

Gregorio Calderón Hernández

Dirección de recursos humanos y competitividad

Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, núm. 22, julio-diciembre, 2003, pp. 157-172,

Universidad Nacional de Colombia

Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802215>

REVISTA  
**INNOVAR**  
JOURNAL

*Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y  
Sociales,*

ISSN (Versión impresa): 0121-5051

[revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co)

Universidad Nacional de Colombia

Colombia

¿Cómo citar?

| Fascículo completo

| Más información del artículo

| Página de la revista

---

**www.redalyc.org**

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Dirección de recursos humanos y competitividad\*

**Gregorio Calderón Hernández\*\***

## Resumen

La Dirección de Recursos Humanos (DRH) es una capacidad organizacional clasificada dentro de los activos intangibles y como tal puede convertirse en apoyo importante en la construcción de ventaja competitiva sostenida para la empresa. El presente estudio tiene el propósito de establecer hasta qué punto la DRH se constituye en soporte de la empresa colombiana para alcanzar dicha ventaja competitiva.

La base empírica para la elaboración del artículo es información proveniente de la investigación “La gerencia de talento humano en las empresas medianas y grandes del occidente colombiano”, en la que se encuestaron gerentes de recursos humanos de 257 empresas. Se consideraron las variables: grado de desarrollo de la DRH, ubicación del área en la estructura jerárquica, tamaño de la organización, sector económico, tipo de dirección, políticas de personal, factores claves de éxito y problemas en la gestión de RH.

El grado de desarrollo de la DRH se estableció a partir de nueve componentes: percepción de autonomía del director de RH, asignación presupuestal al área, nivel educativo del director, nivel de liderazgo del director, existencia de plan estratégico en el área, estrategias innovadoras que el área ha propuesto en los últimos dos años, tiempo que el director debe dedicar a actividades no operativas ni rutinarias e indicadores de gestión que emplea el área de RH.

La revisión de la literatura especializada permite concluir que los RH serán una fuente de ventaja competitiva sostenida siempre y cuando sean valiosos, escasos, relativamente inimitables e insustituibles, pero que no basta con ello si la firma carece de la organización para capitalizar el valor potencial de la gente. Esta es una capacidad que le corresponde a la DRH, que de esta manera se convierte en elemento clave para darle a los RH su característica de ventaja competitiva sostenida.

Los hallazgos demuestran que el grado de desarrollo de la DRH está asociado con el tamaño del establecimiento, el sector, el tipo de organización, la filosofía administrativa de la empresa y en menor grado con su ubicación en la estructura.

Se puede afirmar que en las empresas estudiadas existen dos grupos: el primero con la DRH ubicada en un nivel estratégico, que reporta directamente a la dirección general, lidera proyectos organizacionales y que en general puede catalogarse con un nivel de desarrollo superior o alto (46.8% del total estudiado); este grupo tiene una DRH que está en capacidad de servir de soporte a la empresa para alcanzar la ventaja competitiva; y un segundo grupo (53.2%) que no es fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, por su poco desarrollo, su dedicación a funciones operativas y rutinarias, y su poca autonomía y liderazgo.

## Palabras clave

Dirección de recursos humanos (DRH), competitividad, gestión humana.

\* Este artículo es producto de la investigación “La gerencia de talento humano en las empresas medianas y grandes del occidente colombiano”, adelantada en la Universidad de Manizales y en la que han participado los profesores Ana María Mejía, José Fernando Echeverri y César Hoyos, así como estudiantes de la Especialización en Gerencia de Talento Humano. El artículo se construyó a partir de una ponencia del mismo nombre, presentada al Encuentro de la Red de Investigadores de Estudios Interdisciplinarios sobre Organización y la Gestión (Ibagué, 6 y 7

de septiembre de 2001). Se recibió en mayo y se aprobó definitivamente en septiembre de 2003.

\*\* Profesor asociado, Facultad de Ciencias y Administración, Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales; coordinador del grupo de investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana, Universidad Nacional de Colombia, reconocido por Colciencias. E-mail: gregorio\_calderon@yahoo.es

## Introducción

**A** raíz del cambio de paradigma económico, las empresas modificaron la base para la construcción de su ventaja competitiva. Las personas adquieren relevancia por cuanto se comienza a reconocer su capacidad para generar valor a la organización a través de incremento de la productividad, mejoras en el servicio al cliente e impacto en los resultados económicos de la empresa (Pfeffer, 1998).

La investigación en Recursos Humanos (RH) se ha focalizado en el estudio de la relación entre las prácticas, las políticas y la función de RH, y la eficiencia y los resultados para el negocio (Ulrich, 1997b). Los investigadores reconocen que no basta implementar prácticas de alto rendimiento si no existe detrás de ellas una DRH bien estructurada que las soporte, las integre y las sustente (Becker, Huselid, Pickus y Spratt, 1997; Buyens y De Vos, 1999).

La DRH se constituye en un recurso organizacional clasificado dentro de los activos intangibles (Barney y Wright, 1998), por lo cual en la presente investigación se recurre a la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991; Camelo, Martin, Romero y Valle, 2000) para comprender su papel y su posibilidad de convertirse en apoyo importante en la construcción de la ventaja competitiva sostenida de la empresa (Snell y Wright, 1996).

Si bien cada vez más se reconoce la importancia de las personas en la organización y su papel en el logro de la competitividad, también es cierto que a la DRH se le presiona para reevaluar sus objetivos y repensar la función de manera que pueda ser fuente de ventaja competitiva (Ulrich, Losey y Lake, 1998).

En la presente investigación se asume que existen niveles de desarrollo de la DRH y que a mayor desarrollo, más posibilidad de convertirse en un recurso organizacional valioso, capaz de constituir un sistema de RH que integre las políticas y las mejores prácticas (Becker *et al.*, 1997). Así mismo se asume que la posibilidad de obtener un mayor desarrollo de la DRH está asociada con su ubicación en la cúspide de la estructura jerárquica y con el tamaño de la organización (Dolan, Schuler y Valle, 1999); de esta forma se inserta la investigación en la teoría contingencial de las organizaciones.

De manera específica este artículo tiene el propósito de establecer hasta qué

punto la DRH se constituye en soporte de la empresa colombiana para lograr la ventaja competitiva.

Durante la mayor parte del siglo pasado, las empresas colombianas actuaron en un entorno protegido por el Estado. Al inicio de la última década, de manera abrupta se vieron enfrentadas a los mercados internacionales en situación desventajosa por razones tecnológicas, aplicación de modelos gerenciales obsoletos, situaciones macroeconómicas desfavorables, entre otros factores.

Dadas estas condiciones y considerando que la labor de los RH es una de las bases para el éxito de las empresas, el presente trabajo se plantea ¿qué está aportando la DRH para volver más competitiva su empresa?

La respuesta se orienta a través del análisis del estado en que se encuentra la gerencia de los RH de las empresas medianas y grandes (quién las dirige, qué estructura tienen y qué hacen), esto es, qué tan preparadas están para afrontar los retos actuales. Para obtener esta información sobre la gerencia de RH se recurrió a una muestra de 257 empresas localizadas en la región del occidente colombiano.

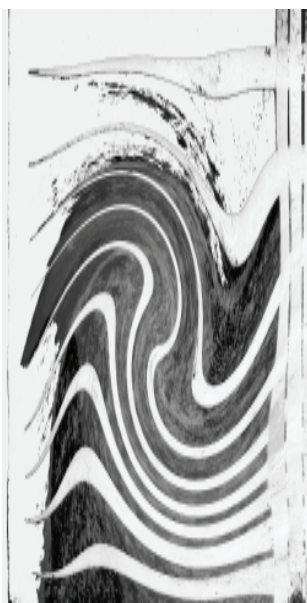
## Contexto y metodología de la investigación

### Antecedentes

En general, la investigación en gestión en Colombia es incipiente y reducida, y por lo tanto existen grandes vacíos tanto en las temáticas como en la conformación de comunidad académica y en la respuesta a las necesidades de las empresas y de las regiones (Malaver *et al.*, 2000). La situación es aún más crítica cuando se trata de áreas específicas de la gestión, como es el caso de los RH.

Un grupo significativo de investigadores se ha concentrado en los estudios del trabajo, desde la perspectiva de la sociología industrial, enfocados especialmente a las relaciones industriales y sus diferentes interrelaciones (Arango y López, 1999). No obstante, son excepcionales los trabajos que desde esta perspectiva han abordado la gestión empresarial y sus estrategias como objeto de estudio; entre ellos vale la pena resaltar los de Weiss (1994), Valero (1999) y López (1999).

De estos estudios se puede concluir que la necesidad de responder a criterios de eficiencia, presionados además por los



procesos de apertura y globalización, ha llevado a los empresarios a procesos de modernización y reestructuración, caracterizados esencialmente por la flexibilización, la desregulación y nuevas formas de organización del trabajo, cuya intencionalidad fundamental es permitir a la gerencia actuar más libremente sobre la fuerza de trabajo, aunque siguen predominando las formas autocráticas en las relaciones laborales. En este contexto, las empresas han empleado mecanismos como la subcontratación con diversas finalidades, pues ha servido para la reducción de costos, la racionalización de la gestión empresarial e incluso para impulsar la innovación al concentrarse en actividades claves del proceso productivo.

Refiriéndose a ese conjunto de prácticas implementadas por las empresas, Arango y López (1999, p. 28) afirman:

Los resultados de estas prácticas empresariales son contradictorios, pues si bien algunas contribuyen a elevar la productividad, reducir costos y mejorar la calidad, el aumento de la incertidumbre e inestabilidad laboral que suelen acompañar estos procesos llevan al fortalecimiento de relaciones de baja confianza entre capital y trabajo, situación que entra en contradicción con los llamados a la construcción de una comunidad productiva.

Específicamente sobre la DRH, Cabuya (1999) propone tres fases en el desarrollo de lo que él denomina administración de personal: fase empírica, en la cual no existía una dependencia de personal ni programas orientados al desarrollo de personal; fase administrativa-legal, en la que surgen los departamentos de personal básicamente orientados a ocuparse de los aspectos que la reciente legislación laboral empieza a exigir; y fase de comportamiento humano, influenciada por la escuela de relaciones humanas y por nuevos paradigmas de gestión, especialmente la gerencia japonesa.

Algunas investigaciones, no específicas sobre la gestión de RH, permiten obtener conclusiones sobre la dirección de las personas en las organizaciones colombianas. En un estudio del Corpes (1995), realizado en 248 empresas del occidente del país, se encontró que 78% de los gerentes consideran poco preparada a su gerencia de RH, que 41.1% de las empresas no planifican la formación de su capital humano y que 26.3% consideran como la debilidad más importante las limitaciones en educación y entrenamiento del RH.

Llama la atención, según resultados del mismo estudio, que actividades propias de RH no sean adelantadas por una proporción alta de empresas: solamente 35.6%

de las empresas tenían planes de carrera, 49.2% programas de participación para obreros, 26.2% participación en beneficios de la empresa, 51.8% tenían diseñados sistemas de evaluación y selección, y 60.2% tenían programas de entrenamiento.

Por otra parte, Helmsing y Villa (1998) en una investigación adelantada en las capitales del Eje Cafetero, establecen que las empresas dan prioridad al desarrollo de la capacidad gerencial, a las innovaciones en los procesos, al fortalecimiento del mercadeo y la administración del RH. Resulta interesante lo hallado en cuanto a estrategias para la competitividad: "Un número de firmas bastante significativo consideró y descartó estrategias pasivas de ajuste como reducir planta, recortar el personal, dejar de manufacturar el producto o comenzar a importarlo" (p. 49).



Un estudio más local, adelantado por Calderón (1995), encontró, en cuanto a la estructura del departamento de RH, que tan sólo cuatro empresas de 35 estudiadas presentan un estadio superior de desarrollo, en atención a que reportan a la gerencia general, con una función básica de asesoría a los gerentes de línea, alineados con la estrategia de la empresa y con estructura por secciones y número de personas adecuado al tamaño de la organización.

El *Estudio de tendencias de RH en Colombia*, de AON Consulting (2002), arroja interesantes resultados sobre la gestión humana en las empresas nacionales. Algunas de dichas tendencias, de interés para el presente estudio, se sintetizan así: las habilidades más requeridas para quienes dirigen las áreas de RH son el liderazgo organizacional y la planeación estratégica; los tres factores que más han cambiado en los últimos años en relación con el trabajo son: mayor exigencia en productividad, exigencias de nuevas habilidades y trabajo en equipo.

Al preguntar a los gerentes de RH cuál actividad les consume más tiempo, aparece en primer lugar el trabajo con otras gerencias, apenas en quinto lugar el desarrollo

de la estrategia de RH y en octavo lugar el desarrollo de la estrategia del negocio. Pero, paradójicamente, se considera que las actividades que más contribuyen a la efectividad de su organización son, en su orden, el liderazgo de iniciativas de cambio, el desarrollo de la estrategia del negocio y de la estrategia del área específica.

Por último, según el trabajo de Bonett (1993), las preocupaciones de directivos y empresarios del suroccidente colombiano en relación con la gerencia del RH eran: la preparación de la organización para el cambio, la necesidad de realizar planes estratégicos, la importancia de invertir más tiempo y dinero en la capacitación, el desarrollo de carrera por parte de las personas que conforman la organización y el manejo efectivo de la comunicación.

### Metodología

Para efectos de la contrastación empírica, en el presente estudio se tomó información de una encuesta realizada en 260 empresas medianas y grandes (100 y más trabajadores vinculados), localizadas en el occidente colombiano: 139 en Antioquia, 51 en el Antiguo Caldas y 81 en el Valle del Cauca. A partir de los registros de las cámaras de comercio, SENA y cajas de compensación familiar de cada uno de los departamentos de la región se constituyó una población depurada de 929 establecimientos. La muestra fue calculada con un 95% de confianza y un error máximo del 5%.

La selección de las unidades estudiadas fue hecha al azar y la recolección de información se efectuó personalmente por estudiantes del posgrado de Gerencia de Talento Humano de la Universidad de Manizales. El procesamiento de la información se hizo en el software SPSS.

Las variables consideradas en el estudio fueron: grado de desarrollo de la DRH, ubicación del área en la estructura jerárquica, tamaño de la organización, sector económico, tipo de dirección, políticas de personal, factores claves de éxito y problemas en la gestión de RH.

El grado de desarrollo de la DRH de las empresas estudiadas se resumió en cuatro categorías (superior, alto, medio y bajo)<sup>1</sup>, a partir de la cuantificación de nueve componentes seleccionados de la revisión de la literatura especializada: percepción de autonomía del director de

RH, asignación presupuestal al área, nivel educativo del director de RH, nivel de liderazgo del director, existencia de plan estratégico en el área, estrategias innovadoras que el área ha propuesto en los últimos dos años, tiempo que el director debe dedicar a actividades no operativas ni rutinarias e indicadores de gestión que emplea el área de RH.

## Revisión de literatura

### Ventaja competitiva y RH

Tradicionalmente las empresas fundamentaban su ventaja competitiva en las economías de escala, la posibilidad de obtener patentes, las regulaciones del mercado y el acceso a capital (Becker *et al.*, 1997); en consecuencia, sus estrategias se orientaban a conseguir alta tecnología como barrera para frenar la competencia, aumentar su tamaño, obtener una mayor participación en el mercado y a reducir costos, generalmente por la vía de reducción de personal (Pfeffer, 1998).

Si bien estos factores no pueden descartarse en el momento de formular una estrategia, la evidencia empírica demuestra que no siempre las condiciones y características del sector o la industria determinan su éxito.

Pfeffer, con base en diversos estudios, concluye que no existe relación entre el comportamiento de la industria y la creación de valor para el accionista (estudio realizado por Lucier y Asin en 1800 empresas que cotizan en los mercados de valores de USA) e igualmente que el tamaño no explica la rentabilidad (con base en un análisis de 83 industrias no bancarias, el autor encontró que tan sólo el 1.1% de la variación de los rendimientos se podría explicar por el tamaño).

Tampoco la alta tecnología explica los rendimientos (mediante análisis de los listados de Wall Street de 1996, Pfeffer estableció que entre las 15 mejores industrias en términos de rendimiento para los accionistas, solamente cinco son de alta tecnología). Pfeffer también afirma que la reducción de costos no es la estrategia preferida por los accionistas pues sólo puede aplicarse un número reducido de veces y en el largo plazo puede generar otro tipo de situaciones no deseadas por la empresa.

Al perder importancia relativa dichos factores, aparecen otros nuevos como la innovación, la adaptabilidad, la rapidez y la eficiencia que se convierten en elementos claves de la nueva ventaja competitiva (Becker y Huselid, 1999), lo que a su vez demanda una estrategia fundamentada en la calidad de los productos y servicios, el servicio al cliente y la excelencia operativa.

<sup>1</sup> Cada variable fue calificada de uno a cuatro. El grado de desarrollo se catalogó como superior cuando todas las variables (nueve) fueron calificadas con tres o cuatro puntos; como alto, si siete u ocho variables se calificaron con tres o cuatro; como medio, si cuatro a seis variables obtenían esta calificación, y como bajo cuando menos de cuatro variables lograron esta puntuación.

**Figura 1** Recursos, capacidades organizativas y ventaja competitiva

| Recurso valioso | Escaso | Difícil de imitar | Sin sustitutivos | Organización (DRH)                                                                  | Implicaciones competitivas     |
|-----------------|--------|-------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| NO              | -      | -                 | -                |  | Desventaja competitiva         |
| SÍ              | NO     | -                 | -                |                                                                                     | Paridad competitiva            |
| SÍ              | SÍ     | NO                | -                |                                                                                     | Ventaja competitiva temporal   |
| SÍ              | SÍ     | SÍ                | NO               |                                                                                     | Paridad competitiva            |
| SÍ              | SÍ     | SÍ                | SÍ               |                                                                                     | Ventaja competitiva sostenible |

Fuente: Adaptado de Barney (1991) y Barney y Wright (1998).

Una consecuencia inmediata de los anteriores cambios se refleja en la organización interna de las empresas, pues además de flexibilidad y más eficiencia deben incrementar una serie de habilidades y capacidades que antes no necesitaban, y hacer de ellas la fuente de su ventaja competitiva (Beer, 1997).

Esto trae un efecto sobre el papel de los RH en la empresa, dado que la necesidad de competir sobre la base del conocimiento, la información y el servicio, demanda estrategias orientadas hacia el capital intelectual y los activos intangibles (Becker y Huselid, 1999), es decir, estrategias fundamentadas en las personas.

En términos de Dolan *et al.* (1999), esta revalorización de los RH en la empresa está basada en el surgimiento de tres creencias que tomaron fuerza a raíz del nuevo paradigma económico: su influencia en la calidad de las decisiones estratégicas de la alta gerencia, la incidencia de las actividades de RH sobre el rendimiento de los empleados, y la importancia de las prácticas de RH para la implantación de los objetivos y metas estratégicas que toma la alta gerencia, es decir, el valor agregado que las personas aportan a la organización.

En esencia, si las ganancias potenciales asociadas a estar en una industria se reducen a raíz de la globalización, si la apertura de los mercados reduce las ventajas

debidas a las barreras de entrada y a la concentración de la industria y si la velocidad del cambio tecnológico da paso a ventajas ocasionadas por la innovación y el desarrollo de productos, las empresas deben entender que existe otra fuente para la ventaja competitiva sostenida, que ha dado pie a una nueva explicación teórica, denominada la teoría basada en los recursos y las capacidades (Snell *et al.*, 1996), la cual es asumida en la presente investigación.

Esta teoría sostiene que los RH serán una buena fuente de ventaja competitiva sostenida siempre y cuando sean valiosos y escasos, es decir, que agreguen valor y que no exista un mercado para conseguirlos, por lo tanto la firma además de atraer y retener talentos debe establecer mecanismos que contribuyan a maximizar su contribución al valor agregado. Así, la función de RH tiene la tarea de desarrollar habilidades específicas, además de las habilidades generales de sus empleados (Snell *et al.*, 1996).

Si bien es importante que sean valiosos y escasos, para que se pueda construir una ventaja competitiva a través de las personas es indispensable que sean inimitables, lo cual se logra mediante mecanismos idiosincrásicos (quien quiera imitarlos debe recorrer una senda similar), creando características dis-

tintivas, de tal forma que aun cuando los competidores incrementen su inversión no podrán reducir el tiempo que la empresa tuvo que emplear para lograr dicha calidad del recurso, o estableciendo la denominada ambigüedad causal, esto es, que les resulte difícil determinar la relación causa efecto y de esta manera surja la duda sobre qué es lo que determina la verdadera ventaja competitiva (Snell *et al.*, 1996).

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



La última característica exigida a los RH, de especial interés en el presente estudio, es la organización. No basta con tener las mejores prácticas de RH, tampoco es suficiente que los RH tengan características que los conviertan en distintivos o superiores, o que sean idiosincrásicos y por lo tanto difíciles de imitar; las firmas necesitan estar organizadas para capitalizar el valor potencial de la gente (Barney y Wright, 1998). De esta manera la DRH se constituye en un elemento clave para darle a los RH su característica de ventaja competitiva sostenida, que es la posición asumida en esta investigación.

### **Roles de la DRH en la organización**

Los roles que la DRH debe cumplir en la organización para responder a las expectativas de la alta gerencia han sido estudiados por diversos autores.

Gómez-Mejía, Balkin y Kardy (1997) clasifican estos roles por estadios, así: *Estadio 1*: Centrado en evitar

problemas de la gente. *Estadio 2*: Llamado de especialización funcional, enfatiza en herramientas y técnicas. *Estadio 3* o de consideración estratégica limitada: Su papel se restringe a comentar las consecuencias que tienen los diferentes planes estratégicos sobre los RH. *Estadio 4*: Socio estratégico: Cuando la alta dirección cree que los RH pueden proporcionar a la empresa una ventaja competitiva.

Wintermantel y Mattimore (1997) clasifican los roles de la DRH en fases de acuerdo con la misión que les sea asignada por la alta gerencia. *Fase I*: Se les considera proveedores de servicios según requerimientos de sus clientes. *Fase II*: Optimizan procesos y sistemas de RH de manera reactiva. *Fase III*: Construyen ventaja competitiva mediante el desarrollo de capacidades organizativas alineadas con las estrategias específicas de la organización. *Fase IV*: Colaboran en la formación del éxito del negocio, se les considera miembro del equipo estratégico y participan en la formulación de la estrategia. *Fase V*: Cuando su papel es la creación, preservación y utilización del capital humano e intelectual.

Camelo *et al.* (2000) clasifican los roles de la DRH, según fases de desarrollo, en: *Fase I*: Denominada Administrativa; considera los RH como un costo que hay que minimizar y su gestión será el control. *Fase II*: Gestión, que busca un ajuste entre la organización y la persona; *Fase III*: De Conciliación entre las necesidades del individuo y la organización, considera el RH como un recurso que hay que optimizar y se tiene una gestión más proactiva. *Fase IV*: Estratégica, además de ser un recurso que hay que optimizar, a las personas se les considera determinantes de la competitividad organizativa.

Ulrich (1997a) clasifica la función de RH de acuerdo con el rol asignado. Así, será *experto administrativo* cuando hace énfasis en el diseño y la entrega eficiente y correcta de los procesos propios de RH, como contratación, capacitación o evaluación. *Campeón de los empleados* cuando se dedica a la atención de los problemas del día a día de los empleados, sus expectativas y sus necesidades. *Agente de cambio*, si identifica e implementa procesos de cambio y *Socio estratégico* cuando alinea las prácticas y estrategias de RH con la estrategia del negocio.

Buyens y De Vos (1999) clasifican la DRH en relación con la participación en la toma de decisiones. Será *generadora de valor*, si la dirección es involucrada en el proceso decisorio desde el primer momento en que se detecta la situación que hay que tratar; *caja de herramientas inteligente*, si crea los instrumentos y el soporte para que los gerentes de línea se hagan responsables de

implementar las soluciones; *ejecutiva* cuando el involucramiento en el proceso de toma de decisiones se limita a la implementación de actividades de RH sin ningún papel activo; y *reactiva*, si a la dirección sólo se la consulta cuando las cosas van mal o no están saliendo como se esperaba.

De estas visiones de diversos investigadores se pueden obtener algunos elementos en común: *primero*, que no existe una manera única de añadir valor por parte de los RH pues incluso en las clasificaciones de *experto administrativo* (Ulrich y Camelo *et al.*) o la de *proveedor de servicios* (Wintermantel y Mattimore) o en el *reactivo* (Buyens y De Vos), los RH pueden efectuar aportes estratégicos al trabajar sobre la reducción de costos o en la mejora de la calidad del servicio.

*Segundo*, a medida que se logra un mayor reconocimiento de los RH por parte de la organización, se desempeña un papel más activo por parte de la DRH, con mayor probabilidad de incidir sobre los factores críticos para el éxito organizacional. *Tercero*, la posibilidad de influir en el proceso decisorio es importante y ésta se logra cuando la DRH es considerada generadora de valor, capaz de ser agente de cambio que le garantice a la empresa la adaptabilidad y la flexibilidad necesarias para el nuevo entorno competitivo. Y *cuarto*, cada tipo de rol está relacionado con diferentes niveles de desarrollo de la DRH.

### **Estructura y grado de desarrollo de la DRH**

Si bien la evidencia empírica no desconoce la importancia de las actividades de la DRH relacionadas con la gestión de los costos y en general con las actividades de corto plazo que han constituido su rol tradicional, también muestra que existe una tendencia cada vez más insistente a orientar la función de RH a atender las situaciones de largo plazo e involucrarse no solo en labores propias de implementación de la estrategia, sino que debe hacer parte del equipo estratégico y por lo tanto participar desde la formulación estratégica, es decir, intervenir en la decisión sobre en qué negocio se participa, qué visión se requiere de ese negocio y con qué objetivos se compromete (Dolan, en imprenta).

Visto así, la DRH deberá tratar los problemas claves de la organización, tales como la búsqueda del crecimiento, el incremento del beneficio y el aumento de la inversión de los accionistas, lo cual precisa una función de RH orientada al cambio y asociada con la dirección superior y no a administrar programas de RH (Beer, 1997). La evidencia empírica muestra que las firmas que han desarrollado sistemas de RH altamente estructurados

e integrados han obtenido una fuente de ventaja competitiva sostenida (Barney y Wright, 1998).

### **Ubicación en la jerarquía**

La estructura de RH “estará fuertemente condicionada por la percepción y valor que la alta dirección otorga a las actividades de RH; un reflejo de la importancia dada al departamento será el estatus dentro de la organización, el cual, a su vez, explica los papeles asignados” (Dolan *et al.*, 1999, p. 15).

Si se espera que RH participe en la formulación de políticas, que tenga el poder necesario para aplicarlas y que además de las funciones operativas pueda llevar a cabo una labor estratégica, es indispensable que la DRH esté ubicada en la cúspide de la pirámide jerárquica, esto es, debe reportar a la dirección general de la empresa.

La posibilidad de lograr esta ubicación está determinada por varios factores (Dolan *et al.*, 1999): por el peso relativo del componente humano en las actividades de la empresa, ya que cuanto más importante sean las habilidades, destrezas y conocimientos de las personas para el logro de objetivos estratégicos, tanto mayor reconocimiento tendrá la DRH; por la sensibilidad para responder a las demandas de quienes tienen mayor poder de decisión, lo que incrementa la influencia del área dentro de la organización; por el nivel de experticia para realizar labores complejas que mejoren la posibilidad de éxito de la empresa; por las relaciones estratégicas de la dirección con el equipo directivo, determinadas por el factor innovación y proactividad, y por la capacidad de la DRH de asumir funciones con impacto en el largo plazo.

De esta manera, el sistema de DRH que desarrolla y mantiene la infraestructura estratégica de la empresa debería considerarse una inversión por cuanto apoya el proceso de creación de valor y es una palanca de potencial estratégico, a la vez que representa una opción política con rendimientos más accesibles y sustanciales para la dirección ejecutiva (Becker *et al.*, 1997).

### **Desarrollo estructural del área**

Para determinar el grado de desarrollo del área de RH se analizan seis variables: grado de autonomía, características del director, posibilidad estratégica, nivel de proactividad, tipo de labor realizada y medición de resultados.

*Autonomía.* La posibilidad de intervenir en aspectos relacionados con la dirección de la empresa depende, entre otros factores, del grado de autonomía que la ge-

rencia superior le otorgue al área y de la respectiva asignación de recursos para desempeñar su labor. La asignación de recursos y responsabilidades está determinada por la visión que tenga la dirección general de la función de RH: la puede considerar centro de costos o centro de beneficios (Fitz-enz, 1990).

Si la DRH es vista como un centro de costos, su responsabilidad se limitará a gestionar dichos costos para ser más efectiva, es decir, a trabajar en función de su reducción, concentrándose en actividades de *downsizing* tanto al interior del departamento como en la organización, lo cual presenta por lo menos cuatro problemas: las soluciones orientadas a reducción de costos por lo general tienen impactos de corto plazo, son fácilmente imitables, en ocasiones se sacrifican actividades innovadoras y proactivas, y una vez iniciadas se convierten en procesos de nunca acabar.

Por el contrario, si se le entiende como un centro de beneficios, le corresponderá no solo gestionar sus costos sino también sus ingresos y por lo tanto se concentrará en actividades que generen valor y que tengan importancia para la estrategia.

En términos de Becker y Huselid (1999), la función de RH debe estar estructurada con una apropiada mezcla de responsabilidades y asignación suficiente de recursos para soportar el rol de socio del negocio.

*Características del director.* Los nuevos roles y las expectativas que se han generado frente a la función de RH hacen que la experiencia sea una condición necesaria pero no suficiente para desempeñar eficientemente el rol de director de RH; se necesitan profesionales ejecutivos en dichas direcciones. Ese profesional, además de las habilidades y conocimientos relacionados con temas de RH, debe tener conocimientos del negocio y por lo tanto algún dominio sobre aspectos financieros y comerciales, y debe desarrollar la capacidad para comprender los sistemas (Beer, 1997).

Una característica que dicho ejecutivo debe ostentar a nivel de toda la organización es el liderazgo; ésta se considera una variable de soporte gerencial para integrar la estrategia de RH con la estrategia organizacional (Sheppeck y Militello, 2000) y fundamento para el reposicionamiento requerido por la función (Fitz-enz, 1990).

Este liderazgo debe ser visible no exclusivamente en su área sino en toda la organización. El ejemplo de Hewlett Packard (Fitz-enz, 1990) puede servir de referencia: todo el departamento de RH estuvo involucrado en un amplio proceso de cambio y el director del

departamento hizo parte del equipo gestor, liderando el grupo encargado de anticiparse a la resistencia al cambio, y además hizo parte de los grupos encargados de la definición de la lógica empresarial y de los planes de comunicación.

*Actuación estratégica.* Las investigaciones han demostrado la importancia de las prácticas de RH en el desempeño de toda la organización, pero a su vez estas prácticas sólo tendrán impacto estratégico si están alineadas con el resto del sistema de RH; si además éste se encuentra inserto en la infraestructura de la dirección, tiene más posibilidad de lograr ventajas idiosincrásicas difíciles de imitar por la competencia (Becker *et al.*, 1997).

Para ello la DRH debe tener la posibilidad de participar en la formulación de políticas generales de la compañía y estar en capacidad de formular un plan estratégico de RH que responda a la estrategia general de la empresa, que sea adecuado a las características peculiares de ésta, a las capacidades organizativas, a las características del entorno y que ofrezca coherencia interna a las diversas actividades que realiza el área (Gómez-Mejía *et al.*, 1997).

*Nivel de proactividad.* Una DRH bien estructurada debe responder eficientemente no solamente a las labores tradicionales de contratación, entrenamiento, evaluación, promoción y compensación. Se espera que tenga destrezas para facilitarle a la organización los procesos de cambio y a la vez mantener la adaptabilidad y la flexibilidad requerida por los retos de globalización y apertura (Dolan, en imprenta).

La dirección debe ser gestora de capacidades y competencias organizativas y de aprendizaje organizacional; esto implica considerar una perspectiva de largo plazo y ser motor de las transformaciones culturales (Ulrich, 1997a).

*Tareas centrales:* Uno de los problemas frecuentes en el departamento de RH es el activismo, la realización de múltiples actividades y tareas insertas en programas de RH, que no siempre interesan a los clientes del departamento, que llevan a la dirección a convertirse en un ejecutor de tareas y no en un estratega (Fitz-enz, 1990).

*Medición:* Un aspecto importante de la modernización de la DRH es desarrollar procesos de medición, pues lo que no se mide no se gestiona (Ulrich, 1997b). Kaplan y Norton (2000) consideran que se requiere un sistema de gestión estratégica que facilite la alineación de los RH con la estrategia de la organización, lo que a su vez permite traducir y comunicar la visión y la misma estrategia a todos los miembros de la empresa.

### Estructura y tamaño de la organización

El tamaño de la organización es factor importante. "Cuanto más grande sea la organización más desarrollado estará su mercado interno de trabajo, y menos dependerá del mercado de trabajo externo, dotándola de una mayor libertad a la hora de establecer diferentes políticas de RH" (Dolan *et al.*, 1999).

## Hallazgos y análisis

### Características de la DRH

**Ubicación en la estructura:** En el 62.6% de las organizaciones estudiadas el área de RH reporta directamente a la gerencia general; el 33.1% depende de un segundo nivel en la estructura y el 4.3% reporta a un tercer nivel.

**Tamaño del departamento de RH:** En términos generales puede afirmarse que son dependencias pequeñas: el 57% de las organizaciones tiene divisiones con cinco o menos trabajadores y tan solo la cuarta parte de ellas tiene más de 10 funcionarios trabajando en RH.

**Disponibilidad de recursos:** El 55.2% de los responsables del área de talento humano considera que siempre o casi siempre cuenta con el presupuesto necesario para adelantar los programas de RH; el 21.8% admite que la asignación depende del criterio del jefe inmediato; el 6.2% reconoce que esta asignación está supeditada al concepto de otras áreas de la empresa, y el 16.8% opina que normalmente carece de recursos suficientes para el funcionamiento de su área.

**Percepción de autonomía:** Relativamente pocos gerentes manifestaron contar con plena autonomía (19.0%), la mayoría (65.4%) afirma que su gestión está supedita-

da a criterios de la gerencia o de su jefe inmediato. En un 15.6% las decisiones del área están controladas por comités con la participación de las diferentes gerencias de las empresas.

**Liderazgo en proyectos organizacionales:** El 16.3% de las organizaciones tiene dependencias de RH que son operativas y se limitan a recibir información de otras instancias para ejecutar tareas, el 13.6% participa en la discusión y el diseño de los proyectos pero no son gestores, el 9.3% se compromete con la ejecución de algunas fases del proyecto y un 60.8% propone y lidera proyectos en la empresa.

**Tiempo del director dedicado a labores operativas:** Es notoria la cantidad de tiempo que el gerente de talento humano dedica a labores operativas: el 28.8% de los gerentes dedica más del 50% de su jornada laboral a tareas puntuales que quizás podrían realizar otros niveles de la organización, el 42.0% destina entre el 21 y 50% del tiempo a estas tareas, y son relativamente pocos (29.2%) los que pueden dedicar bastante tiempo a la función estratégica y eminentemente gerencial.

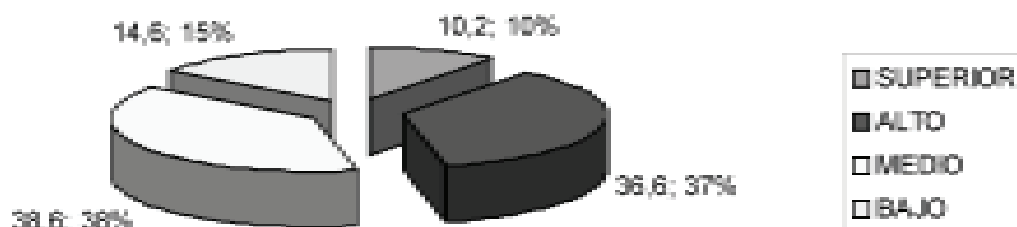
**Plan estratégico:** El 56.8% afirma tener un plan estratégico de RH y el 43.2% reconoce no tenerlo.

**Participación en la formulación de políticas de personal:** La fuente de las políticas son la gerencia general (47.3%) y los comités de gerencia (33.5%); en algunos casos las define el gerente de talento humano (7.3%), o son determinadas por otros niveles (11.9%).

**Proactividad:** 90.8% de las empresas iniciaron en la década de los noventa procesos de cambio para adecuarse a los retos de la apertura, procesos que incluyen aspectos como modernización tecnológica, reestructuración administrativa, reingeniería de procesos o potenciación

Figura 2

### Organizaciones según grado de desarrollo del área de gestión humana



del RH. Para responder a estas exigencias, las áreas de RH asumieron diversas estrategias: 80% de las empresas emprendieron programas de capacitación; 75%, fomento del trabajo en equipo; 65%, programas de mejora continua; 33%, estrategias de empoderamiento y 33% realizaron *benchmarking*.

**Indicadores de gestión:** 13.5% de las empresas reconocen carecer de cualquier tipo de indicadores para medir su gestión. Los más empleados por quienes sí los tienen son, en su orden: satisfacción del cliente, rotación y desempeño; en menor proporción emplean índices para medir el trabajo en equipo, la satisfacción laboral y la motivación; y unas pocas tienen indicadores de participación.

### Grado de desarrollo de la DRH

Se encontró dispersión en el grado de desarrollo de la DRH en las empresas estudiadas: 10.2% pueden ser clasificadas en grado superior, 36.6% en grado alto, 38.6% en grado medio y 14.6% en grado bajo.

Se pudo verificar que el grado de desarrollo de la DRH está asociado con el tamaño del establecimiento (a mayor tamaño de la empresa, mayor desarrollo del área, ver *tabla 2*). Aunque estadísticamente no hubo correlación significativa con la ubicación en la estructura, en términos descriptivos se puede observar que entre quienes reportan a un tercer nivel en la estructura hay menos desarrollo del área (únicamente 36.4% fueron catalogadas como superior o alto) que entre quienes reportan a un segundo nivel (49.4%) o quienes dependen directamente de la gerencia general (45.3%) (*tabla 1*)<sup>2</sup>.

Parece ser que hay más incidencia de otras variables en el nivel de desarrollo de la DRH, como por el ejemplo el sector al que corresponda la empresa: hay una menor proporción de empresas del sector servicios con su área de gestión humana bien estructurada, que del sector industrial o del comercial. Otra variable en que las diferencias son amplias es el tipo de organizaciones: hay más empresas privadas que públicas con desarrollo superior y alto (*tablas 3 y 4*).

La DRH está influida por las características generales de la organización, tales como la filosofía administrativa, la estructura, las políticas y las estrategias, y también por la concepción que se tenga sobre el ser humano y su

**Tabla 1.** Número organizaciones según grado de desarrollo y ubicación del departamento de RH en la estructura

|                  | UBICACIÓN |    |     | Total |
|------------------|-----------|----|-----|-------|
|                  | 1         | 2  | 3   |       |
| GRADO DESARROLLO |           |    |     |       |
| SUPERIOR         | 1         | 9  | 16  | 26    |
| ALTO             | 3         | 33 | 57  | 93    |
| MEDIO            | 3         | 35 | 62  | 100   |
| BAJO             | 4         | 8  | 26  | 38    |
| Total            | 11        | 85 | 161 | 257   |

Nota: Se ubican en uno, si reportan a la gerencia general; en dos, si reportan a un segundo nivel y en tres, si reportan a otro nivel.

**Tabla 2.** Número organizaciones, según grado de desarrollo del área de RH y número de empleados

|                     | TAMAÑO  |         |           | Total |
|---------------------|---------|---------|-----------|-------|
|                     | 100-199 | 200-499 | 500 y más |       |
| GRADO DE DESARROLLO |         |         |           |       |
| SUPERIOR            | 3       | 6       | 17        | 26    |
| ALTO                | 21      | 32      | 40        | 93    |
| MEDIO               | 38      | 36      | 26        | 100   |
| BAJO                | 17      | 13      | 8         | 38    |
| Total               | 79      | 87      | 91        | 257   |

**Tabla 3.** Dirección de RH clasificada por grado de desarrollo, según sector de las organizaciones

| GRADO DE DESARROLLO<br>DRH | SECTOR % |       |       |
|----------------------------|----------|-------|-------|
|                            | S        | I     | C     |
| SUPERIOR O ALTO            | 21.8     | 51.5  | 41.4  |
| MEDIO O BAJO               | 78.2     | 48.5  | 58.6  |
| Total                      | 100.0    | 100.0 | 100.0 |

S: Servicios I: Industrial C: Comercial

<sup>2</sup> Estadísticamente los test tau-B y tau-C de Kendall arrojaron significación para la asociatividad entre tamaño y grado de desarrollo y no asociatividad entre ubicación en la jerarquía y grado de desarrollo.



**Tabla 4. Dirección de RH clasificada por grado de desarrollo, según tipo de organización**

| GRADO DE DESARROLLO<br>DRH | TIPO DE ORGANIZACIÓN % |          |
|----------------------------|------------------------|----------|
|                            | PRIVADAS               | PÚBLICAS |
| SUPERIOR O ALTO            | 50.0                   | 22.6     |
| MEDIO O BAJO               | 50.0                   | 77.4     |
| Total                      | 100.0                  | 100.0    |

**Tabla 5. Dirección de RH clasificada por grado de desarrollo, según estructura jerárquica de las organizaciones**

| GRADO DE DESARROLLO<br>DRH | ESTRUCTURA JERÁRQUICA % |          |       |
|----------------------------|-------------------------|----------|-------|
|                            | RÍGIDA                  | FLEXIBLE | PLANA |
| SUPERIOR O ALTO            | 12.9                    | 47.3     | 43.6  |
| MEDIO O BAJO               | 87.1                    | 52.7     | 56.4  |
| Total                      | 100.0                   | 100.0    | 100.0 |

naturaleza. Así, una proporción baja de empresas que manifiestan tener una estructura rígida y jerárquica lograron ser categorizadas en un nivel de desarrollo superior o alto, mientras que esta proporción es mayor en aquellas empresas con jerarquías flexibles o con estructuras planas. De otra parte, es bajo el porcentaje de las organizaciones cuya gerencia se fundamenta en la autoridad y obtuvieron evaluación de desarrollo superior o alto frente a proporciones más altas de aquellas que se fundamentan en la participación (tabla 5).

La necesidad de cambio y adecuación a las nuevas exigencias de la apertura se percibe en las empresas estudiadas a través de la estructuración de organizaciones menos rígidas, una gerencia fundada cada vez menos en la jerarquía y más en el conocimiento y la participación, con menos niveles jerárquicos y una tendencia a aceptar y reconocer ideas y estrategias provenientes de los colaboradores. Sin embargo, al profundizar, se observa que la participación aún puede considerarse como un ente formal más que un componente de la cultura organizacional apropiada e internalizada por los trabajadores y comprendida en toda su dimensión por los directivos.

La participación efectiva en utilidades o en la composición accionaria puede considerarse como inexistente. La participación es concebida como la oportunidad que

tienen los trabajadores de mejorar su labor cotidiana, a través de equipos de mejoramiento, grupos de trabajo, círculos de calidad o en algunos casos se cree estar siendo participativos porque se tienen comités en los cuales los trabajadores pueden intervenir (algunos de ellos son establecidos por la legislación y no son estructuras propias de la firma para buscar el aprovechamiento de las personas como recursos valiosos y capaces de crear una ventaja competitiva sostenida).

Un factor que mostró importancia para diferenciar las categorías de las empresas en cuanto a desarrollo de la DRH fue la existencia o no de un plan estratégico: 72.6% de las organizaciones que lo tienen fueron clasificadas en niveles superior o alto, mientras que sólo 11.7% de aquellas que no lo tienen lograron la misma evaluación.

Más de las tres cuartas partes de las empresas afirman tener definidos por escrito aspectos como la misión, la visión, los valores, las políticas y los objetivos; sin embargo, solo la mitad de ellas los divulgan totalmente entre sus colaboradores. Quizás se desconoce la importancia de compartir y comprometerse en equipo con estos aspectos de la organización, o se ha convertido en una moda tener misión y visión, y se pierde su verdadero valor, cual es el servir de guía y norte para toda la organización.

En cuanto a sistemas de gestión, las empresas han tomado conciencia de la necesidad de medir resultados y si bien la mayoría de empresas no cuenta con un sistema integral de indicadores de gestión, sí mide el impacto con algunos índices tales como satisfacción de los clientes, rotación de personal, desempeño de la gente; en menos proporción también se emplean indicadores de satisfacción laboral, motivación y nivel de participación de la gente.

En otros aspectos relacionados con la DRH vale la pena resaltar que las cifras permiten pensar que se ha superado la orientación "legalista" de la gestión del RH que prevaleció por muchos años en el país. La empresa trataba de conseguir solamente abogados para dirigir esta área, pues la mayor preocupación era la administración de conflictos legales. Sin embargo, preocupa que siendo empresas con un número relativamente grande de trabajadores (en todo caso superior a 100), todavía existan algunas que carezcan de profesionales (21%) en la dirección del capital más valioso, el capital humano<sup>3</sup>.

La experiencia es otro factor importante, pues son pocos (7%) los que tienen menos de un año de expe-

<sup>3</sup> El mencionado estudio de Camelo *et al.* muestra que en España 87% eran titulados en educación superior.

riencia en DRH, mientras es significativo que la cuarta parte ha estado vinculada a esta actividad durante más de 10 años y tal vez más importante aún que el 59% de los directores manifieste haber tenido experiencias en otras áreas diferentes a la gestión de RH, dado que la falta de una visión de negocio que vaya más allá de un trabajo de experto en técnicas de gestión de RH es una de las críticas frecuentes (Ulrich, 1997a).

Si se compara con la totalidad de empresas, la proporción de posgraduados es baja: tan solo una tercera parte, aunque los campos en que se han especializado sí están estrechamente relacionados con la temática en que se desempeñan.

En este contexto parecen existir dos grandes grupos en las organizaciones estudiadas: un primer y amplio grupo (clasificado en grado medio o bajo de desarrollo), en el cual se detecta incoherencia entre la verbalización de la importancia de los RH, la intencionalidad de la organización para aprovechar este valioso recurso y la realidad de la DRH. En estas empresas, la DRH se caracteriza por ser poco autónoma tanto por la asignación de recursos (el 45% de los directores considera que sus recursos dependen de otras instancias diferentes a las suyas) como por la percepción general de los jefes de área (sólo 18.5% se consideran verdaderamente autónomos). Estos directores, además, están centrados en funciones operativas pues 71% dedican más del 20% de su trabajo a funciones rutinarias del día a día y 40% de los directores reconocen carecer de un plan estratégico de su área.

Con estas características parece poco probable que en estas empresas la DRH pueda dedicarse, además de las labores diarias de la gestión de personal cuya importancia no se desconoce, a trabajar por el posicionamiento de la empresa frente a oportunidades y retos futuros, superando su papel de centro de costos (Fitz-enz, 1990); por lo tanto es un área muy sensible a los períodos de crisis, con pocos aportes al desarrollo estratégico de la firma y con múltiples amenazas de externalización (subcontratación), redistribución de sus funciones en la línea o incluso supresión total del área.

El segundo grupo (clasificado en grado superior o alto de desarrollo) cuenta con directores de RH que lideran proyectos organizacionales, con autonomía y amplia participación en la formulación de política y una proporción

relativamente alta<sup>4</sup> que ha ubicado la DRH reportando directamente a la dirección general. Sin duda, al encontrarse en un nivel estratégico pueden influir en el manejo integral de la organización y les es más factible fijarse objetivos de mayor alcance y tener más facilidad para alcanzarlos; para ellos el reto es aprovechar la oportunidad de estar en la cúpula para volverse socios estratégicos del negocio y establecer un sistema de RH que permita formular una estrategia competitiva sostenida basada en las personas.

### **DRH, políticas de personal y áreas de dominio**

¿En qué campos formulan políticas las empresas del occidente colombiano? A cada gerente de talento humano se le pidió mencionar las tres políticas más importantes sobre gestión de personal. Los resultados en orden prioritario muestran que se centran en: bienestar, selección, contratación y desvinculación de personal, desarrollo humano, disciplina y salarios.

En relación con las políticas de bienestar se plantean directrices encaminadas a cumplir programas de estímulos e incentivos, promociones, ascensos, participación, comunicación, estabilidad laboral, seguridad social y recreación. Aparecen también las relacionadas con adjudicación de vivienda, bonificaciones e integración de la familia del colaborador a actividades organizacionales.

Las políticas de selección, también de muy alta prevalencia, se refieren en términos generales a requisitos básicos de ingreso, pero muy poco a la búsqueda de competencias específicas que permitan fundamentar la estrategia competitiva sobre la base de las personas, aspecto sobre el cual hace énfasis la literatura actual (Barney y Wright, 1998).

Además, en un proceso de cambio como el que se está viviendo por parte de estas empresas, si la función de selección no se vuelve estratégica, será una de las llamadas a desaparecer del dominio de la DRH, bien por ser externalizada o por pasar a los directores de línea (Beer, 1997).



<sup>4</sup> El 62.6% de la muestra tiene esta característica que, si bien es una proporción alta, es inferior a la encontrada en España en un estudio de 65 empresas cuyo porcentaje fue 83% (Camelo *et al.*, 2000).

Las políticas de desarrollo humano enunciadas por los encuestados están encaminadas a la formación integral, capacitación, inducción y entrenamiento, ligadas en algunos casos a mejorar el servicio al cliente y a la mejora continua en los procesos productivos. Sin embargo, no se observa un enfoque sistémico que permita integrar el desarrollo de las personas con la eficiencia de la empresa ni con los resultados esperados por los accionistas (Becker *et al.*, 1997).

Llama la atención que muchos directores de RH enfatizan en las llamadas por ellos "políticas disciplinarias", que se tratan más de exigencias para el cumplimiento del reglamento interno de trabajo (puntualidad y cumplimiento, prohibiciones, sanciones) que de verdaderas políticas de personal.

Es mínima la proporción de empresas que tienen políticas salariales ligadas a la productividad. Podría generalizarse que se limitan a manejos de escalas y estructuras salariales y a la aplicación de criterios de remuneración oportuna y justa. Solo dos de estas organizaciones tienen sistemas de compensación asociados a la productividad o a la contribución, uno de los aspectos más subrayados por la literatura sobre gestión estratégica de RH (Huselid, 1995).

En cuanto a la estructuración y aplicación de funciones en gestión de personal, se encuentra que los aspectos mejor estructurados son, en su orden: selección, inducción, administración de personal, capacitación, bienestar y entrenamiento; los menos estructurados son: plan de carrera, comunicación, reconocimientos e incentivos y valoración del desempeño. Es decir, se hace mayor esfuerzo en las tareas que tienen fundamento en lo instrumental (selección, por ejemplo), que en aspectos más intangibles como la comunicación, la valoración o la motivación.

Vale la pena observar que en aspectos como bienestar, entrenamiento, valoración del desempeño, reconocimientos y plan de carrera existe diferencia entre estructuración y aplicación, es decir, se puede contar con sistemas bien organizados pero no siempre se aplican.



### **Factores claves de éxito y problemas**

Interesaba también conocer, en criterio de los gerentes de RH, cuáles factores eran considerados claves de éxito para alcanzar una buena gestión en su labor. En una alta proporción se encontró que el principal factor clave de éxito está relacionado con el desarrollo humano, orientado hacia clima laboral, sentido de pertenencia, respeto por el otro, motivación, satisfacción laboral, capacitación, selección y bienestar.

El segundo factor más importante se refiere a procesos de comunicación y de participación, entendidos como trabajo en equipo, relaciones interpersonales, toma de decisiones, gerencia de puertas abiertas y retroalimentación. Aquí se observa una incoherencia entre el deber ser y el ser, pues estos factores claves para el éxito de la función de los RH no se reflejan ni en la formulación de política ni en la estructuración funcional.

Son minoría quienes consideran que el sistema de retribuciones al personal se constituye en un factor de éxito, aspecto muy importante en la visión actual de la gerencia estratégica, sobre todo si se puede ligar con el desempeño. Es menor aún la proporción de quienes consideran importante el involucramiento del cliente externo en la visión de RH, que es una de las tendencias encontradas en la literatura especializada (Yeung y Berman, 1997).

De otra parte, los problemas que los gerentes de talento humano consideran más relevantes en la gestión son:

- En primer lugar, problemas relacionados con el clima y cultura organizacionales, como falta de compromiso, resistencia al cambio, falta de autonomía, lo que obstaculiza cualquier plan que se tenga para desarrollar el potencial humano.
- En segunda instancia, la falta del recurso económico suficiente para el desarrollo de planes en esta área. Cabe anotar que un alto porcentaje (40%) de empresas ven el desarrollo de planes de mejoramiento de personal como un gasto y no como una inversión, lo cual confirma lo planteado por Fitz-enz (1990),



en cuanto a la antigua concepción de centro de costos del área.

- El tercer problema es la limitación para formular planes estratégicos en el área por falta de apoyo y convencimiento de las directivas de la organización.

### **Procesos de reestructuración y modernización y el papel de los RH**

La mayoría de las empresas consideradas en el estudio (90.8%) se ha visto en la necesidad de iniciar cambios en su interior con el fin de sobrevivir y se ha comprometido en algún proceso de reestructuración, modernización y transformación tendiente a mejorar la productividad, como respuesta a las exigencias de cambio. Cada uno de estos intentos de renovación ha producido necesariamente un impacto tanto en la gestión interna de la empresa y su proyección como en las personas vinculadas a sus estructuras organizativas.

Sin embargo, los intentos de cambio aún no han tocado la esencia estructural de las empresas, sobre todo cuando las razones que los han generado han sido producto más de presiones de factores exógenos que endógenos. Se detectan resistencias internas por parte de quienes deben liderar estos procesos para afrontar el reto que les supone a las empresas competir en “mercados abiertos”.

La reorganización administrativa y la potenciación del talento humano no obedecen tanto a procesos de planeación previamente estructurados por las empresas como a necesidades de acomodarse a una modernización tecnológica que aún no ha sido asimilada en su totalidad.

La reingeniería de procesos es otra forma que las empresas están utilizando para hacer frente a los retos actuales. En este caso se refiere más a una revisión de los procesos existentes con miras a optimizarlos y adecuarlos frente a los adelantos tecnológicos, que a un diseño de nuevos procesos que busquen una auténtica renovación y reestructuración.

La transformación organizacional de las empresas y su impacto en el talento humano ha supuesto, en la mayoría de los casos, la necesidad de prescindir de personal; en otros, su reubicación, cambios salariales, redistribución de funciones y cambio en la denominación de los cargos. Esto ha generado actitudes de temor por la estabilidad laboral, dificultad para asumir los nuevos roles propuestos, poca asimilación de los renovados esquemas organizacionales, resistencias al cambio y en

general bajos resultados frente a la expectativa de mejoramiento que ha creado la empresa.

La modernización tecnológica de las empresas ha creado un clima de desconfianza y crisis sólo superable por la misma necesidad que tiene la gente de aferrarse a sus puestos de trabajo. A pesar de ello, en la medida que ha avanzado la transformación, el talento humano ha demostrado capacidad de adaptación, disponibilidad y apertura para la capacitación, asumiendo unos roles activos en la transformación de la empresa.

Frente a este escenario encontrado en muchas empresas colombianas vale la pena recordar lo planteado por Fitz-enz (1990, p. 231): “despedir a la gente sin haber transformado primero el método para determinar cuántos se necesitaban, para empezar, es un paliativo a corto plazo que tiene muchas probabilidades de producir la repetición de la misma crisis al poco tiempo ... La diferencia entre cambiar el tamaño y reducirlo es que lo primero es un paso de planeación estratégica y lo último es simplemente una reacción táctica a nuestros anteriores errores”.

### **Conclusiones**

En conclusión puede afirmarse que en las empresas estudiadas existen dos grupos: el primero con la DRH ubicada en un nivel estratégico, que reporta directamente a la dirección general, lidera proyectos organizacionales y que en general puede catalogarse con un nivel de desarrollo superior o alto (46.8% del total estudiado); este grupo tiene una DRH que está en capacidad de servir de soporte a la empresa para alcanzar la ventaja competitiva. Pero, existe un segundo grupo (53.2%) que por su poco desarrollo, su dedicación a funciones operativas y rutinarias, su poca autonomía y liderazgo no es fuente de ventaja competitiva para las organizaciones.

Los principales retos que se vislumbran como fruto de la investigación son: convertirse en verdaderos socios estratégicos, buscando la participación en la formulación de la estrategia, y en eje para su ejecución, lo que será más sencillo para quienes se hayan ubicado en el equipo estratégico de la empresa; crear un sistema de RH que integre las prácticas y las políticas con la estrategia de la empresa para lograr efectos idiosincrásicos que le den a los RH el carácter de recursos valiosos, escasos e inimitables, lo que implica modificar la manera como se están realizando en este momento algunas de las prácticas como selección, evaluación y remuneración; ganar credibilidad en los niveles superiores de la jerarquía para lo cual deberán recurrir a la innovación en sus procesos y conver-

tirse en líderes del cambio organizacional, involucrándose en otras áreas del negocio.

Es preciso plantear como limitación que la investigación no consideró el denominado ajuste externo (Huselid, 1995), esto es la alineación de la DRH con la estrategia de la organización, ni el impacto que pueda tener sobre indicadores de productividad y de resultados económicos, los cuales pueden constituirse en tema de interés para continuar esta línea de investigación.



## Referencias bibliográficas

- AON Consulting (2002). *Estudio de tendencias de recursos humanos en Colombia*. Bogotá: AON Consulting.
- Arango, L.G. y López, C.M. (1999). *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*. Bogotá: Centro de Estudios Sociales-Universidad Nacional de Colombia.
- Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- \_\_\_\_\_ and Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. and Spratt, M. (1997). HR as source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-48.
- \_\_\_\_\_ and Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 38(4), 287-301.
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: resolving the tension between traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1), 49-56.
- Bonnet, L. (1993). La gerencia del talento humano en el siglo XXI. *Revista Icesi*, 48.
- Buyens, D., and De Vos, A. (1999). The added value of the HR department. In *International HRM. Contemporary Issues in Europe*. Londres: Brewster and Harris.
- Cabuya, L.A. (1999). La gestión humana. Algunos elementos para su análisis. *Innovar*, 14, 137-151.
- Calderón, G. (1995). *La práctica administrativa en la empresa grande de una ciudad intermedia. El caso de Manizales*. Work Paper. Universidad Nacional de Colombia, Manizales.
- \_\_\_\_\_, Echeverri, J.F., Hoyos, C. y Mejía, A.M. (1998). *La gerencia del talento humano en las empresas medianas y grandes del occidente colombiano: características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad*. Síntesis del estudio. Universidad de Manizales, Manizales.
- Camelo, C., Martín, F., Romero, P.M. y Valle, R. (2000). La estrategia empresarial y la gestión de los recursos humanos: un estudio del caso español. Estudios Financieros. *Revista de trabajo y seguridad social*, 213.
- Corpes de Occidente (1995). *Estudio de la capacidad tecnológica de la industria manufacturera del occidente colombiano*. Pereira: Gráficas Olímpica.

- Dolan, S. (En imprenta). *Human Resources and organizational effectiveness: how hr can and must add value to the firm*.
- Dolan, S., Schuler, R. y Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Fitz-enz J. (1990). *El valor añadido por la dirección de RH: una nueva estrategia para los 90*. Bilbao: Ed. Deusto.
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D., y Cardy, R. (1997) *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Helmsing, A.H.J. y Villa van Cotthem, C. (1998). *Reestructuración económica y respuestas institucionales locales. Armenia, Pereira y Manizales 1992-1995*. Bogotá: Corpes de Occidente.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Kaplan, R., and Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral. The balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- López, C.M. (1999). Formas de relaciones laborales en Colombia: diversidad y cambio. En Arango, L.G. y López, C.M. (comp.) *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*. Bogotá: Centro de Estudios Sociales-Universidad Nacional de Colombia.
- Malaver, F. et al. (2000). *Investigación en gestión empresarial: ¿Proceso naciente? Colombia, 1965-1998*. Bogotá: Corporación Calidad.
- Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana: la Dirección de RH clave para la excelencia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000-Aedipe.
- Sheppeck, M.A. and Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39(1), 5-16.
- Snell, S.A., Youndt, M.A. and Wright, P. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 61-90.
- Ulrich, D. (1997a). *Human resources champions: The next agenda for adding value to hr-practices*. Boston: Harvard Business School Press.
- \_\_\_\_\_. (1997b). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303-320.
- \_\_\_\_\_, Losey, MR. y Lake, G. (1998). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000-Aedipe.
- Valero, E. (1999). Subcontratación, reestructuración empresarial y efectos laborales en la industria. En Arango, L.G. y López, C.M. (comps.) *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*. Bogotá: Centro de Estudios Sociales-Universidad Nacional de Colombia.
- Weiss, A. (1994). *La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación. Del taylorismo a la calidad total*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Sociología.
- Wintermantel, K. and Mattimore, K. (1997). In the Changing world of human resources: Matching measures to mission. *Human Resource Management*, 36(3), 337-342.
- Yeung, A. and Berman, B. (1997). Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance. *Human Resource Management*, 36(3), 321-335.

## anexo

**Tabla 6. Dirección de RH clasificada por grado de desarrollo, según tipo de gerencia de las organizaciones**

| GRADO DE DESARROLLO DRH | TIPO DE GERENCIA %      |                             |
|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|
|                         | Fundada en la autoridad | Fundada en la participación |
| SUPERIOR O ALTO         | 13.8                    | 55.8                        |
| MEDIO O BAJO            | 86.2                    | 44.2                        |
| Total                   | 100.0                   | 100.0                       |