

**INFLUENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN LOS OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS DE ORGANIZACIONES COLOMBIANAS Y EN EL BIENESTAR  
LABORAL DE SUS EMPLEADOS**

ANA CRISTINA MUÑOZ LÓPEZ

Director

Carlos Mario Betancur Hurtado

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

MEDELLÍN

2021

## Contenido

Resumen.....	4
Introducción .....	6
Objetivos.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos .....	8
Marco de referencias conceptuales .....	9
Antecedentes.....	9
Organizaciones.....	11
Gestión humana .....	17
Modelos de gestión humana.....	24
Procesos de gestión humana .....	25
Procesos de provisión de personas (reclutamiento, selección, planeación de GRH).....	26
Procesos de organización de personas (diseño de puestos, análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño).....	28
Procesos de retención de personas (remuneración, prestaciones, higiene/seguridad, relaciones sindicales).....	31
Procesos de desarrollo de personas (capacitación, desarrollo personal, desarrollo organizacional).....	38
Procesos de evaluación de personas (banco de datos, controles de sistemas de información).....	41
Estrategia.....	42
Bienestar laboral .....	46
Liderazgo .....	51

Método .....	57
Tipo de estudio.....	57
Sujetos/participantes .....	58
Instrumentos.....	58
Procedimiento .....	59
Análisis de Resultados .....	59
Conclusiones .....	66
Referencias.....	69
Anexos .....	73
Guía de entrevista para directivos que laboran en gestión humana. ....	73
Guía de entrevista para directivos que laboran en áreas diferentes a gestión humana. ....	73
Personas entrevistadas .....	73

## **Resumen**

Indagar sobre las prácticas que realizan las áreas de gestión humana de diferentes organizaciones Colombianas y su influencia en la obtención y el alcance de los objetivos estratégicos y en el bienestar laboral de los empleados de las mismas, permitirá hacer un análisis de las acciones, gestiones, prácticas y de los mecanismos empleados por sus líderes, para ser un aliado estratégico de la alta dirección en el planteamiento y ejecución de la estrategia organizacional así como el análisis del impacto que tienen estas acciones en el bienestar laboral de sus empleados.

De igual forma, permitirá observar si hay aspectos que se puedan fortalecer en el área para que el equipo humano pueda comenzar a incorporarse en temas estratégicos y trascender su papel operativo, desde la formación de sus líderes y desde las perspectivas de empleados de niveles directivos ajenos a gestión humana, quienes en su papel de clientes internos podrán tener una visión externa al área basada en el apoyo que reciben de ésta en temas estratégicos, tácticos y operativos, así como en el bienestar laboral del equipo a su cargo.

## **Palabras clave**

Gestión humana, estrategia, liderazgo, bienestar laboral, objetivos estratégicos.

## **Abstract**

Inquire about the practices carried out by the human resources areas within different Colombian organizations and their influence on obtaining and achieving the strategic objectives and also guaranteeing the well-being of their employees. This will allow an analysis of the actions, managements, practices and the mechanisms used by its leaders, to be a strategic ally of

the Company Leaders in the planning and execution of the organizational strategy as well as the analysis of the impact that these actions have in the employees.

In the same way, it will allow to observe if there are aspects that can be strengthened in the area so that the human team can be incorporated into strategic issues and transcend its operational role, from the training of its leaders and from the perspectives of Directors of the company, not related to HR. These executives, in their role of internal clients may have an external vision to the area based on the support they receive from it on strategic, tactical and operational issues, as well as on the labor well-being of the team they lead and give important feedback to the area.

**Key words:**

Human Resources, Strategy, Leadership, Labor welfare, strategic objectives-

## **Introducción**

El área de gestión humana, antes relaciones industriales, ha tenido a través de su historia, actividades inherentes al área como tal, las cuales sí o sí son necesarias y requeridas por todas las organizaciones como lo es, por ejemplo, el pago de la nómina, la elaboración de los contratos de trabajo, las afiliaciones a la seguridad social de los empleados, entre otros. Pero, además se ha ido evidenciando cómo el área ha logrado en algunas organizaciones ganar terreno en temas estratégicos e incidir en decisiones trascendentales para los negocios desde su campo de conocimiento.

En mi investigación daré una mirada general a la historia de gestión humana en las empresas y de sus actividades de rigor, para así, una vez realizadas las entrevistas mediante el análisis cualitativo, poder entender cuáles son las prácticas que actualmente realizan las áreas de gestión humana en algunas organizaciones Colombianas que mayor impacto tienen en el logro de los objetivos estratégicos y en el bienestar laboral de su personal, para que, según sus experiencias se puedan observar, entender y replicar, si se considera apropiado, las prácticas que permitan al área ser considerada estratégica.

Gestión Humana debe ser un área a la que se le dé por parte de la alta dirección un papel importante dentro de la organización. Y, es que es esta área quien puede lograr un conocimiento importante del recurso humano, de sus líderes, de las operaciones y de las necesidades de la organización, conocimiento que debe emplearse para potencializar las capacidades de las personas, encajar éstas en los cargos apropiados para que puedan mostrar todas sus capacidades y beneficiarse así tanto la organización como los empleados.

Este conocimiento de gestión humana, cobra importancia al momento de la definición y planteamiento de los objetivos estratégicos de los negocios, haciendo que los líderes de gestión humana deban involucrarse más en temas técnicos y dejar un poco a un lado los temas operativos del día a día.

En este punto, es menester hacer hincapié en que los directivos de gestión humana tienen diferentes profesiones, desde las ciencias sociales como psicólogos, abogados, administradores de empresas y trabajadores sociales, y desde las ciencias exactas como ingenieros industriales e ingenieros administrativos, por lo que el enfoque de estas áreas y sus prácticas podrían estar permeadas por la formación de sus líderes, por lo cual me parece muy interesante poder entender estas perspectivas.

De esta forma y mediante la observación y el análisis de los resultados de las entrevistas, las personas que laboren en gestión humana, podrán revisar si dentro de sus organizaciones, es posible realizar ajustes en las actividades, prácticas, en la forma como apoyan a las jefaturas, direcciones y empleados, para entender cada vez más el negocio en todo nivel, es decir, que el común de empleados y más aun de gestión humana, podrían y deberían entender e interiorizar la estrategia de la organización e impulsar que cada persona haga el mismo ejercicio, para que puedan contribuir cada vez más desde sus roles a la consecución de estos objetivos estratégicos.

Con base en mi experiencia laboral y el paso por algunas organizaciones Colombianas, puedo decir que el aporte de esta área en decisiones estratégicas, sus prácticas, sus líderes, los equipos de trabajo y su impacto en el bienestar laboral de los empleados difiere en cada organización. Y, esta diferencia puede repercutir en el área en sí misma, quedándose relegada como un área soporte y operativa, encargada de pagar nómina, reclutar talento, definir políticas salariales, administrar relaciones laborales y de realizar actividades de esparcimiento o, por el

contrario y adicional a todas las actividades mencionadas, puede ser un área estratégica, conocedora de las necesidades del negocio, de los diferentes jefes, de los empleados y de esta forma, poder participar y apalancar el logro y consecución de los objetivos estratégicos de la organización e impactar así mismo y de manera positiva, el bienestar laboral de los empleados al interior.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Caracterizar las prácticas de áreas de gestión humana de organizaciones en Colombia, con el fin de identificar su efecto en la consecución de los objetivos estratégicos del negocio y en el bienestar laboral de sus empleados, a partir de la percepción de sus directivos.

### **Objetivos específicos**

- Comprender el rol del área de gestión humana de manera general desde que surgió ésta en las organizaciones.
- Identificar las prácticas que desarrollan en algunas empresas de Colombia, las áreas de gestión humana.
- Caracterizar los aportes del área de gestión humana a los objetivos estratégicos y al bienestar laboral de las organizaciones objeto de estudio, a partir de las percepciones que tienen empleados de nivel directivo de gestión humana y ajenos a la misma.



## Marco de referencias conceptuales

### Antecedentes

Una vez realizado el análisis de las diferentes investigaciones que se han realizado del tema objeto de mi estudio, encuentro algunos autores que en sus artículos me brindan herramientas muy valiosas para entender cómo debería ser la visión y el enfoque estratégico del área de gestión humana para que ésta pueda verse y valorarse como tal dentro de las organizaciones.

Entendiéndose que hay diferentes modelos de administración, en el artículo “¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal”, Héctor Bermúdez Restrepo (2010), al hablar de los modelos de gestión, señala que “dichos modelos se entienden como estratégicos cuando –como su nombre lo indica–, emergen de la estrategia decidida por la alta dirección de la organización. En otras palabras, son la propuesta para materializar, en la práctica, las decisiones tomadas por la gerencia, o sea, para traducirlas en operaciones normalizables que logren aplicarse técnicamente en la vida cotidiana de la organización para que puedan, por supuesto, ser medibles en indicadores cuantitativos. (Bermudez Restrepo, 2010).

Es interesante este análisis ya que considero fundamental el apoyo que recibe gestión humana por parte de la alta dirección en las organizaciones para que su labor y su impacto tengan mayor acogida y relevancia al interior.

Mery Gallego Franco (2000) en su artículo Gestión Humana basada en competencias, contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales, destaca que “desde hace varios

años las organizaciones vienen enfrentando diferentes retos que los ha llevado a redefinir su visión, misión, estructura, estrategias y procesos, acciones todas orientadas a lograr mayores niveles de competitividad. Una de las estrategias claves para el logro de estos propósitos es la Estrategia de Gestión Humana la cual está orientada a ser generadora de valor a través de sus diferentes procesos: selección, capacitación y desarrollo, compensación, gestión del desempeño, entre otros; este compromiso supone la necesaria redefinición de su papel en la organización lo cual exige romper con el modelo tradicional denominado funcionalista el cual ha consistido en el desempeño de funciones desarticuladas e independientes e implementar el modelo estratégico, es decir procesos y acciones orientadas a contribuir al logro de los objetivos de la organización” (Gallego Franco, 2000)

En diferentes artículos de Gregorio Calderón Hernández (2007), sostiene que se ha cambiado de foco centrándose el interés en los aspectos estratégicos del departamento de gestión humana y de los recursos humanos como tal, en especial por su capacidad para incidir sobre los resultados del negocio y por su fortaleza para constituirse en ventaja competitiva sostenida.

Será interesante advertir entonces cuál es el papel que juegan los profesionales de recursos humanos en las organizaciones y cómo han logrado o están logrando ser parte del equipo estratégico que está a la vanguardia de los constantes requerimientos de los diferentes mercados. (Calderón , Naranjo, & Alvarez, 2007).

Este se convierte entonces en uno de los objetivos de las entrevistas que se realizarán investigación; saber qué está haciendo gestión humana y cómo está logrando convertirse en un aliado estratégico de las organizaciones.

Con respecto al cambio que se debe dar en las organizaciones para ser cada vez más estratégicas y estar a la vanguardia de las prácticas, Dave Ulrich (1996), afirma que los profesionales de RR.HH. deben ayudar a sus organizaciones a cambiar. Deben definir un modelo de organización para el cambio, diseminar ese modelo por toda la organización y auspiciar su ininterrumpida aplicación. Al reducirse los tiempos de los ciclos e incrementarse el ritmo del cambio, los profesionales de RR.HH., tendrán que dar respuesta a muchas preguntas interrelacionadas, por ejemplo, cómo desaprendemos lo que hemos aprendido? ¿ cómo honraremos el pasado y nos adaptaremos para el futuro? (Ulrich, 1996).

## **Organizaciones**

Cuando escuchaba el término “organización” inmediatamente pensaba en una empresa productiva privada que empleara a varias personas enfocadas en el cumplimiento de unos objetivos comunes resumidos en ventas y en generación de ingresos. Perdía de vista que el término es demasiado amplio y que abarca desde la familia hasta el estado, instituciones que necesitan una organización por más pequeñas o grandes que sean.

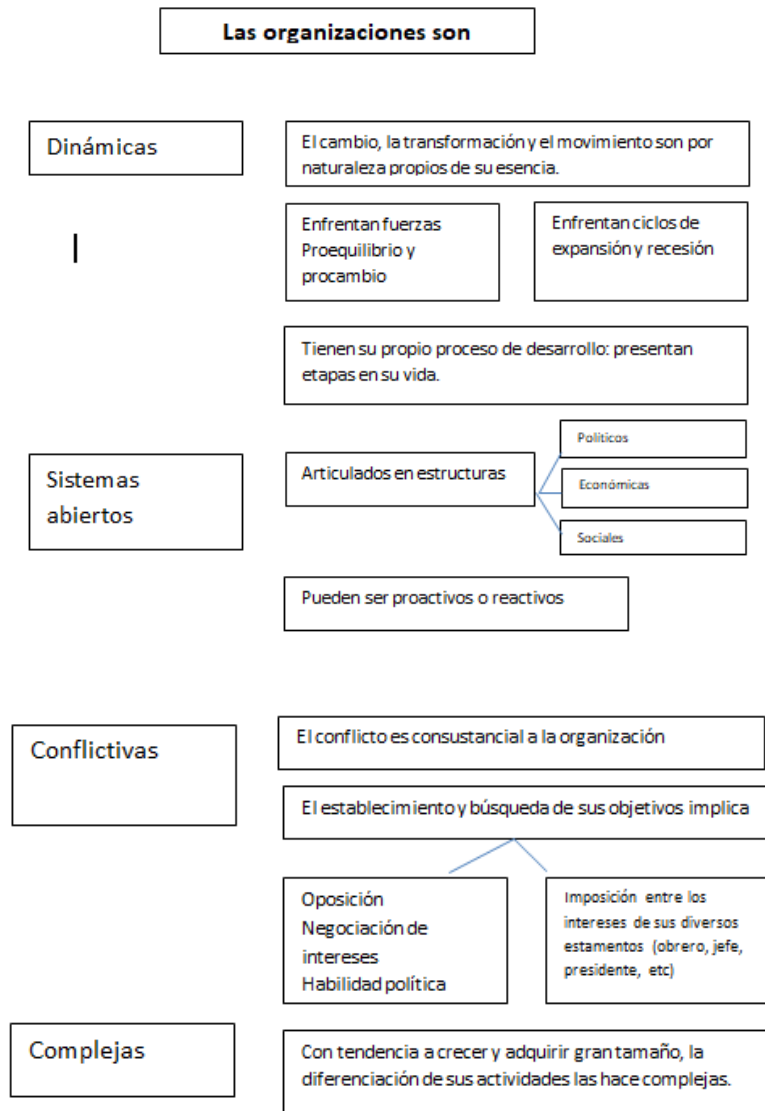
Encuentro la definición de que el término organización se refiere a organizaciones productivas, de servicio, públicas y privadas, grandes, medianas y pequeñas, etc. Es muy importante, entonces, tener en cuenta que el concepto de organización es más amplio – no se circunscribe – al de empresa. Y menos aún al de empresa productiva privada. Son organizaciones los ministerios, institutos y empresas estatales de carácter nacional, regional y local. También lo son las empresas privadas de las diferentes ramas de la economía: las firmas manufactureras, comerciales, bancarias, de seguros, corporaciones financieras, de servicios, etc. Y las asociaciones gremiales del sector privado: las asociaciones de comerciantes, industriales,

banqueros, rentistas, etc. Pero, así mismo, consideramos como organizaciones las instituciones educativas – colegios, universidades-, los hospitales y organizaciones de asistencia social: asilos, reformatorios, etc. Lo son también las comunidades religiosas, las fuerzas armadas y los sindicatos, las juntas de acción comunal y liga de consumidores, etc. (Davila, 2001).

Considero muy importante esta definición que realiza Dávila (2001), toda vez que dependiendo del sector y el tipo de empresa donde hemos laborado o con quien hayamos tenido algún contacto que nos haya permitido observar el funcionamiento de determinada organización, podemos tener diferentes visiones de lo que es o debería ser una organización para que funcione correctamente y aporte valor a la sociedad, teniendo una visión global de las diferentes organizaciones a donde hayamos pertenecido, entendiéndose familia, colegio, universidad, empresa, estado, etc.

Las características de las organizaciones, las resume el mismo autor en el cuadro que se transcribe a continuación:

*Figura 1: Las organizaciones*

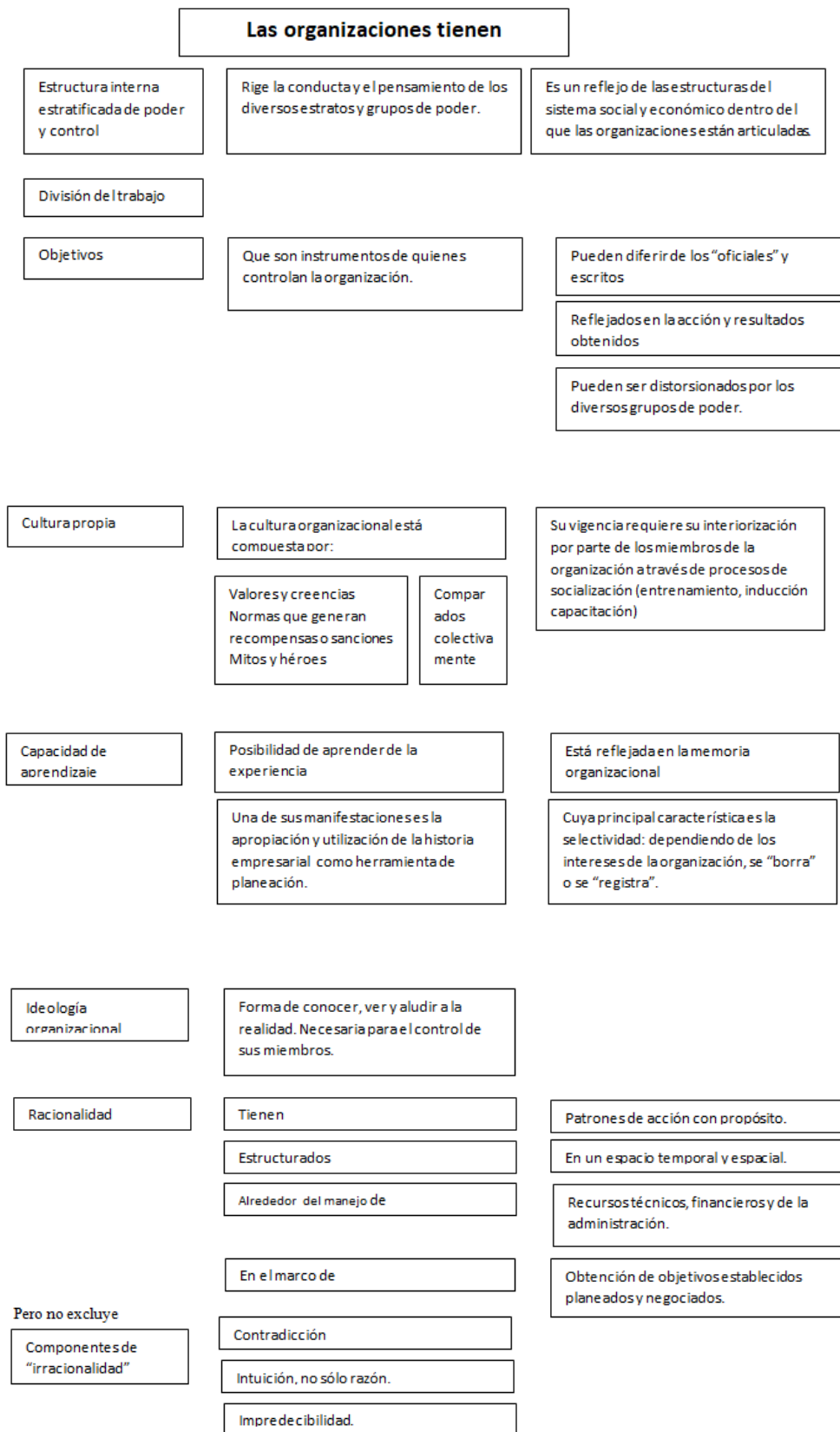


*Fuente:* (Davila, 2001)

Sostiene Dávila que el concepto de organización incluye: un ente (social: creación humana) creado (intencionalmente), orientado (hacia objetivos) mediante (trabajo humano y recursos materiales).

En el siguiente cuadro, Dávila (2001), contempla lo que tienen las organizaciones:

*Figura 2: Las organizaciones tienen*



*Fuente:* (Davila, 2001)

Idalberto Chiavenato (2015), caracteriza a las organizaciones por su parte, en una relación de reciprocidad que considero fundamental traer a colación. Y es que sostiene que la interacción psicológica entre empleado y organización es más que nada un proceso de reciprocidad. La organización hace ciertas cosas por y para los participantes, como remunerarlos y darles seguridad y estatus; a su vez, el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca a su autoridad y, por su parte, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia. La organización refuerza sus expectativas por medio de la autoridad y el poder de que dispone, mientras que el empleado las fortalece mediante ciertos propósitos de influir en la organización o de limitar su colaboración. Las dos partes de la interacción se orientan por directrices que definen lo correcto y equitativo y lo que no lo es. Algunos sociólogos se refieren a una “norma de reciprocidad” y otros, a un “contrato psicológico” (Chiavenato, 2015).

Este autor realiza un paralelo entre lo que las personas esperan de la organización y viceversa, dejando ver cuáles son las expectativas de cada parte, así:

*Figura 3: Expectativas de personas y organizaciones.*

Lo que las personas esperan de la organización	Lo que la organización espera de las personas
Un excelente lugar de trabajo. Oportunidad de crecimiento, educación y carrera. Reconocimiento y recompensas: salario, beneficios e incentivos. Libertad y autonomía. Apoyo: liderazgo renovador. Capacidad de empleo y de ocupación. Camaradería y compañerismo. Calidad de vida en el trabajo. Participación en las decisiones. Distracción, alegría y satisfacción.	Enfocarse en la misión organizacional. Enfocarse en la visión del futuro de la organización. Enfocarse en el cliente interno o externo. Enfocarse en las metas y resultados. Enfocarse en la mejoría y el desarrollo continuos. Enfocarse en el trabajo participativo en equipo. Compromiso y dedicación. Talento, habilidad y competencia. Aprendizaje constante y crecimiento profesional. Ética y responsabilidad social

*Fuente: (Chiavenato, 2015).*

El análisis que realiza Peter Drucker (1977), en su libro *El empresario de la nueva era* es muy completo, ya que plasma la necesidad de todas las organizaciones de tener una estructura, valga la redundancia, organizada, sosteniendo que hoy en día sabemos que la organización no es algo mecánico; que no existe una manera “correcta” de hacerla; y que las empresas pequeñas necesitan atender a su organización tanto como las grandes y en muchos aspectos tal vez más. Toda compañía requiere de una organización, sencillamente porque necesita una estructura. Sostiene también que debemos aprender los principios de organización existentes, las especificaciones o requisitos para cada estructura orgánica, y las formas como cada uno debe pensar y analizar la cuestión organizativa. Igual a una caja de herramientas. Recordemos también que no hay organizaciones perfectas, y que ningún organigrama va a exponerse como obra de arte. Las estructuras no son buenas porque lucen bien sino porque tienen un propósito y lo sirven (Drucker, 1977).

Y es que, la importancia de las organizaciones es sencillamente que funcionen, por lo que me llama mucho la atención la afirmación de este último autor, donde sostiene que la intención es liberar las energías humanas para concentrarlas en las tareas correctas. No se pregunta uno: “¿es la organización correcta?”; sino “¿Funciona?, ¿posibilita que la gente haga lo correcto?”. (Drucker, 1977).

Otra definición que quise traer mi investigación es que una organización es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan por lograr una meta o un conjunto de metas comunes. Son entidades que permiten a la sociedad conseguir logros que no podrían alcanzar si los individuos actuaran de manera independiente. (Gibson, Ivancevich, & Donn, 2006).



## Gestión humana

En la búsqueda de información realizada para esta investigación, he encontrado diferente literatura donde he podido observar y entender los inicios del área de gestión humana, entendiendo así cuáles han sido sus premisas y objetivos a través del tiempo. Y, aunque este análisis no ha sido muy riguroso por no ser el alcance de mi investigación, considero importante plasmarlo en ésta para así poder observar los cambios que ha tenido el área y poder analizar también si se encuentran aspectos que se deberían conservar en la gestión humana de hoy.

Gregorio Calderón Hernández,(2007), quien ha realizado un estudio de los inicios del área, refiriendo éste en uno de sus artículos que durante las décadas del 20 y del 30 del siglo pasado, aparecen en Colombia las primeras reglamentaciones de carácter laboral, como el reconocimiento al derecho de huelga, la reglamentación de los accidentes de trabajo, el derecho a la sindicalización y la creación de dependencias oficiales encargadas de las relaciones obrero-patronales, entre otras la creación del Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social.

En consecuencia, surgen los Departamentos de Relaciones Industriales, encargados de algunas prácticas de gestión humana como selección, evaluación y remuneración, pero su tarea central será darles un adecuado manejo a las relaciones legales con los trabajadores (Calderón , Naranjo, & Alvarez, 2007).

Esta síntesis de cómo surgen en Colombia los departamentos de relaciones industriales, es para mí de gran aporte, toda vez que desde mi profesión de abogada y mi experiencia en el área de gestión humana – relaciones laborales, he visto la necesidad de que en medianas y grandes empresas se cuente con una persona que pueda administrar y manejar los conflictos individuales o colectivos que se dan en las organizaciones, claro está, sin dejar a un lado las

demás actividades del área, pero enfocada en mitigar riesgos para el área, garantizando que todas las acciones estén enmarcadas dentro del marco jurídico vigente.

Calderón (2007) sostiene que el modelo aperturista de la década de los noventa tuvo amplia incidencia, quizás uno de los aspectos más sobresalientes fue el reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas lo cual llevó a una revaloración del estatus de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y también un aumento en sus responsabilidades y, por lo tanto, en las exigencias de la alta gerencia que espera, de una parte, mejores resultados de la selección y la capacitación y de otra, que se implementen prácticas más efectivas de evaluación y remuneración, a la vez que exige estrategias que permitan aprovechar el potencial de las personas, mejorar sus calificaciones, aumentar la motivación y la lealtad de los trabajadores y crear una cultura empresarial apropiada a las nuevas condiciones. (Calderón , Naranjo, & Alvarez, 2007).

Esta apreciación de la necesidad de aprovechar y mejorar el potencial de las personas, considerando la lealtad de los trabajadores y la cultura empresarial, debe ser un pilar para los líderes de gestión humana y el área en sí misma, al igual que la necesidad de enfocarse en temas estratégicos aprovechando el conocimiento que tiene el área de las personas y fortaleciendo su conocimiento del negocio.

Igualmente Calderón afirma que “la gestión humana en las organizaciones tiene un papel importante en cuanto que debe integrar y a la vez ser catalizador de ese juego de intereses y motivaciones, debe preocuparse por demostrar que se puede construir ventaja competitiva sostenible a partir de las personas, pero también requiere ser consciente de que la persona es primero ser humano y después trabajador” (Calderón, 2004).

Y es que en ocasiones al área por circunstancias intrínsecas de los negocios y presiones, olvida la importancia de la persona antes que su oficio y su trabajo y, es entendible que haya situaciones en que los objetivos por cumplir sean la prioridad, pero no podemos perder de vista en el área al ser humano (con todas sus particularidades) que hay detrás de un cargo.

Afirma Calderón que gestionar implica ir más allá de los asuntos operativos y de las contingencias del día a día, es incidir sobre el desarrollo, la innovación y la transformación organizacional. De esta manera, al hablar de gestión se está considerando lo estratégico (decisiones y acciones que llevan a la organización a lograr objetivos corporativos, por lo tanto muy relacionado con la interacción con el entorno y, en consecuencia, con la competitividad), lo táctico (alineación de las prácticas internas con la estrategia) y lo operativo (optimización de la cadena de valor interna, que genera la productividad) (Calderón, 2004, págs. 158-176)

Estas acciones estratégicas y humanas, Castillo Aponte las resume en su concepción de la gestión de personal, como “la gestión de personal o administración de fuerza laboral como un sistema constituido por la planeación, organización, conducción, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial dentro de las organizaciones” (Castillo, 1994).

Otro autor que ha estudiado los antecedentes del área de gestión humana es Luis Alberto Cabuya Montaña quien establece que se ha partido de las diferentes fases o etapas del proceso administrativo clásico identificadas por Fayol: planeación, organización, coordinación, dirección y control. A cada una de estas etapas del proceso corresponde cada una de las funciones típicas que debe realizar de manera secuencial un departamento “tipo” de personal de cualquier organización empresarial (Cabuya, 1999).

Sin embargo, señala alguna limitaciones de este enfoque a saber:

- a) Concibe la gestión de personal como un proceso lineal, secuencial y cronológico.
- b) Identifica al departamento de personal como una unidad operativa más que estratégica en las organizaciones.
- c) Privilegia un estilo tradicional en la gestión de personal (Cabuya, 1999)

Afirma también este autor que la formación dada por diversas instituciones a quienes se responsabilizarían de estos departamentos y la conformación de la primera Asociación de Directores de Personal en la década del 50, llevaron a una tecnificación de la función la cual enfatizaba en las prácticas de selección, contratación y sistemas de remuneración. (Cabuya, 1999).

Y es que de esta forma hemos visto el actuar de algunas áreas de gestión humana, siendo transaccionales, realizando labores operativas más que estratégicas y resumidas en un día a día de solucionar conflictos y brindar alternativas a los empleados a las situaciones particulares que cada uno presente.

Es interesante leer cómo Rainer Dombois sostiene que la privatización de empresas estatales y la reestructuración de instituciones del estado cambian los regímenes laborales: un sector que tradicionalmente se había constituido en una fortaleza del sindicalismo y de la negociación colectiva, se ve fuertemente afectado por despidos y la eliminación de conquistas convencionales. Esas políticas se complementan en algunos países con cambios en el derecho laboral que apuntan a la flexibilización en el empleo, abriendo el espacio normativo para la contratación temporal, subcontratación y para despidos de grupos anteriormente protegidos (Dombois, 1993).

Sostiene Dombois, que las empresas en los años ochenta experimentaban, después de una larga fase de crecimiento continuo, un período de crisis, con mercados inestables, materias primas y equipos encarecidos y un marco político-económico poco calculable. Como reacción, han generalizado políticas de personal, que aprovechándose de la gran oferta en el mercado de trabajo, trasladan la incertidumbre en los mercados a los trabajadores: se difunden prácticas de empleo temporal y de despidos que no eximen a trabajadores antiguos (Dombois, 1993).

La reglamentación de las relaciones laborales individuales y colectivas dadas por el Estado, repercute en la relación con los trabajadores, como si fueran las mismas empresas quienes restringen o amplían el espectro de actuación de las mismas, considerando también que el país ha tenido que flexibilizar las formas de contratación de personal (aun faltando mucho), para que las empresas se puedan sostener en el tiempo.

Aún se tienen empresas con convenciones colectivas muy gruesas, que hacen que las empresas tengan que restringir otros presupuestos por sostener éstas. Y, conociendo que son conquistas de los sindicatos y que, seguramente en otros momentos las empresas podrían sostener estas convenciones, hoy en día es imposible negociar algo diferente a lo allí estipulado y claramente las empresas tienen que recurrir a recortar otros presupuestos que podrían impactar de forma positiva a la mayoría de personas de la organización, sean o no beneficiarias de una convención colectiva de trabajo.

Chiavenato argumenta que GRH es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etc. Los asuntos que se suelen tratar en el área de GRH se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y

de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de trabajo, estructura y cultura organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para personal, responsabilidad en el nivel de supervisión. (Chiavenato, 2015).

Esta interdisciplinariedad de la que habla Chiavenato, se puede observar en las organizaciones y, para mí, es lo que más me gusta y me llama la atención del área, ya que tratándose se diferentes profesiones y perfiles de quienes integran el área, se pueden tener visiones diferentes y complementarias de los asuntos que conoce el área, nutriéndose de conocimientos nuevos y perspectivas distintas.

Chiavenato afirma que no existen leyes o principios universales para la administración de recursos humanos. El área de GHR es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga acerca del ser humano y su naturaleza y, sobretodo, de la cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles. A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de la organización. A ello se debe el carácter situacional del área de GRH, que no se compone por técnicas rígidas e inmutables, sino por técnicas muy flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Un esquema exitoso de GHR de una organización en una época determinada puede no tener éxito en otra organización, o en la misma, pero en otra época, debido a que las cosas cambian, las necesidades se modifican y

el área de GHR debe tener en consideración el cambio constante en las organizaciones y sus ambientes (Chiavenato, 2015)

Esta visión me parece encantadora ya que lo he vivido; el área siempre tiene cuestiones y circunstancias novedosas que te exigen un pensamiento ágil y una presión, en el buen sentido de la palabra, ya que dependerá del área dar solución y alternativas a un sinnúmero de situaciones personales y/o laborales de quienes integran la organización.

El área de GHR tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, reclutarlas, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas – es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización – es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. Esto depende de la GHR (Chiavenato, 2015)

Ahora bien, adicional al tacto, buen trato, cercanía, empatía y demás características que deberían tener las áreas de GH, éstas deben ganar terreno en temas estratégicos agregando valor siempre a todas las áreas y personas. Como dice Dave Ulrich, los profesionales de RRHH crean valor en una organización cuando entienden cómo opera el negocio. ¿Por qué? Porque ese entendimiento les permite adaptar RRHH y las actividades de la organización a las condiciones empresariales cambiantes. Sólo al conocer las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales estratégicas de su empresa podrá desempeñar un papel valioso en cualquier discusión estratégica. (Ulrich, Becker, & Huselid, 2001)

## Modelos de gestión humana

Cada vez más en las organizaciones podemos observar cómo se ha ido involucrando a gestión humana en temas operativos, estratégicos y tácticos, así lo afirma Dessler cuando sostiene que la organización espera que el departamento de RH brinde evidencia cuantificable y basada en comparaciones de su eficiencia y efectividad actuales, así como de la eficiencia y la efectividad esperadas de los programas de RH nuevos o que se hayan propuesto. En otras palabras, la organización espera evidencia sólida y cuantificable de que la función de RH está contribuyendo de una manera significativa y positiva al logro de las metas estratégicas de la compañía. (Dessler, 2015).

La administración de recursos humanos basada en evidencias utiliza datos, hechos, análisis, rigor científico, evaluación crítica y estudios de caso e investigaciones que se evalúan de forma crítica para apoyar propuestas, decisiones, prácticas y conclusiones de recursos humanos. En términos sencillos, la administración de recursos humanos basada en evidencias implica el uso de evidencias disponibles al tomar decisiones sobre las prácticas de administración de recursos humanos en las cuales nos concentramos. Las evidencias pueden provenir de medidas reales (por ejemplo, ¿qué les pareció a los trabajadores el programa de capacitación?); de datos existentes (como ¿qué efecto tuvo el programa de capacitación en las utilidades de la compañía después de su implementación?); o de estudios de investigación publicados (es decir, ¿qué se concluye en la literatura científica acerca de la forma de asegurarse de que los trabajadores recuerdan lo que aprenden?) (Dessler, 2015).

En ocasiones me he preguntado por qué en “x” o “y” organización, tienen o no tienen en cuenta a gestión humana para determinados asuntos y es que, las empresas cada vez buscan más



que sus encargados de gestión humana realmente agreguen valor y entiendan el negocio y se anticipen a la satisfacción de las necesidades que se presentan en el día a día.

Lo más importante es que en la actualidad los empleadores buscan que sus gerentes de RH agreguen valor al incrementar las utilidades y mejorar el desempeño. Los profesores Dave Ulrich y Wayne Brockbank lo describen como la “propuesta de valor de RH”, y afirman que los programas de recursos humanos (como las pruebas de selección) son tan sólo un medio para llegar a un fin, ya que la meta última del gerente de recursos humanos debe ser agregar valor. “Agregar valor” significa ayudar a la empresa y a sus trabajadores a mejorar de una forma cuantificable, como resultado de las acciones del gerente de recursos humanos. (Dessler, 2015)

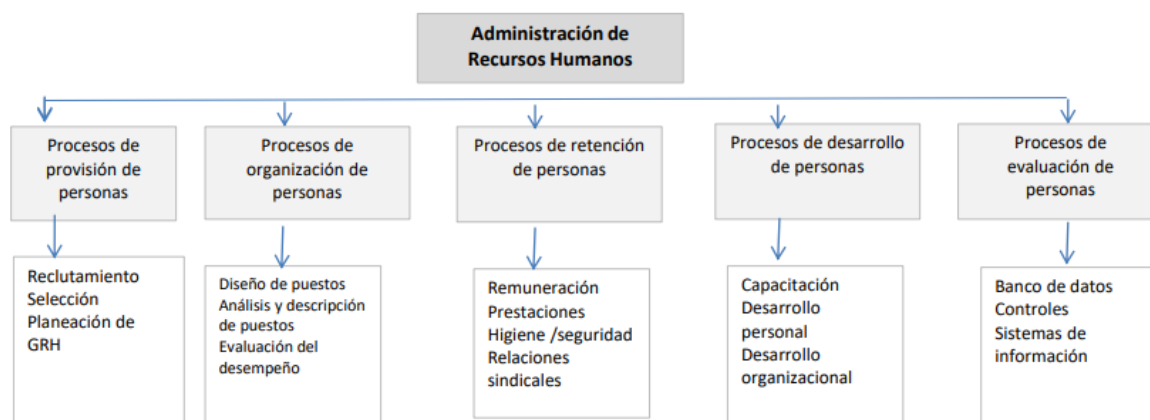
### **Procesos de gestión humana**

Para entender y desarrollar los procesos de gestión humana, me basé en el análisis detallado de Idalberto Chiavenato por considerarlos completos y acordes a mi experiencia, lo cual me permite una mayor comprensión y entendimiento. Él sostiene que los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas.

Integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema. (Chiavenato, 2015).

Así mismo, agrupa los procesos y subprocesos del área de GRH tal como se detalla en el siguiente cuadro, el cual más adelante se detallará:

*Figura 4: Procesos y subprocesos en el área de GRH*



*Fuente: (Chiavenato, 2015)*

### **Procesos de provisión de personas (reclutamiento, selección, planeación de GRH).**

Una de las funciones que más impacto tienen en la organización realizadas por gestión humana, es la atracción y selección de personal, ya que es desde este inicio que se debe hacer un filtro con base en una cantidad de aspectos relevantes a la hora de escoger una persona, que a groso modo podrían resumirse en la experiencia laboral, la expectativa del jefe de quién debe ocupar el cargo, la cultura de la empresa, las habilidades, expectativas, cualidades y aspectos por mejorar del candidato, además de su formación académica.

Chiavenato afirma que los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. Los procesos de provisión son la

entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su correcto funcionamiento y desarrollo. (Chiavenato, 2015)

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato, 2015).

El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización. (Chiavenato, 2015).

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases en un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación; la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla. Pero representa una puerta de entrada para la organización. Y necesita ser atractiva para los candidatos. (Chiavenato, 2015)

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el puesto adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2015).

Y es que al final, elegir mal un candidato, acarrea unos gastos económicos para la empresa, además de la afectación al clima organizacional, pérdida de tiempo al entrenar a alguien que no va a llenar las expectativas de la empresa o viceversa; puede un candidato también darse cuenta que el cargo al que se postuló no cumple con sus aspiraciones y dejarlo en un corto período de tiempo.

### **Procesos de organización de personas (diseño de puestos, análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño).**

Los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración de los nuevos miembros a la organización, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo. Esto significa que, una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. De esta manera, lo que sigue al reclutamiento de recursos humanos es el proceso de organización de las personas. Este subsistema cubre tres aspectos: descripción y análisis de puestos y, evaluación de desempeño. (Chiavenato, 2015)

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).

3. A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados. (Chiavenato, 2015)

La descripción de puestos muestra una relación con las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos para su ocupante. Así, los puestos se ocupan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones. Las características personales de quien ocupe el puesto deben ser compatibles con las especificaciones de éste, mientras que la función, o contenido del puesto, también se señala en su descripción. Así, la descripción del puesto detalla de manera impersonal su contenido; mientras que las especificaciones proporcionan la percepción de la organización respecto de las características humanas deseables para realizar el trabajo, expresadas, en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc. (Chiavenato, 2015).

La actualización permanente de las descripciones de puestos de trabajo es fundamental para las empresas, por temas operativos (¿cómo se hace el cargo y para qué se hace?), por temas de jefatura (¿qué hacen las personas que tengo a cargo?), por temas de control de medicina laboral y de seguridad y salud en el trabajo (¿cumple la persona con todas las directrices en materia de salud ocupacional?) y por temas legales (¿tengo el control de lo que hacen las personas en determinado cargo dado el caso que deba asumir demandas o alguna acción judicial al respecto?).

El subsistema de gestión y evaluación del desempeño es el responsable de elaborar el modelo de trabajo y preparar el terreno para la acción organizacional. Es el momento en que lo planeado y organizado se dirige y pone en práctica por la acción conjunta de los

organismos, equipos y personas. Es el punto en el que la gestión actúa para hacer que las cosas sucedan de acuerdo con lo planeado y organizado. Es la ejecución que hace productiva a una organización y capaz de crear riqueza, añadir valor y compartir ganancias. Básicamente, lo que está planeado, organizado, dirigido y controlado se refiere a cómo las actividades y operaciones deben llevarse a cabo en todos los niveles de la organización. El desempeño significa realización, puesta en marcha, es decir, volver real lo que antes era planeado, ideado o esperado. (Chiavenato, 2015)

El desempeño (performance) es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización. O de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, ejercitar, llevar a cabo una actividad en particular. Es la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades y con ello alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados. (Chiavenato, 2015)

Los principales objetivos del desempeño están destinados a mejorar los siguientes aspectos:

1. Calidad: Producción totalmente exenta de errores ofreciendo productos y servicios dentro de las especificaciones.
2. Velocidad: Prontitud y tiempo de entrega reducido.
3. Confiabilidad: Producción correcta y entrega segura y confiable.
4. Flexibilidad: A través de la capacidad de mejora continua y la innovación en productos y servicios. (Chiavenato, 2015)

Este tema lo considero de suma importancia al momento de ser concretos en qué se espera de las personas, cómo debe ser su contribución a los objetivos estratégicos, cómo alinear a las personas para que conozcan la estrategia y la interioricen, qué papel juegan los jefes en esta consecución de objetivos, qué competencias debo reforzar o resaltar en las personas, para que estos indicadores de desempeño realmente midan aspectos trascendentales en las diferentes áreas y no sean indicadores diseñados por cumplir algún estándar o norma interna.

**Procesos de retención de personas (remuneración, prestaciones, higiene/seguridad, relaciones sindicales).**

La retención de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo. (Chiavenato, 2015)

Todas las personas trabajamos porque lo necesitamos, y si este trabajo además nos brinda un buen nivel de vida que permita cubrir las necesidades básicas en algunos casos y en otros, permita además de cubrir estas necesidades, desarrollarse integralmente como profesional y como persona, tendremos ahí personas motivadas con intención de apalancar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que son conocedoras de que si a la organización le va bien, a ellas también. Por lo que el tema de la remuneración concierne a todas las personas de la organización, en todos los niveles, lo cual hace que sea un tema completamente sensible y de ponerle mucho interés por parte de la administración.

Para operar ciertos estándares, las organizaciones cuentan con un sistema de premios (es decir, incentivos para estimular determinados comportamientos) y de sanciones (castigos o penalizaciones, reales o potenciales, para inhibir comportamientos). (Chiavenato, 2015)

Por otra parte, el sistema de sanciones abarca medidas disciplinarias que pretenden orientar la conducta de las personas para que no se desvíe de los caminos esperados, así como evitar que se repita (advertencias verbales o escritas) o, incluso, en casos extremos, castigar su reincidencia (suspensiones) o separarlo de los demás (despido de la organización). (Chiavenato, 2015)

Los premios que brinda la organización destacan sobre todo la excelencia del servicio y el grado de responsabilidad del trabajador. La mayor parte de las organizaciones emplea dos tipos de premios:

1. Directamente vinculados al criterio del alcance de los objetivos de la empresa, como lo referente a pérdidas y ganancias. Si bien este criterio se limita a pocas personas, como directores y gerentes, su potencial encierra un genuino valor de motivación.
2. Relacionados con el tiempo de servicio y que se otorgan automáticamente en ciertos intervalos, siempre que la persona haya tenido un desempeño satisfactorio. En general, estos incentivos son pequeños y pretenden mantener el equilibrio de los salarios.
3. Los que exigen diferenciación en el desempeño, que implican mejoras salariales con un valor motivacional. Estos premios llegan a una pequeña proporción de personas que tienen un desempeño excepcional y están situadas dentro de cierto nivel salarial.
4. Los relacionados con resultados objetivos y cuantificables, sean de departamentos, de divisiones o globales. Se dividen dentro del grupo en forma de porcentaje sobre la base salarial de cada uno.

Este tema de control disciplinario por incumplimiento a normatividades internas o externas, me ha afectado directamente en mis trabajos, toda vez que he respondido por los procesos disciplinarios de diferentes compañías, donde he encontrado personas que incumplen



las normas porque realmente no las consideran importantes o equitativas en todos los niveles, personas que incumplen por olvido o por confiarse ante ciertos hechos e incluso personas que buscan una sanción como la suspensión por algunos días al trabajo por necesitar algunos días libres para realizar determinadas actividades.

El dinero puede ser un motivador muy eficaz para que se registre mayor productividad: cuando la persona percibe que el aumento de su esfuerzo genera un incremento de su recompensa monetaria. El problema de muchos planes de remuneración reside en que las personas no sienten tal relación y consideran que la remuneración está en función de la edad, el grado de estudios, el desempeño anterior o incluso algunos criterios irrelevantes, como la simple suerte o el favoritismo. (Chiavenato, 2015)

Todos estos procesos para retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida), sirven para proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas. Son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para motivar su trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales.

La actividad organizacional en general y la actividad empresarial en particular se pueden visualizar como un proceso de conversión de varios recursos dentro de un sistema integrado que proporcionará salidas o resultados. El proceso de conversión implica una combinación óptima de entradas (como capital, tecnología, materias primas, esfuerzo humano, etc.) dentro de un conjunto de trabajo para producir el resultado deseado. El elemento humano forma parte integral de dicha actividad. (Chiavenato, 2015)

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el de la política salarial. El nivel de los salarios es un elemento esencial tanto para la posición

competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo como para sus relaciones con sus empleados.

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. (Chiavenato, 2015)

Para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor en el corto o mediano plazo. (Chiavenato, 2015)

El objetivo de la remuneración es crear un sistema de premios, equitativo tanto para la organización como para las personas. (Chiavenato, 2015)

Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos o preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por la organización, pero casi nunca los pagan directamente los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción.

Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración. La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes son: gastos médicos, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etc.

Los planes se clasifican en legales o prestaciones superiores a la ley o adicionales, lo cual depende de la posibilidad de exigirlos:

1. Prestaciones legales: son las que el empleador debe otorgar a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos, por ejemplo: aguinaldo, vacaciones, vivienda, prima de antigüedad, ayuda para enfermedad, prima vacacional, ayuda por maternidad, horas extra, prima dominical.
2. Prestaciones superiores a la ley o adicionales: son las ofrecidas por voluntad de las empresas, no las exige la ley ni alguna negociación colectiva. También se conocen como prestaciones adicionales a las de ley, e incluyen, entre otros, gratificaciones, seguro de vida colectivo, alimentos, transporte, préstamos, gastos médicos privados, ayuda para vivienda. (Chiavenato, 2015)

He notado que con toda razón, el momento de un profesional elegir entre un trabajo u otro, un elemento fundamental es el paquete de beneficios extralegales que contenga la empresa a la que se está postulando. Y en ocasiones no son temas netamente económicos; hoy cobra incluso más importancia la posibilidad de teletrabajar, el involucramiento de la familia, la atención a la persona como tal que temas económicos.

En cuanto a la calidad de vida en el trabajo, Chiavenato sostiene que ésta implica crear, mantener y mejorar un excelente ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redundará en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas. Los gurúes de la calidad dicen que la calidad externa de una organización – lo que ofrece al mercado y a la sociedad – nunca es mayor que la interna, sino sólo una derivación de ella. (Chiavenato, 2015)

Dentro de este proceso se encuentra también la higiene laboral o higiene industrial, la cual sostiene Chiavenato, es de carácter eminentemente preventivo, pues su objetivo es la salud y la comodidad del trabajador, al evitar que se enferme y se ausente provisional o definitivamente del trabajo.

Entre los principales objetivos de la higiene laboral están:

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o con discapacidades físicas.
- Prevenir que se agraven las enfermedades y las lesiones.
- Conservar la salud de los trabajadores y aumentar su productividad por medio del control del ambiente laboral.

La higiene laboral implica el estudio y control de las condiciones de trabajo, pues son las variables situacionales que influyen en el comportamiento humano. (Chiavenato, 2015)

Hoy en día este proceso de seguridad y salud en el trabajo es de suma importancia en las empresas; el deber cumplir con todas las normas, el garantizar que todas las personas cuenten con los elementos adecuados para cumplir su trabajo de forma que no se afecte la salud y el evitar al máximo temas de accidentalidad o incidentalidad, ya que cada vez se presentan más posibles casos de abuso con las normas, difíciles de controlar por las empresas por tratarse de temas de salud y personales de los trabajadores, lo que amerita un proceso robusto, detallado y muy riguroso a la hora de hacer cumplir las exigencias.

La calidad de vida en el trabajo (CTV) representa el grado en que los miembros de la organización, satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización. La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, como

satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos similares.

La CTV no sólo implica los aspectos intrínsecos al puesto, sino también todos los aspectos extrínsecos y contextuales. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, como la motivación para el trabajo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante los cambios en el ambiente laboral, la creatividad y la voluntad para innovar. (Chiavenato, 2015)

Las relaciones con los colaboradores se refieren a las actividades de recursos humanos asociados al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y renuncias. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas. Sin embargo, el área de gestión de recursos humanos actúa en la retaguardia como función de staff, es decir, como asesoría interna, y delega a los gerentes y supervisores la responsabilidad de línea respecto a las prácticas cotidianas de recursos humanos.

En cuanto a las relaciones laborales, tema que me apasiona ya que constituye un aspecto fundamental en mi experiencia laboral, Chiavenato argumenta en el mismo texto que he mencionado en las últimas páginas, que uno de los mayores desafíos que enfrenta hoy el área de recursos humanos, producto de la apertura política del país y del creciente desarrollo del sindicalismo, es que se debe convivir con la evolución sindical, por un lado, y la naciente participación de los trabajadores, por otro; además, debe propiciar que todos los niveles

administrativos de la organización estén conscientes de la nueva realidad laboral y la creciente participación de la clase trabajadora en movimientos reivindicatorios. Así, es evidente que se debe preparar a las empresas en todos los niveles de la administración para que adopten una postura democrática, fundada en una política participativa de relaciones laborales.

El segundo desafío que afronta el área de gestión de recursos humanos es la necesidad de conquistar espacio en la organización para actuar en un nivel estratégico y táctico. Para ello requiere gozar de mayor credibilidad ante la alta gerencia y los demás niveles de la organización, y también tener mayor autonomía y poder de decisión. (Chiavenato, 2015).

El sindicalismo evolucionó, dejó de ser una reacción ante las precarias condiciones laborales y se convirtió en una representación sólida y legítima de los derechos y expectativas de las clases trabajadoras. Hoy, el sindicalismo representa un proceso para la reivindicación de mejores salarios y condiciones de trabajo; más que eso, representa una fuerza política que forma parte de la natural lucha por el poder en un régimen democrático. (Chiavenato, 2015).

### **Procesos de desarrollo de personas (capacitación, desarrollo personal, desarrollo organizacional).**

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal en el sentido de incrementar el aprendizaje organizacional y el conocimiento corporativo. En el fondo, los procesos de desarrollo consisten en aumentar el capital humano e incrementar las competencias organizacionales. (Chiavenato, 2015)

El “aprendizaje” significa un cambio o modificación permanente de la conducta en función de la experiencia de cada individuo. Se observan cambios de conducta en las personas

a medida que crecen, de la infancia a la madurez. El aprendizaje afecta en gran medida la forma de pensar, sentir y actuar, así como las creencias, valores y objetivos personales. En la era del conocimiento, el aprendizaje se vuelve fundamental para el éxito profesional. Es preciso aumentar la productividad del aprendizaje, o sea, mejorar la eficiencia y eficacia de cómo aprendemos. (Chiavenato, 2015)

En cuanto a cómo mejorar el aprendizaje, Chiavenato argumenta:

1. Se deben seguir los resultados del desempeño para evaluarlo.
2. Se aprende mejor cuando hay motivación. Tener realimentación.
3. El premio y la sanción influyen en el aprendizaje.
4. La distribución de los períodos de aprendizaje deben considerar la fatiga, la monotonía y los períodos adecuados para asimilar el material aprendido.
5. El ejercicio y la práctica son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.
6. El aprendizaje eficiente depende de técnicas adecuadas para la enseñanza.
7. El aprendizaje depende de la aptitud y habilidades personales.

Sobre los contenidos de las capacitaciones, éstos abarcan cinco formas de cambio de conducta:

1. Transmisión de información: El contenido de muchos programas de capacitación son informaciones sobre la empresa, sus productos y servicios, organización, políticas, reglas y reglamentos. Es un cuerpo de conocimientos indispensable para que los capacitados sepan qué hacer, cómo, cuándo y dónde.

2. Desarrollo de habilidades: Sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: Se trata del cambio de conducta o de actitud de las personas, para lamodificación de actitudes negativas de los trabajadores y convertirlas en otras más favorables.
4. Desarrollo de conceptos: La capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, o para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios.
5. Creación de competencias individuales: Se trata de crear y desarrollar las competencias duraderas en las personas, como aumentar el conocimiento (saber), habilidades (saber hacer), juicio (saber juzgar y decidir) y actitudes (saber hacer acontecer) frente a situaciones. (Chiavenato, 2015)

El mismo autor trata en este acápite un tema fundamental para todas las organizaciones y es la necesidad de una continua adaptación al cambio. El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica para su supervivencia en un ambiente cambiante. El cambio organizacional no se puede dejar al azar, sino que debe planearse. En las organizaciones existen cuatro clases de cambios:

1. Cambios estructurales: que afectan la estructura de la organización, los departamentos (como divisiones o áreas, los cuales se fundan, crean, eliminan, subcontratan por medio



de nuevos socios), las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos y las modificaciones en el esquema de diferenciación frente a la integración existente.

2. Cambios en la tecnología: que afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología implica la forma en que la empresa realiza sus tareas y produce sus productos y servicios.
3. Cambios en los productos o servicios: que afectan los resultados o las salidas de la organización.
4. Cambios culturales: es decir, los cambios en las personas, sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Estos cambios no ocurren de forma aislada, sino que se presentan sistemáticamente y unos afectan a otros y provocan un poderoso efecto multiplicador. (Chiavenato, 2015)

### **Procesos de evaluación de personas (banco de datos, controles de sistemas de información).**

Para que el proceso de control sea eficaz debe sujetarse a los criterios siguientes:

1. El proceso debe controlar las actividades correctas: el control debe atender las actividades que de verdad deben y necesitan controlarse. Cuando las personas reconocen que ciertas actividades son vigiladas y comparadas con alguna norma o estándar, es probable que canalicen su comportamiento para alcanzar las normas fijadas.
2. El proceso debe ser oportuno: el control se debe efectuar en el momento adecuado para que muestre las desviaciones necesarias en tiempo real y permita hacer las correcciones debidas.
3. El proceso de control debe incluir una relación favorable de costo- beneficio: el control no puede costar más que lo que controla. Debe ofrecer un beneficio superior a su costo

para que valga la pena. Los procesos de control no son gratuitos ni baratos. Sus costos por lo general implican:

- a) Sistemas de supervisión y procesamiento.
  - b) Personal para operar el sistema.
  - c) Tiempo del personal de línea que proporcione los datos al personal de control.
4. El control debe ser exacto: Los procesos de control son indicadores del avance y sientan las bases para las acciones correctivas. El control debe ser objetivo, claro y exacto.
  5. El control debe ser aceptado: es importante que las personas acepten el control y entiendan el objeto del proceso. Deben pensar que el control es necesario y que se debe aplicar.
  6. El control debe ser pedagógico: el control debe presentar resultados que puedan mejorarse o corregirse mediante el aprendizaje. En otras palabras, debe enseñar en función de la experiencia pasada.

## **Estrategia**

Las diferentes definiciones encontradas sobre qué es la estrategia me ayudan a visualizar los aspectos inherentes al término para que una vez realizadas las entrevistas pueda hacer el análisis de los objetivos planteados en la investigación.

La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que

poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro. (Sierra, 2013).

El proceso básico de planeación administrativa implica el establecimiento de objetivos, hacer pronósticos de planeación básicos, revisar cursos de acción alternativos, evaluar las mejores opciones y, después, seleccionar e implementar el plan. Un plan muestra el curso de acción para llegar a la meta desde el punto donde nos encontramos en la actualidad. La planeación siempre está dirigida hacia metas. (Dessler, 2015)

El plan estratégico es el que diseña una empresa para alinear sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva. (Dessler, 2015)

La estrategia de nivel corporativo es el tipo de estrategia que identifica el portafolio de negocios que abarca a toda la compañía y la manera como tales negocios se relacionan entre sí.

La estrategia empresarial se compone de dos grandes áreas: la estrategia competitiva y la estrategia corporativa. Mientras la primera se pregunta aspectos tales como de qué depende la ventaja competitiva de cada negocio, cuál es la capacidad de sustentar esa ventaja a través del tiempo y cuál es la forma de competir para mejorar la posición de cada negocio en el mercado, la estrategia corporativa se pregunta aspectos tales como cuáles debiesen ser los negocios en que participa y los límites verticales y geográficos que debiese tener la empresa. Adicionalmente, la estrategia corporativa busca evaluar cuáles son los mecanismos para modificar el ámbito de la empresa (fusiones, alianzas, contratos, franquicias, entre otros) y cuál es la mejor forma de coordinación de las diferentes actividades y negocios para lograr los objetivos de la empresa. (M., 2013).

Los gerentes no pueden diseñar de forma inteligente sus políticas y prácticas de recursos humanos sin entender el rol que juegan dichas políticas y prácticas en el logro de las metas estratégicas de su compañía. (Dessler, 2015)

Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas. En forma general, esto comprende varios enfoques posibles:

- Posicionamiento de la empresa de tal manera que sus capacidades proporcionen la mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas existentes;
- Influir en el equilibrio de fuerzas mediante movimientos estratégicos, mejorando así la posición relativa de la empresa; o
- Anticipar los cambios en los factores que fundamentan las fuerzas y responder a dichos cambios con rapidez, aprovechando el cambio para elegir una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes de que los competidores lo reconozcan. (Porter, 1987)

Wright y McMahan (1992) definen la dirección estratégica de recursos humanos como “el patrón de actividades de recursos humanos planeadas con la intención de capacitar a la organización para alcanzar sus objetivos”, destacando las dos dimensiones – vertical y horizontal – que desde su punto de vista diferencian a la Dirección Estratégica de Recursos Humanos de la tradicional Dirección de Personal. Verticalmente, la Dirección Estratégica de Recursos Humanos vincula las prácticas de recursos humanos con los procesos de Dirección Estratégica de la organización; horizontalmente, pone el énfasis en la coordinación o congruencia entre diversas prácticas de recursos humanos. Lo que estos autores destacan del carácter cada vez más estratégico de la dirección de recursos humanos, por tanto, es la idea

del ajuste entre las prácticas de recursos humanos y entre estas y el contexto estratégico de la organización (Delgado, Gómez, & Romero, 2006).

Martell y Carroll (1995) por su parte, destacan cuatro características que definen este nuevo enfoque. El primer paso hacia una función más estratégica de la Dirección de Recursos Humanos está en incluir planes de recursos humanos para múltiples años. Además exige que exista un vínculo entre los recursos humanos y la estrategia, y que las políticas de recursos humanos contribuyan a aumentar los beneficios para la empresa. Finalmente, resulta esencial que los directivos de línea participen y se involucren en la Dirección de Recursos Humanos. (Delgado, Gómez, & Romero, 2006)

*Figura 5: Características de la dirección estratégica de recursos humanos. Martell y Carroll*

*(1995)*

#### Características de la dirección estratégica de recursos humanos

Enfoque a largo plazo

Vínculos entre la Dirección de Recursos Humanos y la planificación estratégica

Vínculos entre la Dirección de Recursos Humanos y la eficacia empresarial

Inclusión de los directivos de línea en el proceso de Dirección de Recursos Humanos

*Fuente:* (Delgado, Gómez, & Romero, 2006)

Una vez que las fuerzas que afectan la competencia en un sector industrial y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la empresa está en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector industrial en el cual compite. Desde un punto de vista estratégico, los puntos fuertes y débiles cruciales son la posición de la empresa frente a las causas fundamentales de cada elemento de la fuerza competitiva. ¿Cuál es la posición de la

empresa en relación a posibles sustitutos? ¿En relación a las barreras de ingreso? ¿Al enfrentarse a la competencia por parte de las empresas establecidas?

### **Bienestar laboral**

En las entrevistas he querido indagar qué entienden los directivos con este término, por lo que las definiciones encontradas en la literatura y las diferentes acepciones de las personas entrevistadas, me darán una idea macro acerca del término, que espero incluir dentro de las conclusiones.

Gregorio Calderón, autor de quien he traído bastantes definiciones por identificarme con ellas, hace un recuento de lo que se ha entendido por bienestar laboral y sostiene que el problema del bienestar laboral es de vieja data, desde finales del siglo XIX los teóricos de la gerencia se preocuparon por condiciones de satisfacción de los trabajadores muy ligadas, en ese momento, a valores morales y religiosos de los empresarios: “como los industriales habían logrado riqueza y posición mediante el trabajo de otros, estaban moralmente obligados a asumir sus responsabilidades, no sólo frente a la economía, sino frente al bienestar individual y colectivo de sus empleados” (Barley y Kunda, 1992, p. 142), el esfuerzo se centraba en programas sociales tendientes más a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador que a modificar las condiciones de trabajo (Calderón, Murillo, & Torres, 2003).

En los años setenta, el concepto de bienestar empieza a ligarse más con el de calidad de vida laboral, “en respuesta a la creciente preocupación en torno a la naturaleza poco recompensante del trabajo y las evidencias de una decreciente satisfacción con el empleo” (Kast y Rosenzweig, 1987, p. 691). Es decir, trascender un enfoque asistencialista de “dar

cosas” y propender por una propuesta que apunte hacia el desarrollo humano integral en la organización. (Calderón, Murillo, & Torres, 2003).

Posteriormente, con la divulgación de las teorías de las relaciones humanas, la profesionalización de las áreas de recursos humanos y específicamente el surgimiento de las oficinas de trabajo social, los programas de desarrollo organizacional, sumados a la influencia de modelos participativos provenientes de otros países, especialmente de Japón, los programas de bienestar laboral se convierten en medios de obtener legitimidad social tanto ante los trabajadores como en el apoyo a sectores populares. Los recursos dedicados a vivienda, educación, salud y recreación, principales elementos del bienestar laboral del momento, además de la intención asistencial, tenían la intencionalidad de incrementar la productividad del trabajo y el compromiso del trabajador con la empresa (Dávila, 2001; Urrea y Arango 2000; López,1997). (Calderón, Murillo, & Torres, 2003)

Los efectos de la apertura han generado en los empresarios diversas estrategias, orientadas sobre todo a lograr una mayor flexibilización y autonomía por parte de la empresa en la gestión de los recursos, lo cual ha causado una precarización del empleo, inestabilidad laboral y un esfuerzo inusitado por la reducción de costos, que sin duda afecta el bienestar de sus trabajadores; pero a su vez ha incidido para que se tome conciencia de la necesidad de revisar la organización social del trabajo, los estilos de dirección y una mayor humanización de la tecnología, lo cual podría reflejarse en el mediano plazo en una mejor calidad de vida del trabajador. (Calderón, Murillo, & Torres, 2003)

Entre las definiciones halladas, traigo acá algunas que me llamaron la atención por su cercanía a la realidad laboral que vivimos en la mayoría de organizaciones. El bienestar humano implica tener seguridad personal y ambiental, acceso a bienes materiales para llevar

una vida digna, buena salud y buenas relaciones sociales, todo lo cual guarda una estrecha relación y subyace a la libertad para tomar decisiones y actuar. (Castañeda, Betancourt, Salazar, & Mora, 2017)

El trabajo en el ambiente laboral se constituye en una balanza entre la seguridad de la organización y el bienestar del trabajador, ya que el uno depende del otro. Un ambiente sano y seguro permite que haya salud mental, seguridad laboral y con ello se garantiza la productividad y la calidad de vida de los empleados. (Castañeda, Betancourt, Salazar, & Mora, 2017)

Las emociones y sentimientos que se generan como resultado de las percepciones laborales, están permeadas por el vínculo que las personas tienen a nivel individual con el trabajo, las percepciones que se comparten de manera grupal y aquellas que son transmitidas por la organización en forma general. Como lo menciona Nápoles (2012) citado por Moyano (2014), la conexión o socialización que hay entre las personas permite que ellos intercambien emociones, necesidades, experiencias, motivaciones y acuerdos de comportamiento o normas de conducta que son útiles para sobrellevar algunas situaciones a las que se ven expuestos los seres humanos en su cotidianidad y más en un contexto organizacional. Las experiencias que las personas adquieren gracias a su trabajo, sus relaciones interpersonales y la posibilidad de adquirir un desarrollo personal y profesional, son factores que influyen en la satisfacción laboral de un empleado con su organización y en la manera cómo ésta le permite ir obteniendo una mejor calidad de vida y una mayor implicación laboral. (Bedoya, Posada, Quintero, & Zea, 2016).



A partir de lo mencionado anteriormente, es indispensable reconocer que el bienestar en el contexto laboral está relacionado con las condiciones físicas de las organizaciones, los aspectos psicológicos y sociales y que por lo tanto, no sólo depende de una de las partes, refiriendonos a los trabajadores y a la organización como tal, sino que es necesario que exista una integración organización – trabajador la cual requiere una fuerza de trabajo conjunta tanto física como mental, en el cual simultáneamente se generen expectativas y atribuciones que permitan un buen funcionamiento en el entorno laboral y posibiliten la adaptación a este tipo de contextos. (Bedoya, Posada, Quintero, & Zea, 2016)

Esta definición es muy amplia pero muy real; la mayor parte de nuestro tiempo lo pasamos al interior de las organizaciones y es apenas humano que se vayan forjando lazos de amistad, cercanía, empatía o apatía con los demás compañeros. De igual forma si tenemos un ambiente adecuado, buenas instalaciones y en general un buen puesto de trabajo, eso redundará en la percepción de bienestar que tiene cada empleado.

Por lo tanto, el bienestar laboral de los trabajadores dentro de la organización no se encuentra determinado exclusivamente por las actividades que gestiona una empresa para su alcance, sino también por las características individuales de los trabajadores y las percepciones que ellos van creando conforme pasa el tiempo. (Bedoya, Posada, Quintero, & Zea, 2016)

El concepto de bienestar podría incluir el concepto de felicidad en el trabajo, del cual, Manuel Alfonso Garzón Castrillón afirma que “La felicidad en el trabajo es la reacción afectiva del empleado frente a un trabajo basándose en la comparación entre los resultados actuales y los resultados deseados, que exige un compromiso organizativo (organizational commitment) que implica sentimientos de pertenencia a la organización, pues

los empleados comprometidos realizan un esfuerzo extra para contribuir al éxito de la organización, basado en la coincidencia con sus valores y objetivos, que tiene Implicación laboral (involvement) tal que el trabajo forma parte crucial de la vida de una persona, que exige compromiso individual (personal engagement) compromiso físico, cognitivo y emocional con el trabajo, que está relacionada con las posibilidades de prosperidad en el trabajo, asociadas con prosperidad, crecimiento, progreso (thriving) que se manifiesta en el afecto en el trabajo y la satisfacción laboral, que recoge juicios cognitivos como el salario, compañeros de trabajo, supervisión, entorno laboral” (Garzón, 2017)

Este concepto de felicidad en el trabajo que a groso modo traigo a colación en la investigación, se entiende bajo dos componentes básicos, el individuo y el entorno. El aspecto individual se compone de la genética, los factores que dependen de la voluntad del individuo (actitud frente a la vida), la concientización y la potencialización de los talentos naturales. El entorno está relacionado con las circunstancias laborales que proporcionan las organizaciones. Por consiguiente, la clave para lograr ser felices en el trabajo se reduce a un compromiso conjunto entre el individuo y el entorno para reorientar las labores poniendo en práctica día a día las fortalezas y virtudes del individuo (Garzón, 2017)

La felicidad en el trabajo es una variable condicionada a diversos factores que inciden directamente sobre la calidad de vida laboral, el hecho de disfrutar, sentir plenitud, pasión por el trabajo; razón por la cual, se concluye que este aspecto depende en grandes proporciones de la manera como el trabajador perciba su existencia y la actitud que pueda tomar frente al desarrollo de su labor. (Ramirez, Orozco, & Garzón, 2020).

## **Liderazgo**

Este término es clave para este trabajo, entendiendo que dependerá de los diferentes líderes, en la mayoría de casos, la contribución de éstos y de sus equipos al logro de los objetivos organizacionales, por lo que sin profundizar mucho en el término ya que es demasiado amplio y requeriría de una investigación como tal para tener un detalle del mismo, transcribo algunas definiciones encontradas que nos dan una idea general sobre el término.

Las relaciones entre individuos y grupos que participan en una organización crean expectativas para el comportamiento de los individuos. Estas expectativas dan como resultado que se tengan que desempeñar ciertos papeles. Algunas personas deben desempeñar el papel de líder, mientras que otras deben desempeñar el de seguidores. (Gibson, Ivancevich, & Donn, 2006)

La experiencia y las investigaciones permiten evidenciar como el desarrollo de las capacidades de los líderes se desarrolla cuando éstos tienen contacto permanente con la comunidad y los grupos de interés. Cuando esto ocurre se desarrolla en los aprendientes características que los prepara para ser en el futuro líderes efectivos porque desarrollan: El pensamiento positivo, la solidaridad, el respeto por los derechos humanos, la imaginación, la lealtad, el trabajo en equipo, la flexibilidad, la iniciativa, la confianza mutua, la responsabilidad y honestidad. (Ferrer, Acevedo, & Caterina, 2010)

Desde el año 1973 Peter F. Drucker en su libro *Ejecutivos Empresarios Dirigentes*, deja claro que el ejecutivo de mañana tendrá que estar en condiciones de organizarse para asumir la tarea empresarial. Tendrá que construir y dirigir tanto las pequeñas como las

grandes organizaciones, de forma tal que se puedan tomar decisiones económicamente efectivas con perspectiva de futuro. Tendrá que trabajar para que todas las organizaciones puedan llevar a cabo lo que en el pasado solo un individuo podía realizar; es decir, forjar sistemáticamente un futuro nuevo y diferente. (Druker, 1973).

Con ello se halla estrechamente vinculada la capacidad de innovación sistemática. El dirigente de mañana tendrá que saber cómo anticipar la innovación y cómo proceder para que ella sea económicamente efectiva, rápida y beneficiosa. Tendrá que considerar la innovación como parte del sistema económico más que como una fuerza que actúa desde el exterior sobre el mismo.

La organización que construirá y dirigirá será primordialmente una organización de investigadores del conocimiento, es decir gente muy preparada que combine conocimientos y conceptos, trabaje intelectual y no manualmente.

El dirigente de mañana deberá operar con empresas realmente multinacionales con culturas diversas y leyes y soberanías variadas; tendrá que compartir diferentes idiomas y sus tradiciones culturales. Finalmente el ejecutivo de mañana tendrá que conocer tanto acerca de otras instituciones de nuestra sociedad y especialmente acerca de nuestro gobierno, como lo que conoce de su empresa. (Druker, 1973)

Otra de las cosas que los ejecutivos eficaces practican es sacar el provecho máximo a sus puntos fuertes. Ven los problemas como oportunidades. “Mi trabajo como gerente es hacer posible que los puntos fuertes de las personas se conviertan en eficacia”. ¡Este es el tipo de gerente que logra resultados! (Drucker, 1977)

Recalquemos la necesidad de centrarnos en las aportaciones y en los resultados. En esforzarnos por pensar en las prioridades. Pero se debe tener certeza de que los subordinados,

el jefe, los colegas y todo el mundo conocen estas prioridades de uno. No hay que esperar a que se las imaginen. (Drucker, 1977)

En la organizaciones entonces, aparece este concepto atado al término de jefe, pero revisando estas definiciones, todos en cualquier papel desempeñado en la misma, tenemos que emplear cierto liderazgo para llevar a cabo un sin número de acciones.

Yolanda González afirma que se necesitan líderes empresariales socialmente responsables que construyan políticas organizacionales con enfoque hacia el desarrollo sostenible. (González & Manzano, 2013).

Hablar de calidad humana de las personas que trabajan en una organización, es hablar de respeto hacia los demás, y de cualidades como la flexibilidad, sinceridad y transparencia, orden, optimismo, lealtad o generosidad. Este tipo de comportamientos tienen una repercusión directa sobre el propio individuo pues le hacen más o menos excelente, en su obrar y como persona, pero tiene, también, repercusiones directas sobre aquellos que le rodean. Uno de los efectos más importantes que producen los comportamientos éticos es precisamente la construcción de la confianza. (Parra, 2006)

La relación de influencia que se produce entre jefes y subordinados termina originando actuaciones de ayuda mutua o de conflicto. Cuando hay confianza el liderazgo de quien tiene el deber de mandar se ve reforzado, cuando se deteriora la confianza, se puede poner en entredicho el liderazgo. (Parra, 2006)

De esta forma, se amplía el concepto de liderazgo al campo de gestión humana, en cuanto a que se empieza a pedir que el área agregue realmente valor a las organizaciones, por lo que varios autores han estudiado el valor que agrega, como Dave Ulrich, quien presenta las destrezas que requieren los gerentes de RH en la actualidad. El profesor Dave Ulrich y sus

colaboradores afirman que en la actualidad los gerentes de recursos humanos necesitan los siguientes conocimientos, habilidades y destrezas:

- *Posicionar de forma estratégica:* por ejemplo, ser capaz de ayudar a crear la estrategia de la empresa.
- *Ser activistas con credibilidad:* por ejemplo, al exhibir el liderazgo que los hace “tanto dignos de crédito (respetados, admirados, escuchados) como activos (ofrecer un punto de vista, adoptar una postura, desafiar los supuestos).
- *Desarrollar capacidad:* por ejemplo, al crear un ambiente laboral significativo y alinear la estrategia, la cultura, las prácticas y el comportamiento.
- *Fomentar el cambio:* por ejemplo, al iniciar y mantener los cambios.
- *Innovar e integrar los RH:* por ejemplo, al desarrollar talento y optimizar el capital humano mediante la planeación y el análisis de la fuerza laboral.
- *Ser partidario de la tecnología:* por ejemplo, al conectar a las personas por medio de la tecnología. (Dessler, 2015)

Luis Alberto Cabuya Montaña, en su artículo La gestión humana: algunos elementos para su análisis, señala puntualmente algunas características o elementos que se deberían tener en cuenta si se quisiera definir un nuevo perfil que deberá tener el gerente del área humana en las nuevas organizaciones. Ellos son:

- Capacidad para diseñar organizaciones inteligentes y abiertas al aprendizaje.
- Repensar su papel de líder dentro y fuera de la organización.
- Tener actitud creativa y flexible.
- Poseer alta habilidad negociadora.
- Repensar los modelos de compensación laboral.
- Reevaluar las estrategias motivacionales en la empresa.

- Reflexionar sobre su forma de pensar.
- Capacidad para gerenciar la complejidad organizacional.
- Reflexionar en torno a la naturaleza de los procesos de comunicación organizacional.
- Convertir la gestión humana en la estrategia corporativa básica de las organizaciones.

(Cabuya, 1999).

Dave Ulrich y Wayne Brockbank, en su libro *La propuesta de valor de recursos humanos*, afirman que los profesionales de recursos humanos deben entender y dominar el concepto de valor. A un nivel básico, los valores reflejan los estándares dentro de una empresa. Mientras los profesionales de recursos humanos deben declarar, vivir y alentar los principios morales, nosotros creemos que una propuesta de valor de recursos humanos va más allá de los valores. El valor también significa que alguien recibe algo de valor gracias a una transacción. (Ulrich & Brockbank, 2005)

Bajo esta luz, el valor es definido más por el receptor que por el emisor. Los profesionales de recursos humanos añaden valor cuando su trabajo ayuda a alguien a alcanzar sus objetivos. Lo que tiene más importancia no es el diseño de un programa o una declaración de política, sino lo que los receptores obtienen de estas acciones. (Ulrich & Brockbank, 2005)

La propuesta de valor de recursos humanos significa que las prácticas, departamentos y profesionales de recursos humanos producen resultados positivos para los stakeholders: empleados, managers, clientes y accionistas. (Ulrich & Brockbank, 2005)

Cuando los demás reciben valor gracias al trabajo de recursos humanos, recursos humanos será creíble, respetado e influyente. (Ulrich & Brockbank, 2005)

Los profesionales de recursos humanos comparten la tendencia humana de mirar hacia el exterior para buscar los problemas de otras personas y querer solucionarlos, para así

entregar valor. Pero la creación de competencias empieza en casa. Recursos Humanos tiene su propio set de competencias que los profesionales necesitan si van a maximizar el valor para los stakeholders. Cualquier brecha en ese conjunto de competencias debe ser llenada de manera tan rápida y eficaz como sea posible, para que recursos humanos pueda ocupar el lugar adecuado como contribuyente importante a los resultados esperados por la organización.

El estudio y análisis de las competencias se ha convertido en la lógica dominante para diagnosticar, enmarcar y mejorar el liderazgo en general y la gestión de recursos humanos en particular. Las competencias han sido utilizadas para múltiples propósitos:

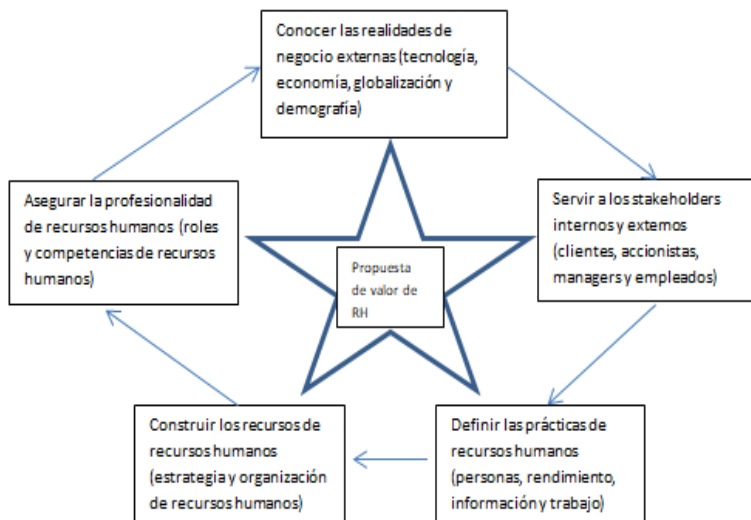
- Para especificar lo que la gente necesita hacer para mejorar su desempeño.
- Para predecir el desempeño en trabajos complejos.
- Para garantizar un buen ajuste entre los individuos y sus puestos de trabajo.
- Para impulsar la estrategia e integrar las prácticas gerenciales.
- Para medir y desarrollar la efectividad de los profesionales, procesos y funciones. (Ulrich & Brockbank, 2005)

La teoría proporciona un marco conceptual de todos los elementos de recursos humanos y de qué manera encajan entre sí. Presenta los componentes clave de todo el proceso de recursos humanos y ofrece una imagen visual y verbal de lo que se requiere para que un departamento de recursos humanos sea efectivo.

La propuesta de valor que impulsa la teoría de recursos humanos tiene cinco elementos que forman un plan para la articulación de recursos humanos, tal como se sugiere en la siguiente figura:

*Figura 6: Propuesta de valor de recursos humanos*





*Fuente:* (Ulrich & Brockbank, 2005)

## Método

### Tipo de estudio

El estudio realizado ha sido cualitativo, elaborado en un período de tres meses, donde tuve la posibilidad de realizar entrevistas a diferentes personas, directivos de Gestión Humana y directivos de otras áreas, pudiendo así analizar las diferentes perspectivas y percepciones que se tiene sobre el tema objeto de mi estudio.

Se elaboró el cuestionario con tres premisas fundamentales a responder: ¿se involucra a gestión humana por parte de la alta dirección en la construcción de la estrategia? ¿Aporta gestión humana en la consecución de los objetivos estratégicos? y ¿cómo impactan las acciones realizadas por gestión humana al bienestar laboral de los empleados?

## **Sujetos/participantes**

Se seleccionaron los participantes con base en su experiencia laboral y a su posición al interior de la organización, ya que, teniendo cargos de dirección o jefatura, podrían tener mayor conocimiento de los temas estratégicos y de las acciones de gestión humana, sin importar su edad ni sexo. Todas las personas que entrevisté son profesionales con postgrado (maestría o especialización).

Se realizaron las entrevistas entonces a personas que laboran en empresas en Antioquia de diferentes sectores (minero energético, alimentos, manufactura, automotriz, servicios, consumo masivo) en donde por medio de una conversación enmarcada en una entrevista semiestructurada, hablé con los líderes de gestión humana (jefes, directores, gerentes, presidente) y con algunos empleados directivos de otras áreas.

## **Instrumentos**

Considerando que mi investigación es cualitativa (abierta y flexible), por lo que se enfocó en comprender el fenómeno objeto de mi estudio desde las perspectivas de las personas a quienes entrevisté, con el objetivo de analizar la forma en que éstos perciben cómo aporta gestión humana al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización con relación a sus prácticas y al bienestar laboral de los empleados, lo cual me permite analizar sus puntos de vista e interpretaciones, elegí realizar entrevistas semiestructuradas para recolectar datos iniciales mediante observación directa y una conversación abierta y espontánea, y así luego poder realizar un análisis que permite la revisión del planteamiento inicial y responder así la pregunta de mi investigación.

## **Procedimiento**

Una vez analizados los diferentes estudios que hallé relacionados con el tema de mi estudio y enfocada en responder la pregunta de mi investigación, ¿qué influencia tienen las prácticas de gestión humana en los objetivos estratégicos de organizaciones colombianas y en el bienestar laboral de sus empleados?, comencé a estructurar una serie de cuestionamientos con cuyas respuestas le fuera dando forma a la resolución de mi inquietud. Con base en estos cuestionamientos, realicé las entrevistas a quienes elegí y tuvieron la disposición de atenderme, enmarcado siempre en una conversación abierta y cercana, cuyas respuestas fueron fundamentales para culminar mi investigación, toda vez que permitió analizar esas prácticas que hacen de gestión humana un área muy importante en las organizaciones.

## **Análisis de Resultados**

Una vez realizadas las entrevistas, noto que un factor muy importante en el involucramiento de gestión humana en temas estratégicos, es la concientización de los altos directivos de la importancia que tiene el área para poder replicar los objetivos estratégicos en todos los niveles, desde la formación del personal en los temas que apuntan a la consecución de éstos, hasta la medición del impacto de dichas mediciones en los resultados de los mismos empleados.

Un directivo de una empresa del sector minero, a quien denominaré como “entrevistado 1”, me comentó que en la empresa donde labora, se presentó una reestructuración con miras a involucrar a gestión humana “al 100%” en todos los temas, operativos y estratégicos. Hoy afirma que gestión humana conoce “demasiado” el negocio.

Dentro de esta reorganización, la Dirección de Estrategia abarca al área de gestión humana, por lo que a simple vista se puede observar la relación entre la estrategia y el área como tal.

Por esta razón en la mencionada empresa, la formación y orientación que se está dando a las personas es enfocada al cumplimiento de los objetivos estratégicos, los cuales se plantean en la cantidad de ventas, rentabilidad, ingresos, entre otros. Afirma que se encuentra en una organización donde interesa producir, no son una organización sin ánimo de lucro, por lo que debe haber un balance y formar a la gente para que cada vez sean más eficientes y más eficaces con la consecución del resultado, conociendo y siendo conscientes de que los objetivos y resultados se alcanzan a través de las personas, pero personas que estén altamente satisfechas y motivadas y que además sepan trabajar en equipo.

El “entrevistado 1”, sostiene que el mayor aporte de gestión humana en temas estratégicos es la gestión del conocimiento y el desarrollo del talento. “El hecho de cómo la organización es capaz de incorporar conocimiento rápidamente en todos sus empleados y que se transmita, que no dependa de las personas sino que haya procesos que permitan que el conocimiento pase de una persona a otra rápidamente, y el desarrollo de talento, tiene que ver mucho con los líderes de la organización, cómo están formados en sus competencias duras y blandas, hay liderazgos que realmente permiten ese desarrollo del talento por el hecho de no ver como defectos en las personas sino como áreas de oportunidad”.

Ante el cuestionamiento de si considera que la formación del líder de gestión humana impacta al área, sostiene que desde la formación de los líderes de esta área se puede ver la diferencia. Afirma que hoy en día la líder del área es una ingeniera de producción que conoce todas las cifras, las necesidades y todos los objetivos estratégicos de la organización, lo cual permite una mirada integral y unos aportes muy relevantes por parte de la dirección.

Me cuenta también que dentro de los principios que rigen esta empresa, está el de “personal empoderado y competente”, el cual está atado a unos indicadores como índice general de competencias del talento clave, rotación del personal, favorecer la equidad de género, favorecer la inclusión de mano de obra calificada de la región y el índice general del clima laboral.

Una de las personas entrevistadas, quien labora en una empresa del sector alimentos como Jefe de Gestión Humana y a quien me referiré como “entrevistado 2”, indica que ha habido un cambio generacional en la organización y que poco a poco han ido trayendo nuevas prácticas, pero que la mayor parte del tiempo, en su área se realizan actividades transaccionales de rigor de todas las empresas, como ingresar y retirar personal, programar capacitaciones, pago de nómina, solucionar algunos conflictos al interior, entre otras. Por lo cual, han venido trabajando fuerte en gestión del cambio, ya que la mayoría de personas administrativas al interior, estaban acostumbrada a una gestión humana de apoyo y soporte, pero no consideraban al área como una aliada en temas estratégicos, por lo que se ha notado un poco de resistencia a este cambio.

Por lo tanto, en esta etapa de transición se ha visto cómo sí se involucra al gerente de gestión humana por parte de la alta dirección, quien de cierta forma divulga en su equipo algunos de los aspectos relevantes de estas reuniones, pero sin muchos detalles y, se realizan grupos primarios ampliados, donde el gerente da a conocer al área de forma general, cuál es la estrategia del año.

En esta empresa del sector de alimentos, los objetivos de desempeño de quienes ocupan cargos de coordinación, jefatura y dirección, están alineados con la estrategia corporativa. Los demás cargos, no son medidos en cuanto a su desempeño, ya que aún no se

da a conocer a los demás empleados su apoyo a temas estratégicos, siendo éste uno de los objetivos del área de gestión humana a corto plazo.

El área ha ido incursionando en acciones como realización de reuniones periódicas con los jefes donde se revisa cada área y de qué forma puede gestión humana apoyar su gestión, creando cercanía con los empleados de todo nivel en aspectos muy personales, para que así el área gane confianza y puedan ser conocedores de las necesidades del negocio, pero sobretodo de las personas al interior.

Un directivo de gestión humana de otra empresa del sector alimentos, a quien denomino “entrevistado 3”, afirma que el área es parte activa de la planeación de la organización, “...participamos en la construcción como integrantes del comité de presidencia en la revisión de tendencias, análisis de retos y definición de estrategias. Y particularmente también participamos de una forma más activa con tendencias e información relacionada con el talento humano...”

También afirma que acompañan el proceso de planeación de los objetivos estratégicos para que sea un proceso que genere inspiración y que desde la construcción, las personas lo vivan como una experiencia en la que no sólo se construye la estrategia sino que también es un escenario de desarrollo y aprendizaje.

Uno de los objetivos estratégicos de esta empresa es el desarrollo del talento y para medición de ese objetivo se cuenta con instrumentos como medición de clima, pulsos de cultura y certificaciones OSHAS. Afirma que la gran mayoría de prácticas de Desarrollo Humano Organizacional (DHO), como denominan el área allí, están alineadas y apalancan el cumplimiento de la estrategia.

Me cuenta el “entrevistado 3” que una de las prácticas que promueve el área, es la movilización de la cultura a través de unos atributos que están diseñados e intencionados para movilizar ésta al cumplimiento de la estrategia, los cuales son liderazgo, aprendizaje y desarrollo, clima y calidad de vida y seguridad y salud.

Con respecto a la forma cómo gestión humana da a conocer a los empleados cuál debe ser su aporte en la consecución de los objetivos estratégicos, afirma el “entrevistado 3” que es un rol que no sólo se realiza desde DHO, sino que se hace un despliegue a la estrategia desde la Presidencia, equipos aliados y los líderes tienen un rol clave.

Afirma que todos los empleados conocen cuál es su aporte a la estrategia y el rol como aliados al cumplimiento de ésta, ya que cada vez se ha fortalecido más este tema y es reconocido por las personas en la organización, saben que todos son aliados para los cumplimientos de su estrategia.

Esta persona, “entrevistado 3”, nos cuenta también que dentro del equipo de gestión humana o DHO, las capacidades de “cascadean” en estrategias e iniciativas y tienen los respectivos responsables, por lo que todo el equipo de gestión humana tiene objetivos específicos que apuntan al cumplimiento de la estrategia.

De igual forma, confirma que DHO conoce los resultados del negocio y es parte activa de estas divulgaciones por parte de la alta dirección, por medio de la participación en el comité de presidencia, en un comité ampliado realizado de forma trimestral y en unos momentos especiales que denominan “momentos de café”, además de los grupos primarios.

Al tener la conversación con el Presidente de una compañía de manufactura de Antioquia, a quien me referiré como “entrevistado 4” me comenta que considera que gestión humana pasó de ser un área operativa a volverse un área realmente importante en las

organizaciones. Sostiene que en el desarrollo de la estrategia se define que para poder hacer algo se tienen que desarrollar unas competencias y habilidades.

Considera que si gestión humana es capaz de entender ese talento que se tiene dentro de la organización, podrá desde el conocimiento, potencial o las brechas, unirse a la estrategia con el desarrollo de capacidades y habilidades. Afirma que esto antes estaba muy desconectado, se manejaban indicadores particulares como horas de formación y otros, que al momento de indagar con el negocio, eran cosas deseables pero no tenían mucho impacto. Hoy gestión humana genera impacto cuando conecta la estrategia desde las habilidades y capacidades.

El “entrevistado 4” me comenta que “se tiene que empezar a revisar a gestión humana como un centro no de gasto sino como un centro de inversión, así esta área empieza a tener una visión financiera de la administración de un recurso que se paga con nómina”. Cuando gestión humana empieza a tener una conversación desde los números y desde las finanzas, apalancado en temas de productividad, esa conversación con gestión humana cambia notoriamente. Independientemente de la formación de la persona que dirige el área de GH, ésta debe tener una formación media en temas financieros, debe tener empatía con el negocio y las necesidades del negocio en términos de habilidades y capacidades, además de aportar con bienestar que construya cultura.

Así mismo, al indagar qué se entiende por bienestar laboral, se presentaron algunas coincidencias en las definiciones de todas las personas a quienes pude entrevistar.

El “entrevistado 1”, afirma que “el bienestar laboral es satisfacción y motivación. Satisfacción parte de cubrir expectativas y necesidades; en la medida que la persona es más educada tiene más expectativas, hay personas con que se le cubran sus necesidades básicas



está satisfecho, y otras que a parte de sus necesidades básicas tienen que cubrir otras cosas. Se retiene a las personas con la educación, formación y participación y eso lleva a la motivación. Si está satisfecha la persona, está bien. Pero si se quieren conseguir los objetivos estratégicos de una empresa, que generalmente son muy ambiciosos, necesita tener empleados motivados y satisfechos, además de sumar todos los esfuerzos con un trabajo en equipo. En todo esto incide el liderazgo de los jefes y directivos dentro de la compañía”.

Para la persona encargada de gestión humana en una de las empresas del sector alimentos, “entrevistado 3”, el bienestar laboral es “estar en equilibrio consigo mismo, con el otro, con los objetivos de la organización, para desarrollarnos de manera integral, trascender y alcanzar felicidad”.

En cuanto a las prácticas que promueve la organización que generen bienestar en los empleados, me cuenta el “entrevistado 3” de los beneficios que impactan la calidad de vida, el desarrollo de las personas en cuanto a su ser y a labor dentro de la organización, el fortalecimiento del liderazgo, de las buenas relaciones y la participación.

Por su parte, el “entrevistado 4”, sostiene que el verdadero bienestar es el progreso real de los empleados. Cuando se comunica a las personas asertivamente lo que genera la empresa por el bienestar, se genera un sentido de gratitud y de pertenencia diferente, se puede empezar a ver la empresa como un vehículo para conseguir diferentes logros. Gestión humana se vuelve clave en el acompañamiento de los temas de cultura, basados en valores y apalancados en el bienestar que están entregando de manera integral.

## Conclusiones

La situación que durante el año pasado y lo que va corrido de este hemos vivido a nivel mundial (2020-2021) nos ha demostrado lo capaces que somos de ajustarnos y acomodarnos a las diferentes situaciones que se presenten, a vivir en un constante cambio, aprendiendo y desaprendiendo todos los días cosas nuevas. Y, creo que en general, las áreas de gestión humana en las organizaciones durante estos dos años, han tenido que innovar, adaptarse, ajustar procedimientos, políticas, ser más abiertos y conocer a fondo las necesidades puntuales y generales de cada organización.

Traigo esto a colación ya que en algunas ocasiones, a esta área le cuesta un poco no ser tan estricta con las políticas, no hacerlas cumplir o peor aún, saltárselas, pero ante las necesidades improporables que ameritan decisiones afanadas y certeras, se debe pensar en alternativas acordes a los principios y lineamientos organizacionales, pero que brinden una solución efectiva.

El relevo generacional por el que han pasado algunas organizaciones, ha permitido una mirada integral de las necesidades de quienes hacen parte de la organización, haciendo énfasis en la necesidad de que las personas se sientan bien dentro y fuera de la organización, siendo esto lo primero para que todas las personas halen para el mismo lado, buscando el cumplimiento de todos los objetivos que se traza la organización.

Es ineludible la necesidad que tienen las organizaciones de organizar sus estructuras, contar con las personas adecuadas en los cargos directivos, personas abiertas al cambio, conocedoras de los detalles de cada negocio, capaces de trabajar en equipo y conscientes de la importancia de tener en sus grupos de trabajo, a personas satisfechas y motivadas.

Necesitamos líderes que tengan visión integral de las organizaciones y del ser; que sepan que primero que un trabajador hay una persona, una familia, un sinnúmero de situaciones particulares que impactan el espectro laboral; que para que un empleado rinda en su trabajo, genere resultados satisfactorios y aporte a conseguir los objetivos estratégicos planeados, requiere formarlo en aspectos técnicos y del ser paralelamente. Se debe identificar qué motiva a cada empleado, qué le genera arraigo con la organización y trabajar en esto.

Hoy nos encontramos con empleados más ambiciosos no sólo en cuanto al tema de remuneración, empleados con ganas de aprender, superarse, entregar su conocimiento, ser visible en las organizaciones, tener cargos retadores, beneficios no económicos relevantes y sobretodo sentirse valorados al interior.

La estrategia de gestión humana deberá incluir acciones y prácticas que impacten a todos los empleados sin consideración de su cargo. Los resultados ambiciosos que se trazan las organizaciones, los consiguen todos los empleados, desde su saber hacer, desde su rol, su cargo, su nivel y su experticia. Esto es fundamental para que cada quien se apropie y concientice de su importancia en la organización, de que todas las personas deben remar para el mismo lado, el lado del éxito, de resultados tangibles, de estabilidad emocional y laboral, de felicidad fuera y dentro de la organización, de equilibrio en su vida laboral y personal.

Sin duda, el mayor aporte de gestión humana para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones, es el desarrollo de las habilidades de los empleados, el entendimiento consciente de las brechas al interior y en todos los niveles, para poder así trabajar conjuntamente en pro del cumplimiento de objetivos, atado también al bienestar en los empleados, a su permanente apoyo, a la introyección de la cultura creando así un arraigo mayor en las organizaciones.

Para esto gestión humana debe estar preparada y consciente de su aporte a la organización; preparada en temas numéricos y financieros, entendiendo la operación del negocio y las necesidades que día a día se presentan en todas las áreas, para poder así brindar alternativas y soluciones, contando con las personas idóneas en cada cargo.

## Referencias

Andrea Estefanía Ramírez Gañan, D. O. (2020). Gestión de la felicidad, bienestar subjetivo y la satisfacción laboral. *Dimensión Empresarial*, 14,15.

Aponte, J. C. (1994). *Gestión total de personal*. Bogotá: Grijalbo.

Castrillón, M. A. (2017). Cómo gestionar la felicidad en el trabajo. *Ideas Concyteg*, 1-21.

Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill Education.

Dave Ulrich, B. E. (2001). *El cuadro de mando de RRHH*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Dave Ulrich, W. B. (2005). *La propuesta de valor de recursos humanos*. Barcelona: Harvard Business School Press.

Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación .

Dombois, R. (1993). Modernización empresarial- reto para las relaciones industriales en América Latina. *Revista Colombiana de Psicología*, 83, 84, 85.

Drucker, P. F. (1977). *El empresario de la nueva era*. México: Compañía Editorial Continental S.A.

F.Drucker, P. (1973). *Ejecutivos Empresarios Dirigentes*. Buenos Aires: Ediciones Economía y Empresa.

Franco, M. G. (2000). Gestión Humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Universidad Eafit*, 70.

- Gregorio Calderón Hernández, J. C. (2007). La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 53.
- Gregorio Calderón, J. C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 42, 43, 44, 45.
- Gregorio Calderón, S. M. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 109-137.
- Guevara, C. D. (2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. . Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- Hernández, G. C. (2004). Agente de cambio: Rol emergente en la gerencia de talento humano. *Hombre y Trabajo ACRIP*, 23.
- Hernández, G. C. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento y Gestión*, 160, 161.
- Hernández, G. C. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento y Gestión*, 158-176.
- James L. Gibson, J. M. (2006). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. . México: Mc Graw Hill.
- Juliana Ferrer Soto, F. A. (2010). Un líder ético para el cambio: plataforma de gestión estratégica en instituciones universitarias. *Revista de Ciencias Sociales* , 642.
- M, B. (2012). Factors affecting quality of work life. *Global journal of managment and business research*, 18.

- M., J. T. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Malvezzi, S. (2014). *Psicología de las organizaciones y del trabajo*. Cali: Editorial Bonaventuriana.
- Maria Alejandra Bedoya, D. P. (2016). Factores influyentes en el bienestar de los individuos en un contexto laboral. *Psyconex*, 3 -6.
- María Isabel Delgado, L. G. (2006). *Gestión de Recursos Humanos. Del análisis teórico a la solución práctica*. Madrid: Pearson Educación.
- Maritza Barrios González, G. G. (2015). Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia). *En Contexto*, 124, 125.
- Maritza Barrios González, G. G. (2015). Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas Antioqueñas (Colombia). *En Contexto*, 119, 120.
- Montaño, L. A. (1999). La gestión humana: algunos elementos para su análisis. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, 140, 141, 142, 143.
- Montaño, L. A. (1999). La gestión humana: algunos elementos para su análisis. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, 150.
- Parra, M. G. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación.
- Porter, M. E. (1987). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid : Díaz de Santos.

- Restrepo, H. B. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. *Universidad y Empresa*, 176.
- Rodríguez, F. M. (1997). La formación del recurso humano y la competitividad empresarial en Colombia. *Recursos Humanos*, 6,7.
- Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 154.
- Ulrich, D. (1996). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.
- Velazco, J. E. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento y Gestión*, 60-76.
- Yesika Castañeda, J. B. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Psyconex*, 3, 4.
- Yolanda González Castro, O. M. (2013). Competencias de los líderes empresariales globales y socialmente responsables: Reflexión frente a los postulados existentes. *Estrategia Organizacional*, 29.



**Anexos**

Guía de entrevista para directivos que laboran en gestión humana.

Guía de entrevista para directivos que laboran en áreas diferentes a gestión humana.

Personas entrevistadas