alinear sus prácticas de gestión humana, en lugar de ser la planeación, es el alineamiento con los objetivos de las otras áreas.

Es de resaltar además que 81% de las empresas objeto de estudio no miden *el valor agregado que genera el área de gestión humana*, y no cuentan con un *plan estratégico de gestión humana*.

Cuando se indaga acerca de *los cambios que ha sufrido el área de gestión humana para adecuarse a la estrategia organizacional*, se encuentra que en 40% de las empresas esta área sufrió cambios en los procesos; en 14% se alteró su estructura interna; en 11% experimentaron cambios en sus objetivos en virtud de las transformaciones organizacionales, y 9% no presentaron modificaciones.

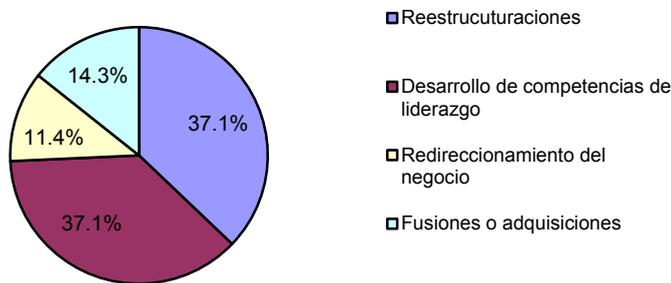
**Cuadro 2**  
Cambios que ha experimentado el área de gestión humana para adecuarse a la estrategia organizacional

	Número de respuestas	%
En los procesos	14	40.0
En su estructura interna	14	40.0
En los objetivos en virtud de las transformaciones organizacionales	4	11.0
No se presentaron modificaciones	3	9.0

Fuente: elaboración propia.

Respecto al *tipo de participación de las áreas de gestión humana en los procesos estratégicos de cambio*, esta investigación permite evidenciar que en 37.1% de las empresas el área de gestión humana participó en reestructuraciones, en otro 37.1% en desarrollo de competencias de liderazgo, en 14.3% en fusiones o adquisiciones, y en 11.4% en el redireccionamiento del negocio. De los resultados obtenidos se puede concluir que en la mayoría de las organizaciones participantes la importancia estratégica del área de gestión humana no es determinante y se orienta más bien a la implementación de acciones internas.

**Gráfica 5**  
Procesos estratégicos de cambio en los que ha participado el área de gestión humana



Lo anterior va articulado con *la dedicación de tiempo de las áreas de gestión humana a labores operativas*, encontrándose que en 44% de las empresas su área de gestión humana dedica más de 51% a la ejecución de labores operativas y sólo 32% de las empresas dedica menos de 50%.

**Cuadro 3**  
Porcentaje del tiempo del área de gestión humana dedicado a labores operativas

<i>Dedicación de tiempo a labores operativas</i>	%
Menos de 50%	32
De 51 a 70%	24
De 71 a 80%	4
Más de 80%	16
No respondió	24

Fuente: elaboración propia.

Cuando además se indaga acerca de si *la empresa mide el valor agregado que genera el área de gestión humana*, se encuentra que 40% de las empresas sí lo hacen, mientras que 52% no.

Se puede decir entonces que el papel de las áreas de gestión humana como socias del negocio no ha ganado importancia estratégica, centrándose cada vez más en su papel operativo, simplemente cumpliendo funciones de implementación.

Un aspecto igual de importante es el conocer acerca del *desarrollo estratégico de la gestión humana* en las empresas. Así que se preguntó si la empresa contaba con un plan estratégico de gestión humana, hallándose que 52% no lo tiene y 48% sí cuenta con dicho plan. Los resultados pueden sorprender al observar la puntuación relativamente baja que se recibe en este aspecto, dado el rol esperado de colaborador estratégico de esta área. Sin embargo, esto podría deberse a que la mayoría de las empresas participantes ya cuentan con un plan estratégico corporativo y en él pueden incluirse componentes de gestión humana.

Al carecer de un plan estratégico de gestión humana se dificulta no sólo la identificación de las falencias del área sino también la implementación de los procesos de mejoramiento requeridos; por tal razón se quiso determinar cuáles son las debilidades del área de gestión humana, hallando que en 32% de las empresas la principal debilidad fue no medir el impacto de la gestión; en 27% la alta dedicación operativa; en 18% la incapacidad de medir el valor agregado; en 9% no actuar como socia del negocio; en 9% la falta de alineación con la estrategia de la organización, y finalmente en 5% de las empresas la incapacidad para ser vocera de la gente.

Finalmente, un aspecto más que puede reafirmar la tendencia dominante en las áreas de gestión humana hacia la operatividad en perjuicio de su rol como socio estratégico, es que 71% de las empresas encuestadas formulan su presupuesto a partir de los procesos del área, sin considerar los lineamientos estratégicos corporativos en cuanto al desarrollo del talento humano.

## Conclusiones

La caracterización de las empresas objeto de estudio permite evidenciar que son empresas en su mayoría micro, pequeñas y medianas, ubicadas en la ciudad de Cali y cuyo fundador aún vive. Se convierte en un reto para las organizaciones, cuyo líder es parte visible y activa, establecer lineamientos claros respecto de

los logros a conseguir, así como la puesta en marcha de estrategias tendentes al crecimiento sostenible.

De las empresas objeto de estudio, 17 cuentan con un plan estratégico, han definido sus valores y realizan su seguimiento, lo que quiere decir que en aras de asegurar el alineamiento estratégico se definen actividades e indicadores consecuentes, no sólo con las expectativas del colaborador sino respetando los valores que la organización ha definido como estandarte principal de actuación; los cuales no pueden quedarse en el papel sino ser interiorizados, lo que implica un seguimiento constante a su fiel cumplimiento, garantizando así que se respete la guía principal de actuación de las organizaciones.

Aunque la mayoría de empresas participantes cuentan con un plan estratégico formal, que les ha posibilitado clarificar su misión, su visión y sus valores corporativos; y han realizado cambios en su cultura para adecuarse a las estrategias definidas; no realizan evaluaciones periódicas de clima organizacional, aspecto relevante para definir fortalezas y proponer aspectos de mejoramiento conducentes a aumentar el compromiso de los colaboradores en el logro de los objetivos organizacionales.

En las empresas objeto de estudio los factores que más impactan el clima organizacional son la motivación, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, una adecuada compensación, y las recompensas y reconocimientos.

Los empleados que forman parte de las organizaciones estudiadas disfrutan de programas de desarrollo como el fomento del liderazgo, que aunque se explicita como una necesidad, no se le destina el presupuesto adecuado para su divulgación y seguimiento; evidenciándose en que la mayoría de empresas no han adoptado un modelo de liderazgo dentro de sus políticas institucionales, así que tampoco han dado paso a la implementación de herramientas gerenciales que les posibilitaría el desarrollo en los colaboradores de competencias alineadas con su cargo, para cumplir los objetivos planteados eficaz y eficientemente.

Se evidencia la dificultad que aún se tiene para establecer indicadores de gestión humana, y aún más para identificar la relación existente entre las acciones del área y su impacto en la estrategia y los resultados de la empresa.

A través de la investigación se establece que la importancia estratégica de las áreas de gestión humana no es tan relevante, hecho que se confirma por aspectos como: la poca participación del área en la definición de políticas de redireccionamiento del negocio, la poca influencia en cuanto a políticas de compensación, el gran porcentaje de tiempo que se dedica a labores operativas, la ausencia de un

plan estratégico de gestión humana y la no medición del impacto de la gestión del área.

Lo anterior permite concluir que la importancia estratégica del área de gestión humana como generadora de valor en esta muestra de empresas, se ve disminuida y su aporte se enmarca como apoyo, simplemente en la implementación de políticas.

## Referencias bibliográficas

- Aktouf, O. (2002). *La administración: Entre tradición y renovación*, 3ª edición. Cali: Ediciones Universidad del Valle.
- Certo, S. (2001). *Administración moderna*, 8ª edición. Bogotá: Pearson Educación de Colombia.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, 7ª edición. México: McGraw-Hill.
- Dávila Ladrón de Guevara, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración: Enfoque crítico*, 2ª edición. Bogotá: McGraw-Hill.
- Goncalves, A. (2012). *Dimensiones del clima organizacional*. Recuperado de: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- González, P. (2004a). *Mapa estratégico* [23 diapositivas]. Cali, Colombia.
- (2004b). *Principios de una organización focalizada en la estrategia* [siete diapositivas]. Cali, Colombia.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1997). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2010). *Perfil del departamento del Valle del Cauca* [27 diapositivas]. Bogotá, Colombia.