

# Retos y rol estratégico en la gestión del talento Humano Caso en empresas de Cali, Colombia

Juan Carlos Aguilar Joyas<sup>1</sup>

## Resumen

La gestión estratégica del talento humano, como se conoce en las organizaciones de hoy, se caracteriza por la coherencia o el ajuste entre su papel y la estrategia organizacional. Partiendo de esta premisa se desarrolló la investigación para conocer el papel, los retos y las prácticas en la gestión del talento humano (GTH) de 16 empresas de la ciudad de Cali, logrando poner en evidencia que estas empresas han tenido avances en cuanto a las prácticas utilizadas para el desarrollo del talento humano frente a la competitividad y las tendencias del mercado, pero igualmente se enfrentan a grandes desafíos en el sentido de fortalecer su orientación estratégica y la medición del valor; se destaca también que los programas de bienestar, la medición de la efectividad del talento humano, los procesos de subcontratación y la compensación son aspectos sensibles en muchas de ellas.

## Abstract

Human talent strategic management in current organizations are characterized by coherence or adjustment between its rol and the organizational strategy. Based on this statement, the research was developed in order to get to know the rol, the challenges and the practices in the human talent management (HTM) in 16 enterprises in the city of Cali. This makes evident that the enterprises have had progress with regards to practices used to develop human talent facing competitiveness and market trends. Notwithstanding, they also face big challenges to strengthen their strategic orientation and the metrics of value. Furthermore, it is to be highlighted that work relationships, welfare programs, human talent effectiveness metrics and subcontracting processes are sensitive aspects in many of them.

**Palabras claves:** recursos humanos, estrategia, compensación.

**Key words:** human resources, strategy, compensation.

<sup>1</sup> Profesor del Departamento de Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia. Correo electrónico: jcaguilar@uao.edu.co, jagui7@yahoo.com

## Introducción

Hoy se pueden distinguir varios elementos que muestran con claridad una gestión estratégica del talento humano, éstos son: la consideración del talento humano (GTH) como agente decisivo en la competitividad de las organizaciones (Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996), el enfoque sistémico o integrador en la GTH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GTH y la estrategia organizacional.

Desde estas perspectivas y con el fin de conocer hasta qué punto las tendencias administrativas han permeado a las empresas de la región y cuáles acciones de apoyo se podrían determinar, se inició este trabajo de investigación para conocer cómo algunas empresas de la ciudad de Cali abordan las prácticas de la gestión del talento humano, analizando los retos a los que se enfrentan, el papel como socio estratégico del negocio, sus procesos y acciones en cuanto a la retención y el desarrollo del talento humano.

Dado que entre los objetivos de la gestión moderna del talento humano se encuentran ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, proporcionar competitividad a la organización, suministrar empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio, establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables, era importante indagar en la investigación acerca de cómo se dan los diferentes procesos de gestión del talento humano en las empresas participantes; es así como se abordan aspectos que permiten concluir acerca de la alineación de éstos con la estrategia organizacional.

## Fundamentos teóricos

La gestión del talento humano<sup>2</sup> a lo largo de la historia ha estado ligada al acto de trabajar, y por ello ha llamado la atención de diferentes formas y ha sido interpretada de muchas maneras. Desde los conceptos desvalorizadores del trabajo manejados en la *polis* griega y encarnados en sus filósofos más insignes, hasta

---

<sup>2</sup> A pesar de que en Colombia está muy generalizada la expresión talento humano, se encuentra que en la bibliografía internacional se emplea recursos humanos, razón por la cual en el presente documento se utilizan indistintamente, al igual que las expresiones gerencia de recursos humanos, gerencia del talento humano, gestión del talento humano y gestión humana.

las interpretaciones religiosas de la ética protestante expresadas por Calvino, el trabajo entonces llegó a tener su máxima expresión de importancia social y económica con el advenimiento de la economía industrial, justo en los momentos en que más fue requerido y peor interpretado; por ello la administración del recurso humano como se conoce tradicionalmente ha sido necesaria desde que las personas tuvieron la necesidad de organizarse en grupos y trabajar para lograr metas comunes. No obstante, como toda disciplina relacionada con la administración, ha experimentado cambios sustanciales desde sus orígenes hasta la actualidad, con el fin de poder adecuarse a las continuas exigencias del mercado.

La gestión del talento humano tuvo un gran impulso con la llamada escuela de las relaciones humanas, donde se cambia la atención que anteriormente estaba enfocada a la tarea y estructura organizacional hacia las personas que trabajan o participan en la organización, de esta manera “los administradores inician el abandono de la concepción clásica de que lo que más afecta a la producción es la organización de trabajo conocida como concepción mecanicista y la idea también tayloriana de que el obrero sólo trabaja por dinero” (Hernández, 1994). En esta línea están fundamentalmente los estudios de Mary Parker Follett, los descubrimientos de Elton Mayo, los planteamientos humanísticos de Barnard en su búsqueda de los motivos de integración de las personas, las bases psicológicas desarrolladas por Maslow y la aplicación desarrollada por otros autores como Herzberg y McGregor, terminan por darle una mayor consistencia a estas nuevas posturas.

Todo este movimiento y contribuciones impulsan a descubrir que la organización no es sólo un aparato económico y técnico, sino un organismo social donde la obtención de ganancias ya no dependen tanto de la tecnología, de las fábricas o del capital, sino más bien de las ideas, las habilidades y los conocimientos de los trabajadores (Martin y Moldoveanu, 2003). Este movimiento plantea que el hombre es ante todo un ser social y es fundamental para alinear la relación organización–personas–entorno, por ello toda gestión eficaz del talento humano se centra en el único activo que dinamiza la organización, su gente, y es donde los procesos en la gestión del talento humano tienen un gran papel en el desempeño de las organizaciones frente a los desafíos (Sloan y Gavin, 2010), pues cada problema de la organización recae en última instancia en las personas.

Lo anterior confirma que hoy en día no se debe visualizar a las personas como recursos organizacionales, objetos serviles o meros sujetos pasivos del proceso, sino como socios estratégicos, entes diversos, activos que provocan las decisiones, emprenden las acciones, crean la innovación en las organizaciones y generan ventaja competitiva (Barney y Wright, 1998); son personas dotadas de características y puntos de vista propios y sobre todo heterogéneos, aunque

todo este talento por sí solo no es garantía de mejoras inmediatas y tangibles en la organización o el grupo, ya que los resultados y beneficios solamente se logran con una gestión eficaz de la fuerza de trabajo (Jayne y Dipboye, 2004), liderada por la gerencia de recursos humanos, que debe estar involucrada en la gestión de los procesos de cambio y mejoramiento de la capacidad organizacional (Shahrabi, 2011) si desean cambiar su papel en la organización.

Se puede decir que el papel de la gestión del talento humano ha tenido diferentes análisis para determinar su grado de importancia en las organizaciones, por ejemplo, Ruana, Lynham y Chermakck (2003, citados por Devadas, 2011) identifican cinco retos importantes de desarrollo de recursos humanos: 1) la presión de la organización y la falta de reconocimiento que lleva a ignorar el desarrollo de los recursos humanos en las discusiones gerenciales; 2) el marcado énfasis en la evaluación y el rendimiento de la inversión para demostrar el retorno de la inversión sobre los recursos humanos; 3) la presión por la identidad de la gestión de los recursos humanos, dada la dificultad para identificar sus competencias básicas y ventajas competitivas; 4) la “necesidad de identificar a los actores de desarrollo de recursos humanos” que requiere que se defina a quien la profesión debe servir, y 5) el énfasis en los estándares y el profesionalismo “que exige más profesionalización del campo de desarrollo de recursos humanos”.

Dentro del grado de importancia para la organización del papel de la gestión del talento humano el Boston Consulting Group (2008) plantea igualmente que “la función de RRHH debe ser capaz de medir, contar y calcular tanto la eficacia de sus operaciones internas como el impacto de las estrategias de personas de la empresa. Una de las razones por las cuales RRHH está por debajo del departamento financiero en el tótem corporativo actual es que a menudo los directores de RRHH no pueden cuantificar sus éxitos”. Esta falta de interacción y evidencia de su contribución es lo que lleva a relegarla dentro de las áreas funcionales de la organización.

Hoy, de acuerdo con la Society for Human Resource Management, la gestión del talento humano se define como “la puesta en práctica de estrategias o sistemas diseñados para aumentar la productividad en el trabajo, mejorando los procesos que permitan atraer, desarrollar, conservar y utilizar personas que posean las habilidades y las aptitudes requeridas para gestionar las necesidades actuales y futuras del negocio”, lo que lleva a identificar las estrategias de la organización para a partir de allí definir la dirección en que se debe encaminar el recurso humano pensando a futuro como socio estratégico de la organización, capaz de conducir la estrategia del negocio.

## La gestión del talento humano en las empresas

El desarrollo histórico de la humanidad ha planteado cambios en los ámbitos económicos, sociales, tecnológicos, culturales y políticos, como consecuencia lógica se han afectado las organizaciones de una forma multidimensional y particularmente con mayor peso en la gestión del talento humano. Para contextualizar las tendencias actuales en esta área es importante citar algunos referentes de cambio en la gestión del talento humano de las empresas.

En general, la mayor parte de las conceptualizaciones en cuanto a la gestión del talento humano que han planteado autores como Deckop (1986), Fisher (1989) y Wright y Boswell (2002), citados por Martin, Romero y Sánchez (2009) concuerdan en distinguir dos aspectos complementarios para comprender esta función: primero como una orientación micro, centrada en el análisis de la gestión de cada una de las prácticas de recursos humanos, y segundo, un punto de vista más amplio o macro, enfocado hacia el estudio del papel estratégico que desempeña esta gestión. En la primera perspectiva se tiene entonces un marcado carácter funcional configurado de políticas como la incorporación, la socialización, el desarrollo y la compensación del personal con las cuales se pueden conseguir objetivos puntuales de recursos humanos, como la disminución de la conflictividad o la mejora de la productividad y el compromiso. La segunda perspectiva centra su atención en el sistema de GTH, considerado en su conjunto y la estrategia de la empresa.

La gestión del talento humano en los últimos años ha sido de gran interés de estudio debido al surgimiento del enfoque de recursos y capacidades en las organizaciones, el cual pone al ser humano como la principal fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991); esto ha conducido a que sus prácticas y los efectos en las grandes empresas hayan sido muy estudiadas (DeGrip y Sieben, 2005), aunque se conoce muy poco acerca de la ciencia y la práctica de recursos humanos en las pequeñas empresas. Al respecto los estudios de Heneman, Tansky y Camp (2000) identifican que la investigación científica en gestión de recursos humanos en este tipo de empresas ha tenido poca atención, ligado a que la teoría de recursos humanos se orienta a la gran empresa, postura que ha dificultado el conocimiento de las prácticas habituales en las pequeñas y medianas empresas, aunado además a que en la estructura organizacional de estas últimas no se tiene un departamento o un área de recursos humanos; sin embargo, no es una razón explicable para relegar las prácticas de recursos humanos ya que de ellas depende en gran medida, el éxito o el fracaso de las empresas.

En un estudio empírico llevado a cabo por Aragón y Sánchez (1999) se

comprueba que las pymes más competitivas son las que demuestran una mayor preocupación por el factor humano de la empresa, debido a que las prácticas de gestión de recursos humanos que realizan son más avanzadas, de ahí que les permitan contar con un capital humano con las habilidades y capacidades necesarias para mantener una posición competitiva sostenible.

Hoy el ritmo de cambio que demandan la tecnología, la globalización y la rentabilidad empresarial exige que las capacidades organizacionales del talento humano se ubiquen en el centro de la escena, por ello es necesario redefinir las capacidades organizacionales para sostener e integrar las competencias individuales y por eso la gestión del talento humano debe concentrarse tanto en lo estratégico como en lo operacional; tanto en el largo como en el corto plazo, integrando sus actividades desde la gestión de procesos hasta la gestión de personas (Ullrich, 1997).

En el caso de Colombia, Calderón (2008, citado por Rodríguez, 2012) es tal vez quien más ha trabajado sobre el tema en el país, y menciona que las investigaciones desarrolladas en Colombia acerca de las prácticas de gestión humana son escasas dado que para muchos empresarios las prácticas de gestión humana carecen de visión estratégica y tienen un sentido puramente operativo. Ocurre entonces que si las pequeñas empresas no han pensado en su gestión estratégica, mucho menos tendrán en cuenta que la gestión estratégica del recurso humano debe estar alineada con la estrategia organizacional.

La gestión del talento humano aparece entonces como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas, a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. Por tanto la llamada inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización.

La labor de todo directivo en cualquier tipo de empresa es conducir al personal a lograr la eficacia a través del trabajo grupal y coordinado, para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega al entorno.

## **Aspectos generales de la ciudad de Cali**

La ciudad de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca, está ubicada al suroccidente de Colombia y cuenta con una población, al año 2011, de 2,269,653 habitantes y una extensión territorial de 560 km<sup>2</sup>. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Cali y la región aporta 11% del producto

interno bruto de Colombia y 18.5% del PIB manufacturero del país. En esta región predominan industrias de productos químicos, plásticos, fabricación de muebles, papel, molinería. Por ser una de las principales productoras de caña de azúcar en el mundo alberga los más importantes ingenios azucareros del país e igualmente propicia el desarrollo del sector de biocombustibles. Entre los servicios más importantes se encuentran: comerciales, transporte, banca y comunicaciones.

En Colombia, la Ley 590, de 2000, define como microempresa la que se conforma por persona natural o jurídica, con un personal hasta de diez empleados y hasta 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (smmlv). Las pymes, pequeñas y medianas empresas conformadas por la persona natural o jurídica, con un personal de once a 200 empleados, y la gran empresa, aquella cuya planta de personal es mayor a 200 trabajadores y cuenta con activos totales por un valor superior a 30 mil smmlv.

## Metodología

El tipo de estudio fue cuantitativo y con técnica estadística de muestreo aleatorio simple con la finalidad de conocer el nivel de las prácticas de gestión del talento humano en las empresas objeto de estudio, y de esta manera hacer una relación entre esas prácticas y la estrategia del negocio, apuntando en definitiva al desarrollo de elementos que permitan su mejoramiento continuo. El enfoque cuantitativo utilizado para el tratamiento de la información puede permitir un tratamiento causal para estudios posteriores.

En la investigación se empleó un instrumento fundamentado en la revisión de otras investigaciones relacionadas con el tema, como el “Estudio Encuesta sobre desafíos globales de RRHH: Ayer, hoy y mañana”, realizado por Pricewaterhouse Coopers en nombre de la Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal (WFPMA) en el año 2005; la investigación “Políticas de capital humano en la Empresa Familiar”, realizada por el Instituto de la Empresa Familiar y Pricewaterhouse Coopers en 2009; a partir de estas investigaciones se diseñó un cuestionario, que contenía información relacionada con los aspectos propios del área, como la creación y alineación de la cultura con la estrategia negocio, el papel como socio estratégico del negocio, los retos y los procesos en la gestión del talento humano. Dados los diferentes tamaños de las empresas, los elementos muestra fueron jefes de recursos humanos, asistentes de recursos humanos y directores administrativos.

La muestra poblacional para el desarrollo de la investigación se integró con 25 empresas de la región del Valle del Cauca, y para esta ponencia se realiza el análisis de 16 de ellas pertenecientes a diferentes sectores de la economía, compuesta en su mayoría por pymes establecidas en la ciudad de Cali. De estas empresas 32% pertenecen al sector alimentos, 12% al sector farmacéutico y el resto a diferentes sectores como transporte, comercialización de baldosas, grasas, laboratorios farmacéuticos, supermercados y empresas de servicios.

## **Resultados y descubrimientos**

### ***Retos en la gestión del talento humano***

La investigación quiso conocer cuáles son los retos o desafíos que han enfrentado las empresas desde su creación, actualmente, y cuáles consideran a futuro, con el fin de determinar las preocupaciones en cuanto a la gestión del talento humano.

### ***Retos desde su creación***

Los resultados muestran que no existe una unanimidad notable de los retos desde su creación.

Como describe la tabla 1, los tres asuntos elegidos por la mayoría de las empresas para representar los más importantes fueron: las relaciones laborales (13%), los programas de salud y bienestar (11%) y los aspectos relacionados con la retención del personal (11%). Como muestra importante de las preocupaciones que existen, se observa que estas empresas han dedicado gran parte de su actividad al desarrollo de las relaciones laborales, mostrando su interés por los factores de tipo legal y contractual, dado que las continuas reformas laborales establecen nuevos modelos de relación entre empleador y empleado que conlleven a la identificación de oportunidades de mejoramiento y transformaciones para lograr objetivos concretos en materia de flexibilidad y productividad, toda vez que hoy las relaciones laborales impactan en gran medida el clima organizacional y ninguna empresa quiere afectar su reputación con un conflicto laboral, y más cuando en Colombia hay una estricta defensa de esas relaciones.

Frente a los retos desde su creación y para lograr la continuidad y el posicionamiento en el mercado, frente al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, las empresas se ven exigidas a realizar diferentes acciones estratégicas, tendientes



a generar continuidad y compromiso de su fuerza laboral, es por ello que demandan muchas acciones como administración de la compensación, bienestar social, salud ocupacional y relaciones laborales.

### **Retos actuales**

Frente a esta situación la tabla 1 muestra que la compensación, la bonificación de los empleados y la subcontratación, cada una de ellas con 10%, se constituyen en los principales retos dado que muchas empresas han optado por este mecanismo como una señal determinante para la retención y flexibilidad en la gestión de recursos humanos, en el sentido de optimizar la estructura de costos de la empresa, puesto que no es fácil diseñar y mantener un sistema de beneficios y compensaciones atractivo para el talento humano, que pueda generar una mayor pertenencia para enfrentar las ofertas de mejores posiciones en el mercado, provenientes en muchos casos de la competencia directa y además, debido a las implicaciones de costos fiscales en la contratación directa, las empresas están tratando de encontrar mecanismos más efectivos de proporcionar estímulos a sus empleados.

Se destaca igualmente la subcontratación, que implica una menor inversión para la empresa en el sentido de ejecutar las labores que no corresponden a su *core business* a un costo más bajo, pero estas acciones o decisiones traen también grandes riesgos para los trabajadores como la inestabilidad laboral, la falta de seguridad social y en algunos casos el detrimento del sentido de pertenencia frente a la organización.

La gestión del aprendizaje y el desarrollo también se muestra de alta importancia dado que una vía para lograr ventaja competitiva que pueda diferenciar a una empresa es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio mediante el fortalecimiento de su aprendizaje y desarrollo continuo, puesto que hoy una de las formas de alcanzar altos rendimientos en la empresa es obtener una conexión positiva entre sus integrantes.

### **Retos a futuro**

Los resultados muestran que las empresas consideran un gran reto la medición de la efectividad de los recursos humanos con 13%, debido a la creciente necesidad que tiene la organización de medir sus resultados, no sólo en términos

de eficiencia operacional sino también en términos de visión estratégica para la compañía, la selección y la instrumentación de tecnología de recursos humanos, con 13% también, es otro reto a considerar en la gestión del talento humano y puede ejemplificarse a través del uso de la tecnología de la información y la continua automatización que, si bien se puede asociar con el ahorro de tiempo y dinero, debe reflejar la necesidad que los directivos de gestión humana expresan con frecuencia, para mejorar su gestión y asumir una función más estratégica en la empresa.

Al configurar el conjunto de respuestas frente a los retos desde su creación, los actuales y a futuro, las empresas encuestadas no muestran un clara diferencia o superioridad de los diferentes retos y, tal como se observa en la tabla 1, los retos de mayor preocupación son, en su orden: los programas de salud y bienestar, la medición de la efectividad del recurso humano y la compensación; se destaca también la importancia de los aspectos legales, la gestión de cambio, el desarrollo del liderazgo y la disponibilidad de una fuerza laboral calificada. Dada la tipología de las empresas que en su mayoría son de origen familiar, llama la atención la poca importancia que se le da a la planeación de la sucesión, siendo éste un tema fundamental para su liderazgo y su perdurabilidad.

Los resultados arrojados guardan cierta coincidencia con el estudio realizado por la consultora ADP Employer Services (ES) International (2010) llevado a cabo en pequeñas y medianas empresas de ocho países europeos, China y Australia, en donde muestran que “los ejecutivos de RRHH de las pymes esperan abordar estos problemas de la misma forma que sus homólogos en grandes compañías: automatizando los procesos administrativos, como la administración de nóminas, la gestión de tiempo y asistencia, y la administración básica de RRHH y subcontratando funciones de RRHH como formación y desarrollo, administración de nóminas, gestión de salud y seguridad, y contratación, para disponer del tiempo y los datos necesarios para convertirse en un colaborador estratégico y valioso para la empresa”.

Frente a estos retos se pone en evidencia que la medición de la efectividad de los RRHH es un tema trascendente y de impulso, frente al cambio que se está dando de la percepción del papel de las áreas de gestión humana, ya que las organizaciones de hoy enfrentan el continuo desafío de medir los resultados no sólo en términos operacionales y financieros, sino también en términos de visión estratégica. Este tipo de análisis puede ayudar a los líderes de las empresas a comprender la relación entre la estrategia empresarial y la del talento humano, con el fin de facilitar el desarrollo de un estrategia de talento humano que se alinea con las necesidades de la empresa.

**Tabla 1**  
Principales retos en gestión de RRHH a los que se enfrenta la empresa.

Reto	Desde su creación	Actual	A futuro
Programas de salud y bienestar	11%	6%	7%
Gestión de cambio	7%	7%	6%
Compensación	9%	10%	2%
Bonificaciones para empleados	2%	10%	2%
Medición de la efectividad de RRHH	2%	7%	13%
Selección e instrumentación de tecnología de RRHH	2%	3%	13%
Relaciones laborales	13%	7%	
Desarrollo de liderazgo	7%	6%	7%
Aprendizaje y desarrollo	9%	10%	2%
Regulación legal/regulatorio	7%	3%	11%
Efectividad organizacional	7%	6%	6%
Subcontratación	2%	10%	4%
Personal: movilidad internacional de empleados		1%	11%
Reclutamiento y disponibilidad de fuerza laboral calificada	7%	7%	6%
Retención de personal	11%	6%	4%
Planeación de la sucesión	4%	4%	7%
Planeación de la sucesión	4,1%	4%	6,7%

La tabla muestra los retos que ha enfrentado el área de gestión humana de las empresas.

Así como las empresas enfrentan diferentes retos, también establecen prioridades. En cuanto a las prioridades a mediano plazo en la gestión del talento humano, se identificaron seis (cuadro 1) y las empresas consideraron que la implantación de políticas de profesionalización del personal con 29% de respuestas es la más relevante seguida por alinear la estrategia y la función de RRHH con 21%, al igual que la importancia de la gestión del liderazgo, el relevo generacional, la incorporación de directivos no familiares con 14% cada una y el impulso del cambio cultural con 8%.

Estas prioridades llevan a considerar que los procesos de formación y desarrollo para calificar el personal de la empresa deben ser parte de la vida cotidiana de las operaciones, en lugar de algo que sucede solamente una vez o dos veces al año, como es costumbre. Este proceso de formación y profesionalización

debe crear las condiciones para coadyuvar en el desarrollo de próximas generaciones de líderes mediante la colaboración con las universidades o entidades educativas.

**Cuadro 1**  
**Prioridades a mediano plazo en la gestión del**  
**talento humano para la empresa**

Factor %
Implantación políticas de profesionalización 29
Estrategia y función RRHH 21
Liderazgo 14
Relevo generacional 14
Incorporación de directivos no familiares 14
Cambio cultural 8

## Papel como socio estratégico de la empresa

Se trata en esta parte de las actividades o funciones determinantes en su papel como socio estratégico de la empresa; se trata entonces de su capacidad para conocer el negocio, ayudar a diseñar y consolidar la estrategia de la organización, entenderla, identificar los aportes que deberán realizar para lograrla y tener clara su misión como generadora del talento que la empresa requiere.

Si se entiende a la gestión del talento humano como ente generador del cambio, se encontró en la investigación que en 56% de las empresas no se ponen en marcha programas para el desarrollo del liderazgo. En cuanto a la gestión del talento humano como agente de contribución a la competitividad y estrategia de la empresa, en 56% de las empresas el área de gestión humana está integrada al proceso de medición de la estrategia del negocio y frente a los procesos estratégicos de cambio; ha participado en gran medida en cuanto a los temas de reestructuraciones y desarrollo de competencias de liderazgo, pero muy poco en relación con el redireccionamiento estratégico del negocio. Los resultados muestran que los responsables de la estrategia organizacional siguen con la función de dictar lo que ha de hacerse y el área de gestión humana en la adaptación de estas directrices con la gente.

A pesar de que 50% de las empresas manifiestan contar con un plan estratégico de gestión humana, 75% de ellas expresan que no es divulgado y conocido por la organización y se suma también que en 60% de las empresas no se mide el valor agregado que genera el área de gestión humana, mostrando con esto 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.

Frente a las principales debilidades del área de gestión humana, las empresas investigadas manifestaron que un factor de determinante es la alta dedicación operativa con 33%, seguido a que no se mide el impacto de la gestión 26%, y la incapacidad de medir el valor agregado 22% (cuadro 2); se fundamenta lo anterior dado el tamaño de las empresas y que las funciones del personal de estas áreas se combinan con otras de tipo administrativo o contable.

**Cuadro 2**  
**Principales debilidades del área de gestión humana en la empresa**

Factor %
La alta dedicación operativa 33
No se mide el impacto de la gestión 26
Incapacidad para medir el valor agregado 22
Falta de alineación con la estrategia del negocio 7
La incapacidad para ser vocera de la gente 7
El área no actúa como socia del negocio 4

En relación con la participación de estas áreas en los procesos propios de la gestión del talento humano, se encontró que en 56% de éstas no se miden los costos de rotación de personal, y en 75% no se cuenta con un plan de carrera debidamente formulado y en desarrollo. Frente al reclutamiento del personal, en 67% de las empresas el departamento de recursos humanos es el encargado de determinar el método de reclutamiento que se utilizará y 33% queda a cargo de los directivos de línea. Estos resultados concuerdan y tienen total relación frente a los retos planteados, ya que están en concordancia con las necesidades de mejorar la efectividad organizacional en términos de medición de sus actividades y la necesidad de profesionalizar y mejorar la formación y bienestar del personal.

Se ha dicho que el área de gestión del talento humano debe ser un partícipe fundamental en los procesos estratégicos y de cambio dentro de la organización; frente a esta premisa se preguntó acerca de su intervención en estos procesos y se encontró que en 46% de las empresas esta área ha participado en procesos de reestructuraciones, 31% en el desarrollo de competencias de liderazgo, 14% en procesos de fusiones y adquisiciones y sólo 9% en el redireccionamiento del negocio, mostrando con ello que se requiere una visión más integradora en su papel. Véase cuadro 3.

**Cuadro 3**  
**Participación del área de gestión humana en**  
**procesos estratégicos de cambio**

---

Factor %
Reestructuraciones 46
Desarrollo de competencias de liderazgo 31
Fusiones o adquisiciones 14
Redireccionamiento del negocio 9

---

Otro de los aspectos fundamentales que se abordó fue lo relacionado con la responsabilidad social corporativa (RSC), encontrándose que muchas de las empresas realizan acciones aisladas dirigidas a sus diferentes grupos de interés: los empleados (auxilios educativos, programas de bienestar y de salud ocupacional, capacitaciones); los proveedores y clientes (con programas de beneficios y obsequios); el medio ambiente (programas de reciclajes, utilización de materias primas biodegradables, manejo integral de residuos, manejo racional de recursos); la comunidad (donación de recursos para fundaciones, escuelas y obras de infraestructura), entre otras, y que son comunicadas a través de diferentes tipos de informes; sin embargo, 80% de las empresas no están adheridas al pacto global, lo que permite mostrar que aun las empresas de la región no ven la RSC como un modelo de gestión estratégico que les permita desde el desarrollo de sus actividades ser sostenibles económica, ambiental y socialmente. Como se puede ver, el cumplimiento simple o de elementos básicos es suficiente para algunas empresas, pero la responsabilidad social empresarial no sólo recae en desarrollar acciones dentro de los límites o exigencias de ley sino en ir más allá de estos mandatos y convertirse en miembros contribuyentes de la comunidad local, nacional e incluso internacional.

## Conclusiones

Las empresas objeto del estudio son en 60% pequeñas y medianas empresas, ubicadas en la ciudad de Cali y que a pesar de que cuentan con un plan estratégico formal, que les ha hecho posible clarificar su misión, su visión y sus valores corporativos, no han instrumentado un plan estratégico de gestión humana.

La participación estratégica de las áreas de gestión del talento humano en los procesos donde se deciden las estrategias organizacionales se ve disminuida y mantiene su papel en la puesta en práctica de políticas como las de selección,

capacitación, compensación y evaluación del desempeño.

En cuanto a los retos, la medición de la efectividad de RRHH se va posicionando como un asunto de gran interés para las empresas pues no se ubicaba dentro de los asuntos más importantes desde su creación, pero sí lo es en la actualidad y a futuro dada la necesidad de encontrar nuevas maneras de medir y mejorar la contribución de las personas a la empresa.

Es claro que la empresa pequeña no puede competir con las más grandes en materia de compensación y beneficios, lo que determina su alta preocupación o desafío a resolver y por ello, para retener su talento humano se basa en establecer un buen clima de trabajo y políticas especiales de promoción para que las desarrollen dentro de la organización.

El papel de las áreas de gestión humana como socio estratégico supone el cambio de un enfoque operativo hacia uno que agregue valor, determinada también por el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación y la implantación, y acompañando los procesos de cambio surgidos de las continuas fuerzas que afectan a las organizaciones en un entorno cada vez más complejo.

Al relacionar los resultados de la investigación frente a los referentes teóricos, se recalca que la gestión del talento humano debe pasar una función administrativa en labores como reclutamiento, selección, nómina o plantilla, programas de bienestar y administración de personal para convertirse en un socio estratégico que participe en la ejecución, elaboración y formulación de la estrategia, y esto se logra asumiendo una posición más proactiva, es decir, cambia de papel al pasar de defender el *status quo* para ser líder de transformaciones culturales.

Ser líder de transformaciones culturales implica pasar de ser un área ejecutora para convertirse en un área asesora, lo cual comprende dejar de trabajar solamente para los operarios y mandos medios y actuar sobre los directivos, buscando mejorar la calidad directiva y de esta manera pasar de un enfoque interno para asumir un enfoque externo; esto es, de hablar un lenguaje de los recursos humanos a hablar un lenguaje de los negocios, preocuparse por los problemas críticos de la empresa, su orientación al cliente, su responsabilidad social y buscar los mecanismos de aportar a su solución desde la acción de las personas.

El estudio del papel estratégico de la gestión del talento humano en las organizaciones exige realizar también una reflexión acerca de la gestión organizacional de las empresas y de las estrategias que ponen en marcha para el cumplimiento de sus objetivos y respuestas a las exigencias del entorno, pero estas estrategias también deben llevar a un cambio cultural proclive a

la competitividad, toda vez que Colombia se encuentra inmersa en múltiples tratados de libre comercio.

## Referencias

- ADP EMPLOYER SERVICES (ES) INTERNATIONAL (2010). *Estudio de los desafíos que se plantean a los ejecutivos de RR.HH. de las pequeñas y medianas empresas (pymes)*, p. 6. Recuperado de: [www.es.international.adp.com](http://www.es.international.adp.com)
- ARAGÓN Y SÁNCHEZ (1999). Análisis contingente de la gestión de recursos humanos en las pymes: un estudio empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (2) 159–178.
- BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- BARNEY, J. B. Y P. M. WRIGHT (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resource in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- BOSTON CONSULTING GROUP Y WORLD FEDERATION OF PERSONNEL MANAGEMENT ASSOCIATIONS (2008). *Estudio “Creating People Advantage”. Cómo afrontar los desafíos de RRHH en todo el mundo hasta 2015*.
- DEGRIP, A. E I. SIEBEN (2005). The effects of human resource management on small firms’ productivity and employees’ wages. *Applied Economics*, 37, 1047–1054.
- DEVADAS U. ET AL. (2011). Human Resource Development and the Contemporary Challenges of the World. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(5), 128.
- HENEMAN, R. L., J. W. TANSKY Y S. M. CAMP (2000). *Human resource management practices in small and medium-sized enterprises. Unanswered questions and future research perspectives, Entrepreneurship, theory and practice*, Baylor University, otoño, 11–26.
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, S. (1994). *Introducción a la administración*. 1ª edición. México: McGraw Hill, p. 110.
- JAYNE, M E. A. Y R. L. DIPBOYE (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, 43(4), 409–424.
- MARTÍN, F., P. M. ROMERO Y G. SÁNCHEZ (2009). La investigación en dirección de recursos humanos: análisis empírico de los procesos de construcción y comprobación de la teoría. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(3), 37–64.
- MARTIN, R. Y M. MOLDOVEANU (2003). Capital versus Talent: The Battle That’s



- Reshaping Business. *Harvard Business Review*, Business Source Premier, <http://web.ebscohost.com>
- PRICEWATERHOUSE COOPERS (2005). *Estudio Encuesta sobre desafíos globales de RRHH: Ayer, hoy y mañana*, realizada en nombre de la Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal (WFPMA).
- RODRÍGUEZ, D. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES*, 31(54), 193–226.
- SHAHRAFI, B. (2011). The Role of Human Resources in the Age of Globalization. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 10 (2), 138–140.
- SLOAN, K. Y J. H. GAVIN (2010). Human Resource Management: Meeting the Ethical Obligations of the Function, *Business and Society Review*, 115:1 57.
- ULRICH, D. (1997). *Human Resource Champions*, 1ª edición, Harvard Business School Press.
- YOUNDT, M. A., S. A. SNELL, J. R. DEAN Y D. P. LEPEAK (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance. *Academy of Management*, 39, 836–866.