

Gestión humana en PYMES, propuesta de adaptación de las mejores prácticas de las grandes empresas del Valle de Aburra

**Isabel Cristina Restrepo Mesa**  
*Irestre6@eafit.edu.co*

Director: Carlos Mario Betancur Hurtado

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Escuela de Administración

Universidad EAFIT

2020

## ***Resumen***

Esta investigación busca estructurar una propuesta de adaptación de las mejores prácticas de gestión humana para pymes, luego de conocer las desarrolladas en grandes empresas de Antioquia y que pueden ser catalogadas como exitosas por su impacto en la vida de sus empleados y los resultados de la compañía. Mediante la caracterización de las prácticas que allí desarrollan y las entrevistas semiestructuradas con sus responsables y quienes la ejecutan en diferentes niveles de la organización, se busca conocer que factores son determinantes en la escogencia de las prácticas que desarrolla gestión humana en la organización y porque son vistas como importantes por los integrantes de los equipos. El análisis de la información recabada en esta investigación permite observar los factores diferenciales de las prácticas y desarrollar maneras de replicarlas en otras organizaciones de acuerdo a su pertinencia, lo anterior debido a la importancia que tiene el ser humano al interior de las organizaciones, dado que cada día se refuerza más la idea que las personas que componen una organización son su capital más importante y cómo tal deben buscarse los mecanismos para desarrollarlos y movilizarlos en el cumplimiento de sus objetivos personales haciéndolos compatibles con los organizacionales.

***Palabras clave:*** Prácticas de gestión humana, gestión humana, socio estratégico, Liderazgo, Cultura Organizacional.

## **Abstract**

The objective of this investigation is to structure the implementation of human resources' best practices for small and medium organizations (PYMES). After evaluating those that have been implemented in major companies in the region of Antioquia and that can be considered successful because of the impact it has had on the lives of their employees and the overall performance of the company. Through the study and observation of such practices along with semi-structured interviews directed to the ones in charge and those that execute them at different levels inside the organization. It is important to understand which are the crucial factors that make up the best practices of human resources in the company and why they are considered important by the team members. The analysis of the information collected allows to understand the different factors among practices and develop ways to implement them in other relevant organizations. This is because of the importance that every person has inside such organizations, given that nowadays, people are considered the organization's most important capital. Because of this, it is key to support them and guide them to achieve their own goals making them compatible to those of the organization.

## **Key words**

Human Resources Practices, Human Resources, strategic partner, leadership, company culture.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	5
1. Planteamiento del problema .....	7
2. Justificación .....	12
3. Objetivos .....	13
3.1. Objetivo General .....	13
3.2. Objetivos Específicos .....	13
4. Marco de referencia conceptual.....	14
4.1. Antecedentes .....	14
4.2. Organizaciones .....	17
4.3. Tipos de organizaciones .....	18
<b>Imagen 1: Clasificación de las Organizaciones Lucrativas:</b> .....	19
<b>Imagen 2: Clasificación de las Organizaciones No Lucrativas:</b> .....	20
4.4. La gestión humana.....	22
4.5. Modelos de gestión humana .....	25
<b>Imagen 3: Modelo de la Administración de los Recursos Humanos:</b> .....	26
<b>Imagen 4: Modelo de Harper y Lynch:</b> .....	27
<b>Imagen 5: Modelo de Cinco Subsistemas en la Administración de Recursos Humanos:</b> .....	28
<b>Imagen 6: Roles de Recursos Humanos:</b> .....	29
4.6. Prácticas de gestión humana.....	29
5. Diseño del trabajo de campo .....	32
5.1. Tipo de estudio .....	32
5.2. Técnica de recolección de información .....	33
5.3. Sujetos Participantes:.....	34
6. Herramienta para el análisis de la información.....	35
7. Análisis de Resultados.....	37
7.1. Papel que juega GH en la organización / Como conciben la gestión humana. ....	37
7.2. Impacto de la GH en la organización.....	42
7.3. Mejores prácticas de Gestión Humana .....	49
7.4. Aporte a las PYMES. ....	55
7.5. Papel de los líderes de las áreas en la planeación y ejecución de las prácticas de GH .....	60
7.6. Pymes vs información, nuevos modelos, herramientas o nuevas prácticas de GH.....	67
8. Conclusiones .....	71
9. Referencias.....	75

## **Introducción**

En la actualidad, los departamentos de gestión humana tienen un reto importante de convertirse en socios estratégicos de las organizaciones, liderando las estrategias y las actividades que impactan a los empleados como capital más importante y el cuál debe ser incluido dentro de todos los objetivos misionales como su principal movilizador.

En esta medida, es cada vez más pertinente encontrar nuevas formas de realizar las actividades que permitan mejorar la percepción del área en las organizaciones y que genere resultados más eficientes no solo para la organización sino para los empleados que hacen parte de ellas.

Hoy, las empresas están obligadas a innovar en sus procesos para generar resultados más óptimos y que estén a la vanguardia de las nuevas metodologías administrativas y de los negocios, así surgen reingenierías importantes que impactan todas las áreas de la organización y que obligan a las empresas a replantear sus tradicionales maneras de hacer las cosas; lo anterior se suma a la creciente necesidad del ser humano de buscar desarrollarse profesionalmente en empresas con las cuales compartan valores y principios y que genere beneficios que vayan más allá de los económicos, teniendo en cuenta nuevas líneas para explorar: la motivación, el desarrollo del ser, medio ambiente, cuidado del ser, salud, entre otros escenarios que además incluyan todas sus interacciones familiares y sociales.

En esta medida las áreas de gestión humana están llamadas a desarrollar prácticas que permitan vincular personas a las organizaciones que resuenen con sus principios misionales pero que también a la inversa, permitan al crecimiento personal, emocional y espiritual de quienes la conforman.

Cada vez más las organizaciones deben preocuparse de vincular a sus empleados en la construcción de sus objetivos, así como desarrollar formas de hacer las cosas que no solo impacten o generen a la comunidad productos o servicios nuevos o innovadores, sino que también al interior sean reconocidos por pensar en los individuos y sus necesidades como eje fundamental de la cadena de valor.

Por lo anterior, esta investigación busca conocer cuáles son las prácticas que desde gestión humana agregan valor a los individuos que las conforman pero que a su vez impactan positivamente los resultados de la compañía, generando en sí misma una estrategia gana-gana entre todos los que intervienen en la cadena productiva.

## **1. Planteamiento del problema**

En las organizaciones existen responsables o áreas encargadas de realizar todas las actividades que se ocupan de los empleados y su relación con la empresa, para los efectos de este trabajo se nombrará como gestión humana. En esta área se encuentran varios procesos primarios que se realizan durante todos los momentos de vida del empleado en la organización y donde su objetivo principal es cumplir los objetivos organizacionales mediante la gestión de las competencias de sus empleados.

Desde esta perspectiva, las áreas de gestión humana tienen en su haber un recurso fundamental de la organización y en ocasiones no son tenidas en cuenta como socios estratégicos sino por el contrario son relegadas a acciones operativas o transaccionales que dejan de lado el valor de los seres que integran la organización.

Un departamento de gestión humana, busca la forma de anticiparse a las necesidades de los empleados, conocerlos a profundidad y buscar las mejores formas de satisfacer sus necesidades vinculándolas al cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales. Así, las personas de una organización se convierten cada vez más en un activo fundamental para el logro de los objetivos organizacionales y no únicamente como un recurso productivo de la misma. De acuerdo a esto, se quiere conocer cuáles son las prácticas que permiten a las organizaciones vincular en sus procesos, actividades que están alineadas a las tendencias mundiales, así como a las necesidades puntuales de cada organización y las cuáles generan un valor agregado para los empleados y usuarios de los procesos, impactando positivamente aspectos como el clima organizacional, la salud de los empleados, índices de rotación, productividad y eficiencia de los procesos y los empleados de la compañía. O en palabras de Saldarriaga Ríos:

En la actualidad las perspectivas de la gestión humana ofrecen la posibilidad de encontrar al ser humano que está inmerso en la organización y trabajar con base en él, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización que la haga más productiva y competitiva. (2008, p. 21).

Algunas organizaciones de gran tamaño han expandido sus departamentos de gestión humana buscando entender sus empleados y generar prácticas que optimicen los resultados desde la comprensión de sus necesidades y la potencialización de sus competencias, obteniendo así resultados importantes en clima organizacional, retención del talento y desarrollo de sus empleados a nivel profesional y personal. Dichas prácticas han sido parte fundamental en su posición en el mercado laboral como marca empleadora, siendo empresas donde cada vez más las personas quisieran trabajar en ellas.

Las grandes empresas cuentan con estrategias de gestión humana y prácticas que han permitido conectar a sus empleados con los propósitos organizacionales a tal punto de generar resultados más significativos. Este planteamiento se evidencia claramente en el estudio de tendencias globales de capital humano del 2018, donde luego de realizar la encuesta se evidencia el surgimiento de lo que ellos llaman “empresa social” y que definen:

Es una organización cuya misión combina su crecimiento económico y la generación de utilidades, con la necesidad de respetar y apoyar a su entorno y red de grupos de interés; lo cual implica escucharlos, invertir en ellos y gestionar activamente las tendencias que están delineando el mundo actual. Es decir, es una organización que asume la responsabilidad de ser un “buen ciudadano” (ya sea interna o externamente), siendo un modelo a seguir para sus pares y promoviendo un alto grado de colaboración en todos sus niveles. (Deloitte, 2019, p. 4)

Este nuevo panorama conlleva múltiples retos en modernización de procesos, incursión de nuevas tecnologías, análisis de nuevos roles, dinámicas organizacionales, cultura, procedimientos y actividades operacionales, donde su insumo principal está dado por el conocimiento a profundidad de sus empleados. Así mismo implica que las organizaciones dejen de observar los departamentos de gestión humana como áreas transaccionales donde inclusive son vistas como un gasto de la organización y no como un eje fundamental de la productividad de la empresa. Tal y como lo planteó Gubman (2000), administrar las personas que integran las organizaciones es difícil debido a que las gerencias enfocan sus esfuerzos en otras aristas de la organización.

Lo contrario podemos observarlo en las pymes, si bien estas ejecutan las actividades operativas del área no siempre se enmarcan en procesos definidos, con presupuestos y estrategias estructuradas que permitan la gestión y medición de los resultados de forma objetiva, incluso las pymes, consideran que los recursos invertidos son más un gasto que no generan valor o no hacen parte del objeto del negocio, por lo que generalmente confinan las áreas o departamentos de gestión humana a ejecutar actividades que en palabras tradicionales son definidas como contratar, pagar y despedir. Ésta forma de proceder, se encuentra en varios títulos consultados para esta investigación. En este sentido, De Grip y Sieven (2005), “...indican que la falta de información acerca de las prácticas de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas constituye una problemática en los campos de la teoría, la investigación y la práctica” (De Grip y Sieven (2005) citada en Moreno, 2013, p. 201).

Entre los autores consultados fue posible evidenciar que las grandes empresas cuentan generalmente con departamentos encargados de la gestión humana, mientras que en menor medida las pymes manifiestan que no lo tienen toda vez que es costoso. (Barrios González,

Maritza; Gallego Pineda, Gustavo; López Velásquez, Angélica María; Restrepo Escobar, 2016). Si bien la discusión no radica en si es obligatorio tener departamentos robustos de gestión humana, si es importante aclarar que tener un departamento o responsable de dicha área cuyas competencias son óptimas para su desarrollo, permiten obtener mejores resultados y poder establecer con mayor facilidad herramientas de productividad, retención, costo laboral que impactan finalmente el resultado organizacional y su utilidad en términos económicos. En las pymes, sin embargo, es fácil detectar que las personas se envuelven en la ejecución de las tareas diarias dejando de lado la estrategia y la búsqueda de herramientas que desde la gestión de las personas les permita solucionar inclusive problemas de productividad o eficiencia que se asumen de otros saberes técnicos. A continuación, una imagen tomada del libro Recursos Humanos Champions del autor Ulrich (2004) indica las áreas en las que generalmente se concentran las actividades de gestión humana en las grandes organizaciones:

Rol	Aporte / Resultado	Metáfora	Actividad
<i>Management</i> de RR. HH. estratégicos	Ejecutar la estrategia	Socio estratégico o BP; en algunas compañías los llaman generalistas	Alinear las estrategias de GH con las del negocio: "Diagnóstico organizativo"
<i>Management</i> de la infraestructura de la compañía	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la compañía: "Servicios compartidos"
<i>Management</i> de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados	Escuchar y responder a los empleados: "Aportar recursos a los empleados"
<i>Management</i> de la transformación y el cambio	Crear una compañía renovada	Agente de cambio	Administrar la transformación y el cambio: "Asegurar que exista la capacidad de cambiar"

Fuente: (Ulrich, 2004, p. 56).

Si bien de acuerdo al tamaño y la realidad de cada empresa, las actividades de gestión humana son ejecutadas en mayor o menor medida, resulta importante resaltar el valor que tiene combinar las actividades operativas con el pensamiento estratégico del área, toda vez que esto permite una visión holística de la organización y generar resultados más objetivos.

Así las cosas, resulta importante buscar estrategias que permitan, por un lado, a las pymes una gestión humana que trate a sus empleados como uno de sus recursos más importantes sin desconocer las realidades económicas y de mercado y por otro, tener una visión holística de la empresa involucrando la gestión humana en la consecución de los objetivos. Es en este sentido que los departamentos de gestión humana de las pymes podrían ser gestores agrupadores de las competencias del ser humano, las herramientas o actividades técnicas necesarias para ejecutar los objetivos misionales y las definiciones estratégicas de la alta dirección, las cuales están interconectadas en todo momento y permiten obtener resultados operacionales mediante la alineación de los propósitos individuales del empleado a los de la compañía. Esta permanente conexión, es parte fundamental en la percepción de los empleados frente a su calidad de vida, el desarrollo humano y el ánimo de permanecer en las empresas desde una conexión más profunda y no solamente la que enmarca el salario como contraprestación al servicio.

Toda esta información, lleva a analizar, cuáles son las prácticas en temas como clima organizacional, calidad laboral, valores de la compañía, planes de desarrollo, formación, estrategias de atracción y retención, entre otros, que hacen que grandes empresas sean atractivas para trabajar en ellas y cómo éstas prácticas tomaron fuerza hasta convertirse en actividades estratégicas de la compañía que están estrictamente vinculadas al logro de los objetivos misionales; en esta medida se pretende pensar que las prácticas encontradas en

grandes empresas, pueden ser adaptadas por las pymes de acuerdo a su realidad específica con el objetivo de alcanzar los mismos resultados o acercarse a ellos desde la concepción de gestión humana como impulsor de la estrategia, lo cual sin duda arrojará resultados positivos en los empleados, la compañía y sus grupos de interés.

## **2. Justificación**

Los departamentos de gestión humana son los encargados de gestionar el “activo” más valioso de la organización: sus empleados. La utilidad de esta investigación, es poder identificar las estrategias de gestión humana en grandes organizaciones para adaptarlas a las PYMES, con el propósito de generar un impacto en los resultados de la compañía, así como en la calidad de vida de los empleados, buscando en sí mismas que se conviertan en un valor agregado para la compañía y quienes hacen parte de ella.

En la búsqueda de mejores maneras de hacer los procesos de gestión humana, nos hemos encontrado que las pymes realizan estas actividades de una manera en ocasiones informal, sin entender a profundidad los beneficios que pueden obtener si estructuran procedimientos que se conviertan en aliados estratégicos de la gestión de sus compañías y no como un costo operacional. Se entiende que las grandes empresas tienen en su interior departamentos robustos y recursos financieros que hacen más fácil la gestión humana y logra beneficios superiores para sus empleados, por ello las personas quisieran trabajar en dichas compañías y permanecer en ellas por largos períodos, sin embargo debido a la realidad colombiana donde las pymes tienen una porción grande del mercado laboral, cada día cobra más importancia acercarlas a mejorar sus prácticas de gestión humana para convertir éste departa

mento en parte fundamental del desarrollo y la ejecución de la estrategia de la compañía.

Por todo lo anterior el interés de este trabajo está orientado a encontrar prácticas que puedan adaptarse a las pymes de modo que no genere altos costos para éstas, y que por el contrario las pymes perciban en sus empleados un recurso importante para el desarrollo de los propósitos organizacionales.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Caracterizar las prácticas de gestión humana de grandes empresas de Medellín, con el fin de estructurar una propuesta de gestión humana para aplicar en PYMES del Valle de Aburrá.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar las prácticas de gestión humana que realizan las grandes empresas de Medellín.
- Analizar las prácticas de gestión humana encontradas en las grandes empresas de Medellín versus las realidades de las PYMES del Valle de aburra
- Analizar las prácticas de gestión humana que puedan ser adaptadas en PYMES del Valle de Aburrá.

## **4. Marco de referencia conceptual**

### **4.1. Antecedentes**

Para efectos de entender cómo han avanzado las prácticas de gestión humana de acuerdo a la evolución de las organizaciones, esta investigación abordará algunos autores que han identificado escenarios diferentes sobre su desarrollo.

Desde sus inicios, la función de gestión humana ha estado enmarcada en subsistemas o actividades operativas que se agrupan en los diferentes momentos de existencia de un empleado en la organización, desde su selección hasta el momento de su retiro. En palabras de Chiavenato, "...la gestión humana se entiende tradicionalmente como la función, el departamento, las prácticas y la profesión relacionada con las operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad laboral en las organizaciones" (Chiavenato, 2002, citado en López, Sepúlveda y Arenas, 2010, p. 6).

Sin embargo, de acuerdo con la evolución de las prácticas administrativas, los departamentos de gestión humana se han involucrado cada vez y con más fuerza en la planeación estratégica de las organizaciones, pasando de ser departamentos de soporte a ser departamentos estratégicos de las organizaciones. Harper y Lynch sugieren que las actividades de gestión humana deben estar atadas a los procesos de planeación estratégica, dado que en ésta última se "... definen los requerimientos y necesidades de personal para el cumplimiento del plan, mientras que paralelamente se desarrollan un grupo de actividades claves de gestión de recursos humanos, encaminadas a lograr la calificación, motivación y desempeño adecuados en los trabajadores" (Harper y Lynch, 1992, citado en Fleitas Triana, 2002, p. 76).

Desde esta perspectiva, los procesos que se desarrollan desde gestión humana están relacionados con todos los demás procesos de la compañía, por ello cada vez es más común incluir a gestión humana en el desarrollo de conceptos como gestión del cambio, gestión del conocimiento, cultura organizacional, planes de carrera, productividad, entre otros. Uno de los más importantes avances en las prácticas de gestión humana es ver ésta área como estratégica y no únicamente operativa; tal como lo expresa Calderón, Naranjo y Alvarez “...el área de recursos humanos se constituye en el corazón de la función, al convertirse en el socio estratégico de la dirección y en el vocero de los empleados” (2010, p. 17).

Todos los autores consultados coinciden en otorgar un papel fundamental de los empleados como personas y no solo como elemento de la cadena productiva, encontrando en su conocimiento la mejor estrategia de productividad y logro de los objetivos. Así mismo encuentran que hacen parte fundamental de las interacciones con otros elementos de la cadena que tienen igual importancia para el éxito organizacional; en esta vertiente surge el concepto de desarrollo organizacional (DO), ampliamente explicado por Calderón, Cuartas y Álvarez:

El DO propone el análisis de las relaciones de interdependencia de cuatro variables básicas: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo para, a través de estas, diagnosticar la situación e intervenir bien sea la estructura o el comportamiento procurando el alcance de los objetivos organizacionales e individuales de forma armónica (Calderón Hernández et al., 2009, p.155).

Desde esta óptica, las prácticas de gestión humana que le apunten a nuevas formas de realizar los procesos tradicionales y de agregar valor a las empresas y sus empleados, adquieren cada día mayor importancia en las compañías. Según Becerra y Alvarez “...las

empresas que aprovechan las ideas externas en función de sus propios negocios mientras cultivan sus ideas internas tienen mayor probabilidad de prosperar en la era de la innovación abierta” (Becerra Rodríguez & Álvarez Giraldo, 2010, p. 217) .

Los autores revisados coinciden en poner el ser humano como eje central de todos sus procesos, dando cada vez más importancia a los departamentos encargados de su mejor “activo”, el humano. Las diferentes investigaciones consultadas, muestran que las prácticas encaminadas a satisfacer las necesidades individuales y colectivas de sus empleados impacta los resultados del objeto del negocio positivamente en costos, productividad y utilidades, dejando a los departamentos de gestión humana en la parte central del negocio y en la búsqueda constante de mejores formas de realizar las actividades para generar el mayor valor agregado posible. En esta medida, los esfuerzos en valorar el individuo, sus capacidades, competencias como ser y no solo sus habilidades en las actividades del cargo o el hacer, generar mejores resultados y se convierte en las prácticas más acertadas para movilizar las personas hacia los objetivos organizacionales.

Los beneficios más relevantes de las prácticas en gestión humana de acuerdo a Barrios González, Gallego Pineda, López Velásquez, Restrepo Escobar “...giran fundamentalmente en torno a cinco factores: clima organizacional, calidad de vida laboral, impacto en la productividad, procesos de gestión humana y validación de las prácticas” (2016, p. 11). Cada uno de los aspectos anteriormente descritos son generadores de escenarios óptimos para el beneficio de los empleados sin descuidar los resultados organizacionales. Así las cosas, estas prácticas pueden considerarse una inversión que impacta los resultados finales de la organización y que a su vez permite impactar positivamente los círculos sociales de los empleados que hacen parte de ella.

Para efectos de esta investigación los siguientes son algunas definiciones importantes que sirven para enmarcar los temas que se abordan más adelante:

#### **4.2. Organizaciones**

El concepto de Organización surge como consecuencia a la observación que se hace del individuo como ser humano en constante interacción con otros seres y los ambientes que los rodean; en este sentido, Barnard define la organización como “...un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” (Barnard Chester I, 1971 citado en Chiavenato, 2007, p.6). Así las cosas, el término organización agrupa todos los ecosistemas empresariales donde intervienen las personas bajo un mismo objetivo y en la búsqueda de un resultado común y que trasciende al individuo; tal cómo lo expresa Chiavenato, “La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común” (Chiavenato, 2007, p. 6).

De acuerdo a lo anterior, una organización tiene en su interior todas las interacciones posibles de los individuos que las componen, y cuyo fin es la producción de diferentes bienes y/o servicios requeridos en la economía; de acuerdo a esto, se clasifican y agrupan de acuerdo al tipo de producto o servicio que ofrecen, tamaño, estructura, público que atiende, entre muchas otros distinciones de acuerdo a su condición particular. Tal cómo lo define Martínez Fajardo “...Las organizaciones como sistemas sociales, son unidades socioeconómicas productoras de bienes y servicios que poseen un subsistema gerencial, una estructura, unos recursos y se encuentran delimitadas por una estructura socioeconómica específica”

(Martínez Fajardo, 1999, p.36). En la misma línea, Richard Hall la define como “...una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con una escala de autoridad, con sistemas de comunicaciones [...]; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio, y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o conjunto de fines.” (Richard Hall, 1980 citado en Paolini & Odriozola, 2019, p.9).

Teniendo en cuenta las definiciones encontradas en los autores citados anteriormente, las organizaciones son el marco de referencia donde se movilizan las fuerzas productivas de la economía y en ellas se enmarcan todas las actividades que los diferentes individuos realizan para lograr un fin común, además permiten en su conjunto la creación de sociedades. Así las cosas y para efectos de esta investigación, son el lugar donde pueden encontrarse las diferentes prácticas que subsisten para el desarrollo continuo de sus actividades y el fomento de acciones que validen y estimulen las interacciones sociales.

#### **4.3. Tipos de organizaciones**

De acuerdo con las definiciones analizadas anteriormente frente al término organización, encontramos diferentes características que las enmarcan en determinadas tipologías de acuerdo a diferentes aspectos; algunos referentes investigados agrupan las organizaciones desde su objetivo de generar ingresos o no, es decir que realizan actividades con o sin ánimo de lucro; en este sentido, Chiavenato manifiesta que:

La organizaciones pueden tener objetivos lucrativos o no lucrativos. Existen organizaciones explícitamente creadas para lograr objetivos lucrativos como un modo de auto sustentarse mediante el excedente de resultados financieros y de la obtención de ganancias de inversiones

o de capital. También existen organizaciones que no necesariamente tienen el lucro como objetivo principal. Las empresas son ejemplos típicos de organizaciones lucrativas, pues cualquier definición de empresa considera necesariamente el objetivo de lucro. Empresa es la actividad humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (recursos financieros, materiales, tecnológicos, de mercadotecnia, etc.), con la finalidad de lograr objetivos de auto sustento y de lucro mediante la producción y comercialización de bienes o servicios. El auto sustento es el objetivo obvio, pues da continuidad y permanencia a la actividad. La utilidad representa la remuneración a la actividad y el estímulo que asegura la libre iniciativa de continuar o incrementar esa actividad. (Chiavenato, 2007, p. 10)

En este sentido, otros autores desagregan estos tipos de organizaciones de diferentes maneras, incluyendo en las organizaciones sin ánimo de lucro, entidades gubernamentales y otras del sector privado como fundaciones; como es el caso de Martínez Fajardo, quien en su libro Administración de Organizaciones (1999) las clasifica de la siguiente manera:

**Imagen 1: Clasificación de las Organizaciones Lucrativas:**

- a) Por el producto:
  - De bienes: Fabricación de bienes tangibles.
  - De servicios: salud, educativos, financieros, etc.
- b) Por el tamaño del capital y número de trabajadores
  - Microempresas: Familiares, artesanales.
  - Pequeñas: Menos de cien trabajadores.
  - Medianas: Cientos de trabajadores.
  - Grandes: Tipo *holding*, miles de trabajadores.
- c) Por el alcance espacial de su mercado:
  - Local o regional
  - Nacional
  - Multinacional
- d) Por el origen del capital
  - Privadas
  - Empresas públicas, del Estado
  - Mixtas

Fuente: (Martínez Fajardo, 1999, p. 50)

**Imagen 2: Clasificación de las Organizaciones No Lucrativas:**

- a) Del Estado o públicas con finalidad social y política
  - Centralizadas:
    - Ministerios
    - Departamentos administrativos
    - Establecimientos públicos,
    - Descentralizadas, locales
    - Departamentos y municipios
- b) Tradicionales: El ejército, la Iglesia
- c) De servicios no gubernamentales
  - ONG: Organizaciones No Gubernamentales
  - Clubes
  - Asociaciones

Fuente: (Martínez Fajardo, 1999, p. 50)

La anterior clasificación, muestra diferentes tipologías que permiten enmarcar las organizaciones en nichos más pequeños que permiten encasillar sus actividades, procesos o a su vez encontrar similitudes por su tamaño, razón de ser o por el alcance de su objetivo económico, sin dejar de desconocer que su clasificación principal es su objetivo de generar recursos económicos o no.

Paolini & Odriozola, plantean una clasificación de las organizaciones de acuerdo a sus características y el rol que cumplen en la sociedad, dividiéndolas en 4 tipos: Empresas, Organismos Públicos, Organizaciones de la sociedad civil y Cooperativas. (2019, p. 13). En palabras de Barcos, la empresa es definida cómo:

(...) toda organización económica de propiedad pública privada o mixta que reúne diversos factores de producción (capital, mano de obra, tecnología, etc.) combinados por su cuenta y riesgo, y cuya actividad principal es la de extraer, fabricar y permutar o vender bienes o mercaderías o la de prestar servicios a la comunidad o a una parte de ella, satisfaciendo sus

necesidades, mediante el cobro de los mismos” (Barcos, 2009 citado en Paolini & Odriozola, 2019, p.14).

En ésta misma línea, las autoras definen los Organismos Públicos cómo las entidades que conocemos cómo gubernamentales y cuyo propósito está en asegurar el funcionamiento de los países (2019, p. 14); para el caso de las Organizaciones de la sociedad civil se refieren a las No Gubernamentales, las cuáles no hacen parte del estado y su objetivo es la función social, el servicio a otros y que si bien pueden tener personas trabajando para ellas algunas cumplen funciones de voluntariado (2019, p. 15); por último, la clasificación de Cooperativas hace referencia a empresas que aunque tienen objetivo de lucro, al interior funcionan de forma diferente a la tradicional, Paolini & Odriozola expresan que son “...agrupaciones de personas, que sin tener espíritu de lucro ni interés especulativo, se reúnen para perseguir objetivos comunes y obtener un mejor bienestar” (Paolini & Odriozola, 2019, p. 16).

Así las cosas, luego de revisar la tipología sugerida por los diferentes autores investigados, se evidencia que si bien todas las organizaciones tienen por si mismas las interacciones sociales de sus individuos y están creadas para lograr un objetivo común y claramente establecido, de acuerdo a su tipología se puede evidenciar la forma en que las interacciones se presentan, los aspectos que las movilizan y cómo desde su estructura y funcionamiento se encuentran las prácticas que se van desarrollando al interior para lograr sus objetivos. Ésta clasificación, permite para ésta investigación entender que si bien en todos los tipos mencionados subsisten las prácticas de gestión humana, su desarrollo se da de forma permanente y enmarcado en su finalidad y las reglas de funcionamiento; sin embargo para efectos de nuestro estudio, las empresas que se encuentran dentro de la tipología con ánimo de lucro, sugieren la mayor cantidad de prácticas de gestión humana, toda vez que su objetivo

requiere implícitamente la cohesión y motivación de su recurso humano para el logro final de los objetivos.

#### **4.4. La gestión humana**

A lo largo de la historia, desde la revolución industrial se evidencian las interacciones entre empresa y trabajadores y cerca de la segunda guerra mundial comienzan a aparecer las áreas de recursos humanos toda vez que satisfacía las necesidades de la guerra. A juicio de Chiavenato:

Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. (Chiavenato, 2007, p. 1).

Frente a la gestión humana, existen muchos autores que ubican al ser humano en la productividad de las organizaciones, algunos con mayor o menor importancia, aunque siempre como una constante en la ecuación de productividad de las empresas; además, temas como la inclusión de la mujer en las organizaciones y la revolución tecnológica iban planteando paulatinamente nuevas maneras de administrar las personas al interior de la organización. Es así como en las referencias que se encuentran de Dave Ulrich (2004), la administración de recursos humanos evoluciona hasta convertirse en socio estratégico de la organización, permitiendo ejecutar la estrategia planteada por la empresa.

En sentido similar, García Solarte, Murillo Vargas, y González Ocampo (2011) define la gestión humana cómo:

Los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización. (García Solarte et al., 2011, p. 13).

Durante esta investigación, el término gestión humana agrupa los departamentos, áreas o personas que desarrollan al interior de la organización actividades propias de los subsistemas que lo componen desde su origen como son el reclutamiento, la selección, el desarrollo, la compensación y el control. Se usa este término dado a que en la actualidad es ampliamente utilizado al interior de las compañías y compila a cabalidad las prácticas que buscaremos abordar.

En este sentido, cuando se habla de gestionar, implica además de hacer, pensar, desarrollar algo más que busca generar un resultado superior. Como lo afirma Calderón, “...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.” (Calderón Hernández, 2004). Gestión humana incorpora el ser como su insumo principal y lleva implícitas entonces todas las acciones operativas y estratégicas que se realicen con los individuos que componen la organización. Como lo afirma Ríos:

Se reconoce que la gestión humana es la piedra angular de la organización, pues afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones, lo que sumado a las nuevas condiciones que la globalización impone, hace que sea urgente estudiar las diferentes formas de administrar en el mundo. (Ríos, 2008 citado en Cetina Hernandez, 2019, p. 6).

Cada día, las empresas enfrentan retos importantes cuando deben encontrar las maneras desde las cuáles los empleados sean más productivos y eficientes y a su vez, el uso

de recursos sea menor. En esta medida toma fuerza el concepto de gestión humana, o gestión del talento humano, debido a que es visto cómo un sistema de gestión, el cual tiene que cumplir por sí mismo normas o directrices para garantizar su objetivo, el cual también debe desarrollarse de forma sistémica y ordenada. Tal y como lo afirma Caicedo Valencia y Acosta Aguirre:

La gestión del talento humano es un sistema abierto con procesos definidos e interrelacionados, los cuales se encuentran inmersos en normas, políticas y valores que delimitan su actuación y que de la mano de la estrategia permiten darle valores agregados a la Organización. (2012, p. 112)

En la actualidad, el concepto de gestión humana en las organizaciones no solo desarrolla a los individuos que la conforman, sino que desempeña un papel fundamental para las personas y la organización como tal. En otras palabras, pasó de administrar las personas en tareas cómo reclutar, contratar, pagar y desvincular y lo convirtió en movilizador de los individuos para incursionar en campos como el desarrollo humano, cultura organizacional, gestión del cambio, entre otros. Este objetivo lo ilustra con claridad Calderón et al.:

La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas. (2010, p. 17)

Así las cosas, la gestión humana busca entregar los resultados esperados desde la operatividad de sus subsistemas, así como un contribuyente estratégico al logro de los

objetivos, en cualquiera de éstas orillas, son los empleados los que aportan sus capacidades con el objetivo de satisfacer las necesidades de la compañía e incrementar sus niveles de productividad, por tanto, gestionar los individuos de forma adecuada permitiría el logro de los objetivos organizacionales desde la motivación y la persuasión del ser a que se vincule desde su propósito personal al corporativo. De esta forma, las prácticas que se desarrollen en pro de gestionar el talento cobran gran relevancia para el objeto de esta investigación.

#### **4.5. Modelos de gestión humana**

Diferentes autores han sustentado modelos que permiten visualizar a gestión humana en las organizaciones con roles y actividades específicas en las cuáles buscan que el empleado logre resultados individuales y grupales encaminados a la definición y cumplimiento de los objetivos organizacionales. De acuerdo a las diferencias de las organizaciones, las personas responsables de gestión humana buscan implementar diferentes modelos que permitan ir transitando los diferentes escenarios organizacionales y el logro de los objetivos trazados.

Los diferentes modelos de gestión humana que nos sirven como base de estudio para lograr entender las prácticas que se desarrollan en los diferentes subsistemas y cómo se interrelacionan entre sí, dan una mirada holística de gestión humana como proceso integrador.

Los autores Werther y Davis, ven las organizaciones como un sistema que está compuesto por diferentes unidades y lo comparan a su vez con el cuerpo humano donde los diferentes órganos del cuerpo y sus funciones forman entre sí un sistema; en este sentido

todas las actividades de recursos humanos (subsistemas) se relacionan entre sí y cada uno influye en los resultados de los demás. (2008, p. 21).

La siguiente figura tomada del libro Administración de Recursos Humanos de los autores Werther y Davis (2008) muestra el modelo anteriormente mencionado y la relación de todas las actividades de cada subsistema:

**Imagen 3: Modelo de la Administración de los Recursos Humanos:**

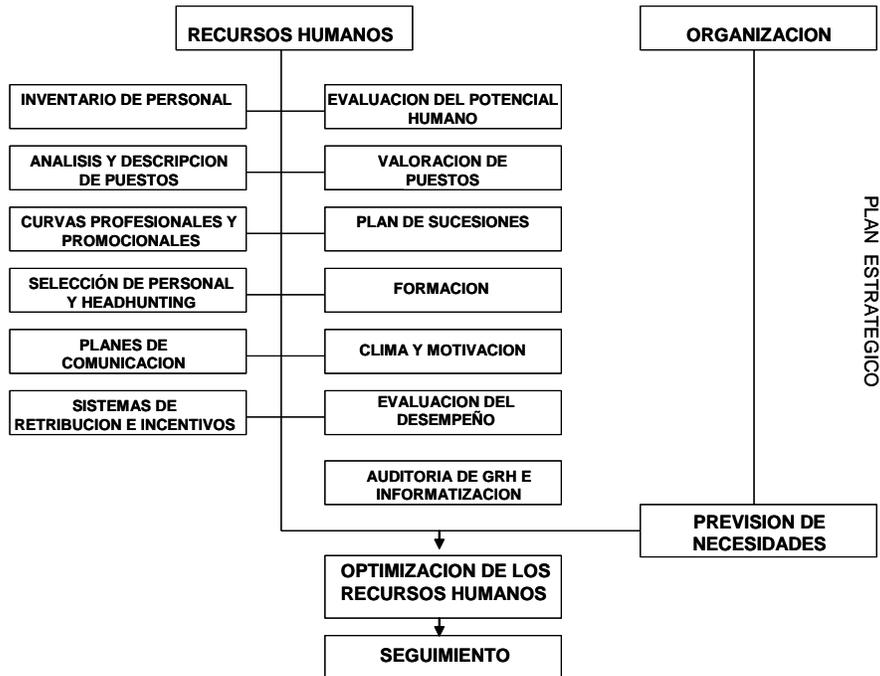


Fuente: (Werther & Davis, 2008, p. 21)

Otro de los modelos más reconocidos en ésta materia es el propuesto por Harper y Lynch, quienes tienen en cuenta la planeación estratégica en las actividades de recursos humanos, “...encaminadas a lograr la calificación, motivación y desempeño adecuados en

los trabajadores, que permiten finalmente, contar con la plantilla óptima en la organización”  
 (Fleitas Triana, 2002, p. 76).

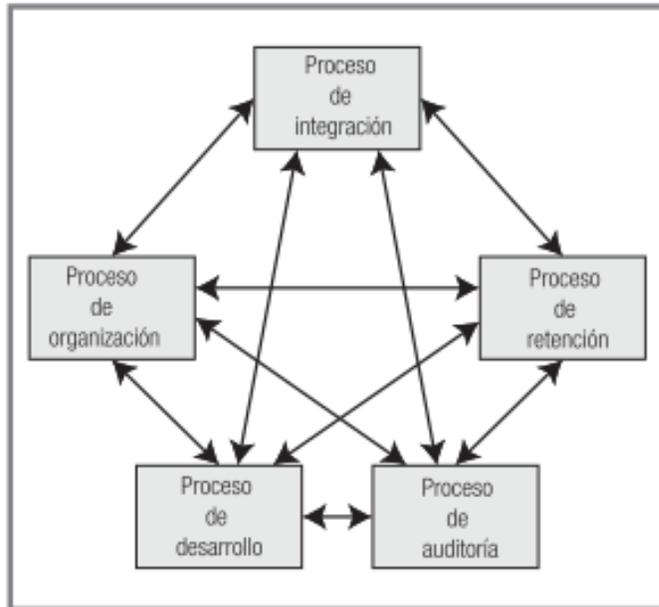
**Imagen 4: Modelo de Harper y Lynch:**



Fuente: (Fleitas Triana, 2002, p. 76)

Chiavenato en cambio, sostiene que “...El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas” (Chiavenato, 2007, p. 119). En su modelo, los cinco subsistemas se interrelacionan de acuerdo a la situación particular de cada organización, y no se cumplen en una secuencia exacta, en la siguiente figura extraída del libro Administración de recursos humanos de Chiavenato (2007) se muestran las diferentes interacciones de los subsistemas:

**Imagen 5: Modelo de Cinco Subsistemas en la Administración de Recursos Humanos:**



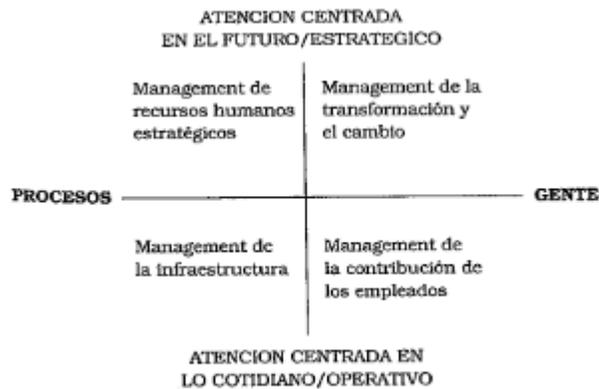
Fuente: (Chiavenato, 2007, p. 119)

Cómo último modelo revisado bajo el propósito de esta investigación, se encuentra el propuesto por Ulrich, quien sugiere que los profesionales de recursos humanos deben cumplir con cuatro roles que ocupan desde las actividades operativas de los diferentes subsistemas hasta ser participantes claves en la transformación de la organización; en palabras del autor:

Los profesionales de RR.HH. deben aprender a ser tanto estratégicos como operativos, centrándose a la vez en el largo y en el corto plazo. Las actividades van desde manejar procesos (herramientas y sistemas de RR.HH.) a manejar gente. Éstos dos ejes definen cuatro roles de RR.HH. principales: 1) administración de recursos humanos estratégicos; 2) administración de la infraestructura de la firma; 3) administración de la contribución de los empleados y 4) administración e la transformación y el cambio. (Ulrich, 2004, p. 55).

La siguiente figura, resume los roles mencionados anteriormente por el autor y muestra en las líneas de tiempo las integraciones que se encuentran de los procesos con las personas, así como la importancia de atender todas las ocupaciones del área al tiempo:

**Imagen 6: Roles de Recursos Humanos:**



Fuente: (Ulrich, 2004, p. 55)

Frente a los diferentes modelos, podemos observar que todos los autores dan gran importancia al manejo de las actividades específicas de cada uno de los subsistemas tradicionales, así como cada vez muestran más interés por vincular a gestión humana en actividades de planeación y gestión estratégica de la compañía con el objetivo de mejorar las condiciones individuales y organizacionales de quienes hacen parte de ella, lo cual incentivará a su vez los resultados de la compañía. La gestión integral de todos los aspectos anteriormente mencionados genera mejores resultados para las organizaciones y busca posiciones estratégicas y de largo aliento para las mismas.

#### **4.6. Prácticas de gestión humana**

Las prácticas de gestión humana son aquellas que pueden venir de otras áreas de la organización, otros sectores u organizaciones que han logrado entregar resultados exitosos

en el desarrollo del capital humano de la organización. Dichas prácticas enmarcan comportamientos o decisiones estratégicas que generan un resultado específico en las personas que hacen parte de la organización, haciéndolas parte de su cultura organizacional y permitiendo mejorar procesos y procedimientos del área.

Las prácticas de gestión humana son todas aquellas actividades que realiza cómo departamento en cada uno de sus subsistemas o funciones principales, y que buscan impactar positivamente los resultados de la compañía mediante el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados. En palabras de Calderón Hernández:

Las prácticas de gestión son alimentadas por la individualidad, y es a partir de éstas que se construyen las capacidades organizacionales; por ello, para influenciar las prácticas hay que actuar sobre la individualidad, y esto implica potenciar valores, actuaciones, comportamientos, habilidades, capacidades, motivaciones y destrezas que resultan influyentes en el éxito de la gestión y sus prácticas.(2004, p. 167)

En este sentido, el ideal es que gestión humana busque involucrar no solo el aspecto tecnológico y los avances que en su campo puedan darse sino también las competencias del ser puestas al servicio de esas tecnologías y las organizaciones. Los autores Baldwin y Johnson sostienen en la necesidad que "...el cambio tecnológico vaya acompañado de cambios organizativos y de cambios en las políticas de recursos humanos orientados a una mayor participación y compromiso de los trabajadores, si se quiere obtener el mayor rendimiento de las innovaciones introducidas" (Baldwin y Johnson, 1996 citados por García, 2009, p. 63).

Las prácticas en sí mismas son una acción concreta que se realiza para producir un efecto posterior o una consecuencia, ya sea en el desarrollo de nuevas habilidades,

capacidades o procesos que permiten mejorar los resultados existentes. Los autores Schuler y Jackson (1987), sostienen que:

se deben implementar seis prácticas de gestión humana que siguen a una estrategia de innovación: trabajo en equipo, evaluaciones del rendimiento en función de objetivos grupales y con orientación a largo plazo, trabajos que fomenten el desarrollo personal y la promoción, sistemas de recompensa basados en la equidad interna más que en la externa, existencia de composición variable en los salarios y existencia de planes de desarrollo de carrera profesional. (Schuler y Jackson, 1987 citado en Escriba et al., 2013, p. 476).

Para efectos de este estudio, las prácticas de gestión humana son aquellas que realizan algunos cambios en los modelos tradicionales de gestión humana y las formas como éstos se han llevado a cabo con el objetivo de generar resultados diferentes y mejores de las personal y por sí misma la organización, incentivando al interior la creatividad y el cambio como pilar.

Desde el diagnóstico de la situación actual y la búsqueda o inquietud de generar mejores resultados de lo ya existente, las nuevas prácticas no siempre implican crear desde ceros o inventar nuevos productos o servicios; según Druker, "...existen cuatro áreas de oportunidad dentro de una empresa o sector: acontecimientos inesperados, incongruencias, necesidades de proceso y cambios sectoriales y de mercado."(2004, p. 4).

Realizar estas prácticas en los departamentos de gestión humana, requiere desarrollar las competencias del individuo buscando mejorar sus habilidades y colocándolo estratégicamente en el hacer. En este aspecto, Ureña, Jiménez, Mejía y Vilarete sostienen:

Para alcanzar el capital intelectual en una institución se debe perfeccionar al capital humano, desarrollando así los activos intangibles con que cuentan los participantes (principios, cualidades, destrezas y sabiduría), consecutivamente organizar ese capital, en otros términos,

persuadir al cuerpo laboral a colaborar, gestionar y documentar de forma segura el talento que ha logrado, de la misma manera aparecer el aspecto relacional como sustento positivo de la socialización. (2014, p. 196).

Si bien nuestro propósito es encontrar las prácticas que movilizando y desarrollando las capacidades del ser humano permita el logro de los objetivos organizacionales, estas prácticas están enmarcadas en procesos del área definidos claramente y que permiten que un departamento encargado del ser humano y sus interacciones logre todos sus objetivos. Ulrich (2004), manifiesta que las prácticas de gestión humana deben estar coordinadas con la estrategia de la compañía, esto permite encontrar cuales son las mejores maneras de hacer las cosas cumpliendo con los objetivos a partir de la gestión de las competencias personales, así como satisfacer las necesidades de los empleados.

## **5. Diseño del trabajo de campo**

### **5.1. Tipo de estudio**

El enfoque de esta investigación es cualitativo, toda vez que indaga las prácticas desarrolladas en las empresas a estudiar, de acuerdo con Hernandez Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio Sampieri (2010), "...la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista "fresco, natural y holístico" de los fenómenos, así como flexibilidad" (Hernandez Sampieri et al., 2010, p. 17). Acorde con lo anterior, la realidad indagada en las diferentes empresas, permite generar un conocimiento de las prácticas de forma subjetiva y de acuerdo a quien la realice y en qué contexto se desarrollen.

Esta indagación de las prácticas permite mostrar cómo se realiza la gestión humana en algunas compañías y su realidad específica o en palabras de Bonilla Castro y Rodríguez Sehk (2013) “...en los métodos cualitativos, en cambio, se explora el contexto estudiado para lograr las descripciones más detalladas y completas posibles de la situación, con el fin de explicar la realidad subjetiva que subyace a la acción de los miembros de la sociedad” (Bonilla Castro & Rodríguez Sehk, 2013, p. 71).

Esta investigación cualitativa se realiza mediante el método exploratorio, debido a que su objetivo es indagar en las grandes empresas cuáles son las prácticas de gestión humana que allí se realizan, a juicio de Hernández Sampieri et al. (2010) “...los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 79). Si bien las prácticas de gestión humana se han abordado en ocasiones anteriores por otras investigaciones consultadas, resulta pertinente indagar cómo éstas pueden trasladarse al mundo de las pymes del Valle de Aburra.

## **5.2. Técnica de recolección de información**

Para recolectar la información necesaria, se encuentra que el método que más se ajusta a la investigación planteada es mediante las entrevistas semiestructuradas con las personas de las grandes empresas encargadas de la ejecución de estas prácticas, es decir se realizará con fuentes primarias, toda vez que mostrará las realidades de ellas de acuerdo a su comprensión y momento de vida dentro de la organización. Luego de las entrevistas realizadas y de acuerdo a la información obtenida se buscará el acceso a documentos de las compañías que permita validar o profundizar la información recabada en las entrevistas y

documentar de mejor manera las prácticas encontradas para su posterior categorización y que serán agrupadas como fuentes secundarias de información.

### **5.3. Sujetos Participantes:**

Para llevar a cabo la investigación cualitativa propuesta, a continuación, se desarrollan los sujetos de la muestra:

**Población:** Nuestra población comprende todas las empresas del Valle de Aburrá, caracterizadas por su tamaño como Gran Empresa y cuyas prácticas de gestión humana sean tomadas en cuenta por otras empresas para su réplica y posterior adaptación.

**Muestra:** La muestra es No Probabilística o dirigida; tal cómo lo describe Hernandez Sampieri et al. (2010) "...suponen un procedimiento de selección informal" (Hernandez Sampieri et al., 2010, p. 189). El interés de analizar esta muestra no es generalizar las prácticas encontradas, sino por el contrario caracterizarlas y encontrar sus ventajas para esta investigación.

El criterio principal para escoger esta muestra es el acceso a la información de las compañías, que permitió facilidad en la recolección de la información. Por esta razón y a juicio de Hernandez Sampieri et al. (2010) "...se le puede llamar autoseleccionada, ya que las personas se proponen como participantes en el estudio o responden activamente a una invitación" (Hernandez Sampieri et al., 2010, p. 396).

De acuerdo a lo anterior, se escogieron cinco empresas que por su tamaño, renombre y solidez permiten encontrar información clara y confiable frente a la caracterización que se realizó de los objetivos; así mismo son empresas cuya cercanía permitió realizar las

entrevistas; las empresas seleccionadas son: Hospital Pablo Tobón Uribe, Pintuco, Puntos Colombia, Prebel y Duratex. En ellas se buscará como sujetos de la investigación, entrevistar a los encargados de ejecutar las prácticas de gestión humana, es decir quienes ocupan sus primeros niveles de dirección.

Tabla 1: Muestra de los participantes en la investigación

Empresa	Personas Entrevistadas	Cargo en la Compañía
Hospital Pablo Tobón Uribe	1	Jefe División Gestión Humana
Pintuco	1	Coordinador Sr Talento y Bienestar
Puntos Colombia	1	Directora de Gestión Humana
Prebel	1	Gerente de Gestión Humana
Duratex	1	Gerente de Gestión Humana

Fuente: Elaboración propia

## 6. Herramienta para el análisis de la información

Para llevar a cabo la investigación, se construyó una matriz de análisis por categorías, en las cuáles se formularon algunas preguntas que sirvieron de base para las entrevistas:

Tabla 2: Categorías de rastreo de la información

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS DE RASTREO DE LA INFORMACIÓN/ANÁLISIS
Caracterizar las prácticas de gestión humana de grandes empresas de Medellín, con el fin de estructurar una propuesta de gestión humana para aplicar en PYMES del Valle de Aburrá.	Identificar las prácticas de gestión humana que realizan las grandes empresas de Medellín.	Prácticas de gestión humana de grandes empresas
	Analizar las prácticas de gestión humana encontradas en las grandes empresas de Medellín versus las realidades	Prácticas de gestión humana de las Pymes del Valle de Aburra.  Modelos de gestión humana existentes en las pymes

	de las PYMES del Valle de aburra	
	Estructurar una propuesta de prácticas de gestión humana que puedan ser adaptadas en PYMES del Valle de Aburrá.	Practicas adaptables a las Pymes.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a cada compañía, el orden de las entrevistas fue variado en función de sus respuestas. En cada una de las entrevistas, se indagó sobre las categorías que se diseñaron para el rastreo de la información y que apuntaban a conocer cuáles eran las actividades que se desarrollaban en gestión humana, el propósito de ellas, su importancia al interior de la organización y a su vez, sirvieron para cumplir los objetivos de la investigación.

Como herramienta para el análisis de la información, se consideró el esquema conceptual referencial operativo (ECRO) de Pichón Riviere (2000); en el cual, "...la noción de esquema considerada como una estructura en continuo movimiento" (Pichón-Riviere, 2000, p. 99). Más adelante, el autor sostiene que:

La interpretación es el instrumento mediante el cual realizamos la operación en la mente del otro para esclarecer algo tanto a él como a nosotros. En la interpretación podemos describir tres procesos que están permanentemente en acción: 1°) esclarecemos nosotros acerca de lo que le pasa al otro; 2°) formular la interpretación que posibilita al otro el esclarecimiento acerca de sí mismo; y 3°) esclarecer lo que pasa entre el otro y uno mismo, sea desde adentro hacia afuera, sea desde afuera hacia adentro. (Pichón-Riviere, 2000, p. 100)

Para esta investigación, el esquema ECRO permite en palabras del autor Pichón Riviere (2000):

Unir la teoría del conocimiento con una posición dialéctica en el sentido de que lo que es tomado en un momento dado por alguien que tiene una experiencia previa, va a modificar dicha experiencia y a integrarse luego de tal modo que en la siguiente experiencia, la experiencia anterior es enriquecedora de la experiencia posterior” (Pichón-Riviere, 2000, p. 107)

## **7. Análisis de Resultados**

A continuación, se despliegan las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas por video llamada a los sujetos de la investigación. Cada una de ellas está antecedida con el nombre de la persona entrevistada, cargo y la compañía a la que pertenece, y sus afirmaciones se encuentran entre comillas y fueron transcritas de forma textual.

### **7.1. Papel que juega GH en la organización / Como conciben la gestión**

#### **humana.**

Al describir el papel de GH en la organización, con el fin de entender cómo afectan sus actividades y como se posicionan en los diferentes niveles de la compañía, Nora Lya Salazar, Jefe División Gestión Humana del Hospital Pablo Tobón Uribe menciona al respecto:

“Para el hospital, la gestión humana es un área estratégica, nuestra planeación estratégica la dividimos en cinco, una es cultura con alma y esa área estratégica la desarrollamos todos nosotros en gestión humana”, más adelante “te digo que es estratégica en el sentido de que

siempre está en la mente de la junta y del director”. “Es demostrarles que les agrega valor, yo les digo a ellas, que seamos necesarias”.

Igualmente, María de Luisa de Villa, Coordinadora Sr Talento y Bienestar de Pintuco afirma que:

GH es un proceso estratégico transversal de apoyo para hacer que la estrategia de una organización, se vuelva realidad, es un proceso que trabaja con toda la compañía o para toda la compañía siendo como una palanca de la estrategia para que esa estrategia o ese propósito superior que une a todas esas personas en la organización, sea una realidad, se viva dentro de la organización y todo el talento humano sea el principal digamos actor de traducir eso en una realidad tangible para la compañía.

Nosotros siempre hacemos parte privilegiada de la mesa directiva y eso es muy importante en una organización porque en la medida en que este el proceso como tal representado en la mesa directiva es un digamos que es un aliado fundamental en la toma de decisiones del negocio, y nosotros participamos en toda la planeación estratégica de la compañía pero adicionalmente el talento es un eje estratégico de la compañía, yo creo que donde uno siempre quiere estar es en una posición donde pueda tener como una relevancia estratégica, esto hace que no solamente se le dé el valor de lo que las personas aportan o la manera como las personas constituyen una organización o hacen de una organización lo que es sino que también le abre camino a que todas las iniciativas y todos los planteamientos que tenga esa área o ese proceso se puedan lograr porque solo en la medida en que digamos que una compañía pueda lograr digamos visualizar su talento en ese nivel de relevancia para su fin superior hace que ese talento también tenga las puertas abiertas para sus propios procesos de inversión y desarrollo entonces digamos que nosotros procuramos siempre estar inmersos en esos frentes estratégicos de la compañía y es un trabajo que se gana en la medida que ese talento le muestra a una organización ese valor que le agrega como tal a la compañía y

digamos que GH es un aliado para la toma de decisiones generales de una compañía entendiendo que el talento finalmente también es una inversión y es la inversión usualmente más significativa en una organización si tú te vas a ver el tema de cifras y números de cualquier compañía vas a ver que la nómina ocupa un lugar privilegiado en el gasto o sea siempre es un punto muy importante, entonces estar en esas conversaciones de presupuesto es fundamental, hacer parte de ese balance de cuanto invierto para ser sostenible a mediano y largo plazo frente a lo que yo finalmente voy a producir como ganancia y voy a tener es muy importante y es como apuntarle a eso a la sostenibilidad que más allá de pensar en temas que usualmente uno ve como en el exterior, uno a veces piensa mucho en la sostenibilidad como en el medio ambiente, como en la comunidad, pero es que la sostenibilidad también es en casa y es para garantizar que este negocio sea sostenible para todos porque es que así como este negocio me necesita y necesita que yo aporte mi trabajo y me va a pagar para hacerlo pues yo finalmente me realizo profesionalmente aquí, logro finalmente mi compensación con la cuál puedo garantizar otras cosas de mi vida personal entonces yo también necesito que esta compañía pues subsista, es una relación en doble vía.

Asimismo, Natalia Biasin, Directora de Gestión Humana de Puntos Colombia, comenta: “Cuando yo llegué hace un año y medio digamos que había un área de GH muy bien montada, esa es la palabra y así lo defino yo, muy bien montada desde lo transaccional, ...yo llego con el reto de mover el área de GH a otro nivel, y a otro nivel es la cultura organizacional”.

También Mónica Escobar, Gerente de Gestión Humana de Prebel afirma:

yo siempre creo que la organización tiene muchos elementos que la componen, uno de ellos es el entendimiento de la estrategia y del mercado, otro de ellos son los procesos y la ejecución y la eficiencia y la productividad y uno de los elementos claves adicionales es la gente, el

talento, que es como el corazón de la organización, podemos tener una estrategia muy clara, un entendimiento del mercado, una perspectiva, una analítica para hacer proyecciones, etc., unos procesos muy bien escritos y definidos, la mejor tecnología, sino tenemos la gente correcta pues la empresa no es viable ni es exitosa, aunque cada vez tenemos más tecnología con la cuarta revolución industrial, lo que se está identificando es que la responsabilidad de las personas en la transformación y en el logro de los resultados es clave porque la tecnología solita no sirve, igual que las personas solas una operación intensiva en mano de obra que no tenga tecnología pues también es una operación muy costosa, entonces es esa integración del hombre y la máquina o del hombre y todo ese diseño de tecnología para poder impulsar las metas de negocio y poder lograrlas, entonces para mí es el eje y el eje fundamental; es el corazón de la organización.

Isabel Cristina Arango, Gerente de Gestión Humana de Duratex al igual que los anteriores entrevistados comenta que:

Hace 5 años GH era un área de atención al cliente, era un área que lo que se le solicitaba lo entregaba. Hoy es un área estratégica dentro de la organización, hoy GH se involucra con la producción, con la meta, con la estrategia, con la planeación, con la gente. Tenemos muchos programas hoy muy bonitos, nosotros tenemos una posición en el comité ejecutivo de la compañía, nuestros indicadores son revisados en ese comité y el comité ejecutivo nos sigue y nos acompaña y construimos juntos empresa y marca empleador.

Si la gente no entiende, cuando yo te hablo de la gente son los pares y la compañía como tal, si la empresa como tal ve a GH como un área transaccional el área de GH está muerta, si la compañía ve al área de GH como un área estratégica que le aporta a la consecución de resultados como, como GH le aporta a la consecución de resultados: lo primero es que GH tiene que conocer el proceso productivo de la compañía, lo segundo es que GH tiene que saber del mercado, quien es la competencia, quien nos da duro, lo tercero es que GH tiene

que garantizar los perfiles y las personas idóneas, GH no puede apalancar dedocracia, roscas o inequidad; cuando tu empiezas Isabel a gestiona eso con hechos y datos no tienes que hacer nada porque te vas potenciando solo como proceso. La gente te cree porque eres ético, porque actúas coherentemente, ...Por lo general las personas se centran es en datos, datos, datos, pero cuando tú le dices muéstreme las pruebas no las tienen.

Obsérvese como las afirmaciones anteriores, muestran que, en estas grandes compañías, la GH ha jugado un papel determinante para el desarrollo de sus estructuras, tienen protagonismo en todos los órganos principales de la compañía y a su vez, sus decisiones y consideraciones son vistos como imprescindibles para la toma de decisiones de la alta gerencia. Es importante también concluir que estos departamentos, hacen énfasis en la importancia de conocer no solo los procesos de GH sino también el mercado, la historia y los demás procesos de la cadena de valor de la compañía. Es comprensible cuando organizaciones de este nivel, que han evolucionado y entendido la responsabilidad que tienen los líderes con su gente, desarrollen sus estrategias de la mano de gestión humana, pues allí es donde se tienen las claridades de las capacidades organizacionales, pero adicional, la sensibilidad por el desarrollo de las personas al interior, es un equilibrio entre la calidad de vida y la productividad que requiere la organización, pero que tienen que encarnar los líderes.

En las afirmaciones anteriores, se evidencia que las grandes compañías tienen un entendimiento mejor de la importancia que sus empleados tienen al interior de los procesos, las estructuras y el logro de los objetivos organizacionales. En las compañías entrevistadas, gestión humana juega un papel predominante en la organización y se apalancan en sus procesos para impactar positivamente todos los demás procesos organizacionales; la gestión humana forma parte de las decisiones organizacionales y de la estrategia que desarrolla en el

día a día para fortalecer sus negocios. Estas declaraciones afirman los conceptos encontrados en el marco teórico donde gestión humana juega un papel fundamental en la sostenibilidad del negocio y la obtención de los resultados.

La información obtenida en las conversaciones anteriores entrega a las pymes la posibilidad de involucrar la persona o el área de gestión humana en sus grupos primarios y en las conversaciones estratégicas con el fin de tomar decisiones mejor estructuradas, así como fortalecer y consolidar los equipos de trabajo, mejorar la productividad y generar estrategias para los procesos del área que desde la capacidad de la compañía agreguen valor a las relaciones con los empleados y busquen relaciones a largo plazo de doble vía. Esta mirada estratégica de gestión humana desde mi punto de vista puede potencializar las pymes y sus equipos de trabajo toda vez que les genera mejor estabilidad en los procesos y adicionalmente asegura que las personas quieran trabajar en dichas empresas en largo aliento, así como agregar valor en los procesos de todas las áreas desde la mirada de quienes los realizan, lo cual desencadena mejores prácticas e indicadores cuantitativos para la compañía que impactan positivamente su resultado y utilidad.

## **7.2. Impacto de la GH en la organización**

Entender las prácticas claves que en las organizaciones se realizan y que son consideradas vitales o necesarias para apuntalar procesos de GH en las organizaciones, es de suma importancia, pero sobre todo comprender las consideraciones que hacen en dichas organizaciones para darles esa importancia.

Al respecto Nora Lya Salazar, Jefe División Gestión Humana del Hospital Pablo Tobón Uribe comenta:

Aquí todos somos igual de importantes y merecemos el mismo respeto, partiendo de esa concepción del hombre que era lo que te quería decir ahorita, todos los procesos de GH están fundamentados en la concepción de la persona, nosotros tenemos una concepción de la persona en su dignidad humana con todas las dimensiones que la integran, la enfermera no es solamente enfermera, es también hija, mamá, es también cuerpo, es también salud, también tiene necesidades económicas, religiosas e intelectuales. Ver a la persona y al paciente como persona en toda su integralidad hace que nosotros tengamos que estar presentes estratégicamente con todas esas riquezas en los procesos. Como se logra esto porque yo no puedo estar presente en los 2.700 que tenemos, fortaleciendo un liderazgo muy grande, esa es la estrategia más grande que tenemos para fortalecer cultura un liderazgo grande desde cada uno de los jefes; que sus jefes sean jefes de GH en cada una de sus unidades y de sus procesos.

El liderazgo es una de las estrategias grandes que tenemos. ...Siempre permeando desde los jefes todo ese liderazgo humanístico que queremos que este siempre.

Empresa Familiarmente Responsable – EFR que es ese liderazgo buscando que no seamos una visión netamente utilitarista del hombre en cuanto al trabajo, sino que entendamos que así lo necesitemos mañana tiene el hijo enfermo y tiene que estar con el hijo, así lo tengamos en turno y ser capaz de entender que hay que quitarle ese turno y ponérselo para otro día porque el hijo lo necesita o porque tiene esta otra necesidad familiar o personal o profesional, eso hace que el jefe se comporte así con los suyos y con el mismo e irradie todo su proceso de esa dimensión e la persona incluso con el paciente. ...Los jefes de visión y los jefes médicos me reporten ellos mismos los beneficios de EFR de parte de ellos, ósea que ellos vean que eso vale la pena hacerlo, trabajarlo.

Igualmente, María de Luisa de Villa, Coordinador Sr Talento y Bienestar de Pintuco menciona al respecto:

El primer punto importante es el tema de diseño organizacional donde a partir de esa cadena de valor se definen todos los procesos y en consecuencia las estructuras que se necesitan para apalancar esos procesos. Esas estructuras, tenerlas detalladamente mapeadas es muy importante para que como compañía exista una gran claridad en que talento necesitan. ...traducir esa cadena de valor en una estructura organizacional que permita que toda la compañía trabajando junta pueda estar en la capacidad desde su talento de cumplir con sus procesos.

Otra área muy importante en la que trabaja GH y que cada vez es como más importante la inversión que se hace en esas propuestas a nivel como global y uno ve que todas las compañías trabajan en eso es el tema de Cultura Organizacional, y esa cultura organizacional habla un poquito de cómo es esta organización, es como una declaración.

En la medida en que nosotros como somos y como queremos ser y lo declaramos vamos componiendo la cultura; usualmente todas las organizaciones tenemos una cultura base que es la cultura que pasa en la organización y tenemos otra cultura que es la cultura meta o la aspiracional, entonces todo el tiempo nosotros trabajamos por fortalecer aquello que requerimos trabajar para pasar de la cultura base a la cultura meta. ...esa cultura meta va a contribuir enormemente a mi coherencia y al logro de todos mis planteamientos estratégicos entonces de alguna manera es la forma como yo aseguro que mi talento está alineado con lo que es mi organización.

Siempre en cada acción de cada persona tiene que estar inscrita esa premisa para que eso se vuelva la realidad que se vive en esa compañía, las compañías que logran eso son compañías

que son muy fuertes en lograr sus objetivos y son compañías donde trabajar se percibe como con mucho placer.

Definición de un propósito superior, se define ese fin máximo supremo por el cual existe esa compañía y esa mirada hace que sea muy fácil amarrar la cultura alrededor de ese propósito superior. La manera en que uno trabaja con eso es que ese propósito se decanta como en pilares. ...todos los atributos que se definen al interior de la compañía le apuntan a ese propósito y para volver realidad esos atributos o esos pilares que son como esos bloques grandes que contribuyen a ese propósito, ya ahí, uno trabaja un tema de competencias con comportamientos asociados y eso hace que el día a día de las personas este alineado con ese propósito superior.

A mi manera de ver tener mucha claridad del diseño organizacional que es que talento necesito, quien va a ser la persona que me sueño para cada posición en mi estructura y tener mucha claridad de mi cultura, o sea como somos en esta casa hace que yo tenga muy claro que talento quiero atraer

El proceso de Atracción de Talento, su éxito depende de esto, de lo que está buscando, que necesita para su estructura y lo que es como cultura, porque un buen proceso de selección es un matrimonio ideal, no se trata de lo que uno cree que es el mejor, se trata del idóneo, se trata de yo encontrar el talento idóneo para mi espacio, para mi lugar, porque esa es la garantía de que ese matrimonio en doble vía va a ser exitoso.

No se trata de una selección solo con unos criterios como de perfil esta es más una atracción de talento. ...Una palabra que habla de tener la capacidad de las partes atraerse genuinamente no dé pues entre un grupo seleccionar a alguien por defecto.

Uno empieza a construir de manea consciente o inconsciente una propuesta de valor al empleado; ...todo esto va generando una huella tanto en mi organización internamente como

en el mundo exterior donde están todos los candidatos que están pensando en una opción laboral y voy creando algo que se llama marca empleadora.

Natalia Biasin, Directora de Gestión Humana de Puntos Colombia también comenta:

Los resultados de una compañía se logran, pero se logran con su gente. nosotros definimos cinco palancas estratégicas para desarrollar la cultura, nosotros definimos la cultura actual y definimos cual era la cultura deseada y eso lo hicimos mediante herramientas, encuestas, grupos focales; ...definir la cultura que había en ese momento, a la que queríamos llegar y definimos la brecha, y para cerrar esa brecha definimos cinco palancas estratégicas: ...la comunicación base de trabajo y primordial para esa cultura, ...implementar todos los procesos de la compañía con metodologías ágiles, porque es la manera que uno puede gestionar mejor y pueden fluir mejor los procesos, en este momento si nos quedamos con los procesos tradicionales, paquidérmicos, lentos no funciona...otra palanca importante es la innovación, tenemos que ir siempre un paso adelante, la cuarta es liderazgo transformacional como modelo de liderazgo de la compañía, son éstas 4. ...En temas de GH pues obviamente el agile tiene que ver, la innovación tiene que ver pero el liderazgo y la comunicación, yo creo que han sido claves y hay un tema importante que está metido dentro de todo este paquete que ha sido transversal y es la gestión del desempeño pero no visto como una evaluación sino como una gestión, entonces también ha sido muy chévere porque nosotros establecimos pues la asignación de objetivos al principio, la evaluación al final y durante el año conversaciones permanentes que se habilitan mediante el módulo, nosotros tenemos success factors y en los módulos habilitamos para abrir esas conversaciones, entonces está muy chévere porque está obligando también a esos líderes a tener esas conversaciones permanente e ir retroalimentando si vamos bien, si no vamos bien, si tenemos que replantear objetivos, si es en ambas vías colaborador jefe y jefe colaborador.

Mónica Escobar, Gerente de Gestión Humana de Prebel aporta que:

Esos procesos como cultura, consolidar la transformación organizacional, generar un liderazgo es diferente a desarrollar líderes, no queremos desarrollar líderes, queremos generar la capacidad de liderazgo de la organización. En términos de cultura uno trabaja siempre cuál es la cultura requerida, cual es la cultura actual hace esas dos mediciones y luego cuando sabe cuál es la brecha que tiene pues hace un plan de acción para cerrar la brecha.

Igualmente, Isabel Cristina Arango, Gerente de Gestión Humana de Duratex comenta:

La primera y más importante es cultura, es nuestro programa de cultura, nosotros en Duratex no tenemos misión, visión, valores como lo tienen las compañías tradicionales no, nosotros tenemos un propósito superior que se llama Soluciones para un mejor vivir y un programa de cultura que es nuestra forma de ser y de hacer, tiene cuatro pilares: un pilar que se llama Gente, uno que se llama Procesos, uno que se llama Clientes y otro que se llama Resultados. Cada uno de esos pilares tienen cuatro comportamientos que aceptamos y cuatro que no, se convierten en 32, la persona que trabaje en nuestra compañía debe cumplir con esos 32 comportamientos que están ahí en nuestro programa y eso es lo que hace que nosotros hoy seamos una empresa reconocida y tengamos un reconocimiento de Grate Place to Work en un año”. “...nuestro programa de cultura es la esencia, está en el ADN, ¿cómo se consolidó ese programa? A raves de la gente, diseminaciones con las personas y muchas actividades puntuales que fueron haciendo que las personas hablaran un lenguaje común.

Otra de las estrategias es el programa de Adherencias, el programa de adherencias es un programa que nosotros desarrollamos desde el año pasado y es un acompañamiento que se le hace a todas las personas que ingresan nuevas a la compañía; con esas personas se hace una reunión trimestral por parte del equipo de desarrollo humano, se documenta absolutamente todo Isabel y logras ver si la persona nueva está contenta, no está contenta, le falta formación, como va con el líder, como va con el equipo, lo que ha hecho que el indicador de rotación

voluntaria baje, si necesita formación, formamos, si necesita entrenamiento, entrenamos, si necesita un espacio de conversación con el líder lo hacemos.

Tenemos también una campaña de reconocimiento, nosotros celebramos conquistas, y la celebración de conquistas nuestras no es simplemente dinero, ósea, hay un paradigma, hay un pensamiento o una mala lectura en ciertas personas que piensan que los empleados siempre están esperando dinero y no, a veces un reconocimiento público, un desayuno, un helado, un café, ese tipo de cosas hacen que las personas actúen diferentes y se vayan como compenetrando con la organización. ...Campaña Te Valoro, donde todas las personas tenían a cada persona de la compañía se le entregaron cinco manitos y la persona le entregaba al que quisiera en toda la compañía y al que más ganó, al que más manitos obtuvo se le dio un regalo.

Tenemos Aula D que es nuestra escuela de formación virtual, todo esto que te estoy contando Isabel fue desarrollado en estos cinco años.

Tenemos un mapa nosotros lo llamamos el semáforo de todas las personas y las valoramos, amarillo, azul y rojo con tres variables; nuestro programa de cultura tiene cuatro estilos, uno el actor que es la persona que muestra una máscara, el antagonista que es la persona que nunca está de acuerdo, el espectador que es el que simplemente observa, pero nunca se involucra y el autor que es a donde queremos llevar a todos los empleados.

Ahora estoy trabajando un proyecto de banco de talentos y liderazgo de vanguardia y es un programa de evaluación, coaching y acompañamiento al comité ejecutivo y a unos líderes que están empezándose a formar segundos.

De acuerdo a las declaraciones obtenidas, es claro el impacto de gestión humana en las organizaciones, su preocupación constante por la cultura, el liderazgo y la mirada estratégica de gestión humana, hace que hasta el más mínimo proceso y todas las personas de la compañía se vean impactadas positivamente, generando mejores recursos para la

compañía, así como a nivel de sus empleados mayor estabilidad, productividad y mejores indicadores de desempeño.

Otro aspecto importante que resaltan las conversaciones anteriores es que, en cualquier empresa de cualquier tamaño, la cultura entendida como los comportamientos que se viven en el día a día conscientes o inconscientes dentro del relacionamiento de sus individuos es parte importante de la estrategia de la compañía, y forma parte fundamental de las decisiones que se toman con el objetivo de mejorar el relacionamiento de los empleados, así como los propios resultados. Ésta cultura impacta entonces positivamente los resultados si se entiende, gestiona y potencializa para el beneficio de todos los grupos objetivos de la compañía. En este sentido, las pymes pueden identificar sin incurrir en costos altos, cuáles son los aspectos de su cultura que quiere potencializar, cuales debe gestionar de mejor forma y cuáles quiere comenzar a involucrar en su día a día; de allí se desprenderán actividades con sus empleados que mostrará a gestión humana o a quien realice sus funciones como un pilar importante que acompaña los procesos de la compañía y gestiona mejores resultados; así como encontrar las formas de mejorar el clima de la compañía y el relacionamiento de todos.

### **7.3. Mejores prácticas de Gestión Humana**

Las grandes empresas acuden en búsqueda de mejores prácticas de gestión humana en diferentes fuentes que para cada una de ellas, son declaradas como referentes, estas las adaptan a sus compañías, evalúan los temas que les inquietan y la forma cómo pueden potencializarlas y adaptarlas al interior de sus compañías. Al respecto Nora Lya Salazar, Jefe División Gestión Humana del Hospital Pablo Tobón Uribe menciona:

Si tú no estás a la vanguardia con conocimientos, con absoluta certeza que lo que les estas proponiendo tiene cimient científico, no moda que esa es otra cosa que mata a GH que se va por las moda, si tu llegas con una cosa que está de moda y no tenga el valor técnico-científico que se requiere y todo el cimient que tiene y que sirve a tu institución, eso los mata, entonces mi gente vive estudiando, al día y estudiando en revistas indexadas, no estudiando ni en cromos ni en vanidades, tenemos que estudiar en serio.

...Yo tengo dos posibilidades, yo tengo un bibliotecólogo que nos ayuda a buscar esa bibliografía en revistas indexadas, tenemos un tiempo como te darás cuenta yo siempre tengo mi gerencia en la gente, tengo un tiempo de un epidemiólogo que nos ayuda a esa búsqueda de información pues como que tenga evidencia científica y las pongo a leer, les dijo bueno vamos a revisar la literatura vamos a ver que se está pensando y que aplica y lo importante es que te aplique, cierto que no sea la moda porque yo recuerdo por decirte un ejemplo, tú le hablas a un médico de coaching... eso hay que hacerlo con mucho cuidado porque si no tira un poquitico a la brujería cierto, o un poquitico a todo lo perceptible, entonces no uno tiene que ir muy seriamente a demostrarles que eso tiene validez y que eso tiene valor, entonces nosotros que hacemos, vivir al tanto, estar pendientes de lo que salga, hay que leer de todo para entender dónde encontrar, entonces leemos, estudiamos vivimos buscando alternativas de actualización importantes.

Vaya mire que está haciendo la calle y mire porque nosotros somos diferentes y que tenemos que seguir fortaleciendo, o sea que sepamos si se nos va a ir la gente porque se nos va a ir, si están llegando de otra parte porque están llegando, que buscan de nosotros.

María de Luisa de Villa, Coordinador Sr Talento y Bienestar de Pintuco menciona al respecto:

Nosotros hacemos reuniones estratégicas del equipo donde hacemos planeación, donde hacemos lluvia de ideas, donde a partir de ese lineamiento estratégico de la compañía general planeamos como nuestro propio plan estratégico de trabajo, hacemos referencias todo el tiempo, eso es súper importante, todo el tiempo buscamos en el mercado quienes tienen las mejores prácticas en cada tema y tratamos de apoyarnos mucho en la generosidad de esas compañías y de aprender cómo ha sido su experiencia, que saben de eso y de implementar en alguna medida eso. ...otra cosa es que cuando tú necesitas un tema en específico yo usualmente en las comunidades en las que hago parte pregunto quién lo tiene o quien lo ha trabajado más tiempo y pues en GH los grupos ya nos conocemos.

Asimismo, Natalia Biasin, Directora de Gestión Humana de Puntos Colombia menciona:

nosotros contratamos un proveedor que nos ha acompañado muchísimo en el tema de cultura que tiene a su vez unos expertos, entonces el experto en metodologías ágiles, el experto en innovación, tiene el experto en comunicaciones, entonces digamos que por medio de ese proveedor hemos venido trabajando desde el año pasado y con ellos me apoyo yo y me asesoro; sin embargo también lo que hacemos es hemos cogido buenas prácticas del éxito, buenas prácticas de Bancolombia, yo asisto a un comité de GH que está integrado por Bancolombia, puntos Colombia y por éxito, yo también asisto a otro que hace el éxito, entonces digamos que de ahí uno va tomando nota también de que hacen estas compañías pero como te decía al principio somos muy autónomos en la toma de decisiones y finalmente vemos, buscamos lo mejor, lo que podamos digamos que definimos que puede aplicar y que es chévere y lo que no nosotros es que nos soñamos y yo los pongo a ellos yo a cada uno les digo desde su rol desde su experticia porque yo lo que tengo en mi equipo son expertos, cada uno es experto en lo que hace, entonces les digo por ejemplo vamos a hacer planeación estratégica próximamente y me senté con ellos en una reunión esta semana y les dije, cada

uno desde su rol siéntese y que se sueña para el año entrante teniendo en cuenta lo que hemos trabajado este año todo lo que la cultura abarca, entonces cada uno de ustedes le apunta a esta estrategia de cultura, entonces también ellos hacen sus búsquedas también individuales, ...o sea es una lluvia de ideas; nosotros tenemos una agencia de comunicaciones que nos apoya entonces también la agencia digamos que nos acompaña mucho ahí y nos asesora y obviamente ellos se mantienen muy actualizados, precisamente como ofrecen este tipo de servicios pues tienen que estar actualizados constantemente y la verdad es que nos ayudan bastante, y yo hago muchas referenciaciones también, obviamente a todos estos foros que uno asiste, sobre todo ahora que todos los días tiene uno una infinidad de alternativas para asistir a estos webinar, creo que son bastante importantes, y hay algo muy importante y es que desafortunadamente este año lo cancelaron y es ir a eventos importantes, por ejemplo este año en agosto era el encuentro mundial de GH en Silicon Valley... de ahí uno se trae las mejores prácticas también para implementar.

De igual forma, Mónica Escobar, Gerente de Gestión Humana de Prebel aporta lo siguiente:

Hay una cosa que a mí me sirve mucho y la aplico en todo y es hacer referenciación con los colegas, yo creo que eso es absolutamente útil, por ejemplo en Choucair hicimos un ejercicio muy bonito y es ir a conocer y fuimos con todo el equipo directivo de Choucair Testing a conocer el modelo de GH de línea directa y tuvimos una conversación bien interesante porque este camino de crear un modelo estratégico de GH no puede ser una cosa de solo el área tiene que ser de la mano del equipo directivo y ellos tienen que entender la lógica y a veces uno se queda cortico con sus palabras para tratar de explicar de qué estamos hablando; entonces fuimos con el equipo directivo, allá nos atendió el vice de recursos humanos, nos mostró su modelo, los procesos, la lógica que hay detrás de cada una de las decisiones, entonces hacer benchmarking es muy bueno, fuimos también a ISA, Carlos Delgado el vicepresidente de

talento organizacional de ISA nos recibió, nos mostró su modelo de gestión, nos contó inclusive la experiencia de tener un modelo tradicional de GH y el hizo una transformación hacia un modelo de bussiness partner y nos contaron cómo funcionaba y basado en esa información nosotros vinimos a montar nuestros procesos y prácticas.

La forma para nutrirnos definitivamente es conversando con colegas, por ejemplo para el tema de desempeño fuimos a Sofasa allá nos contaron las colegas de GH como tenían el modelo, que variables incluían, etc., entonces es muy útil desde mi punto de vista hablar con los que han vivido el mismo camino nuestro, que han tenido situaciones similares, y que ya van más adelantados en ciertos procesos y de esa manera; también obviamente yo creo que leer y también investigar mucho porque a veces montamos elementos que los montamos desde un escritorio pero no desde la necesidad, entonces estar cerquita de la gente para poder tener la información de la necesidad y devolvernos de los negocios hacia GH y la probabilidad de éxito es mayor, entonces abrimos hacia el entorno pero también tener en cuenta permanentemente el cliente interno que son las unidades de negocio o los colaboradores.

Isabel Cristina Arango, Gerente de Gestión Humana de Duratex comenta igualmente que:

Hemos tenido de todo unos los creamos nosotros, otros nos los crean la firma de consultoría, el programa de cultura como tal nació en Brasil con una forma que se llama Betania Tanure, nosotros fuimos a Brasil y nos entrenamos en esta metodología y vinimos a Colombia y la aplicamos unas cosas si y otras cosas no, Brasil no nos exige que hagamos todo como ellos, de acuerdo a nuestra realidad. Nosotras nos mantenemos actualizadas todas, yo estoy en el comité de GH de la ANDI, estoy en el grupo del sur y tengo varios grupos de GH de compañeras, amigas y nos compartimos todo, y también en Brasil nos acompañan impresionante. Nosotros siempre nos estamos formando en lo que sea vanguardista. Lo que me he encontrado es que entre más simples sean las cosas y más cercana seas a la gente es

más exitoso, ... solamente requiere perseverancia y que tú le muestres con hechos y datos a todos los líderes la importancia de las personas, la importancia de tratar al otro bien, la responsabilidad que tiene el líder Isabel con el colaborador.

Lo otro importante Isabel es empoderar a tu equipo, o sea yo a mi equipo lo respaldo al 800%, ellas son libres, son autónomas, son propositivas, claro finalmente quien toma las decisiones soy yo, yo soy la responsable si una cosa sale buena o mala pues yo soy la que tengo que poner la cara, pero yo si las deajo volar, las deajo que propongan, que asistan a conferencias, que miren nuevas ideas y debatimos muchas juntas, campañas, formaciones, o sea involucramos mucho al otro para lograr impacto.

Una vez escuchadas las personas entrevistadas, puedo inferir que las mejores prácticas siempre vienen de una búsqueda constante de referenciación de quienes hacen parte de los equipos de GH de las grandes empresas; esto muestra también que no necesariamente se requiere contratar para el caso de las pymes consultores costosos o seguir haciendo las cosas de la misma forma porque “estas actividades implican un gasto y no impactan las ventas”. De acuerdo a lo escuchado, lo más importante es estar siempre atentos a las actividades que realizan otras empresas y siempre buscar formas de adaptarlas a la propia con el fin de que se ajuste a las necesidades de la compañía; también estar atentos siempre de lo que se muestra en las instituciones académicas, gremios y entidades gubernamentales que pueden desarrollarse al interior de la compañía en pro de buenos y mejores resultados.

Desde mi punto de vista considero importante la apertura que los integrantes de los grupos de los que hablan las personas entrevistadas tienen para compartir información y apoyar a quienes necesitan desarrollar otras prácticas; los caminos recorridos por unas empresas son valiosos en hechos y datos para otras que aún o están en el mismo camino y

esta referenciación hace que el acceso a buenas prácticas de GH sea más factible y económicamente con un costo menor.

Otro aspecto importante para resaltar es la consolidación de los equipos de trabajo y cómo el empoderamiento de sus miembros hace que los resultados impacten las empresas; en las grandes empresas los líderes de GH vinculan a sus equipos en lluvias de ideas, búsquedas referenciadas de las áreas de conocimiento de cada uno con el objetivo de obtener variedad en los puntos de vista y mejorar o construir prácticas más potentes para desarrollar en sus compañías; lo anterior hace que las personas tengan una inquietud permanente en la investigación y a su vez se formen criterios más fuertes para la toma de decisiones fundamentada en hechos y datos.

#### **7.4. Aporte a las PYMES.**

Es importante conocer desde las experiencias de las grandes empresas, cuáles son las prácticas, actividades e información que pueden ser adaptadas a las pymes y la forma cómo sensibilizar a los empresarios para que no sientan temor de ponerlas en práctica en sus organizaciones. En este orden de ideas, Nora Lya Salazar, Jefe División Gestión Humana del Hospital Pablo Tobón Uribe menciona:

Todo, nosotros en las pymes como en la gran empresa todavía recogemos eso que recibimos de que las personas iban al trabajo a trabajar solamente a producir y ya y no eran personas simplemente entregaban una parte de su vida que era trabajar, yo creo que nosotros debemos volver a la esencia del ser humano, los seres pues la economía y volver a decir no es que la persona que va a trabajar no es solamente trabajador es persona, cierto, si tu partes de esa base de que es persona y que el trabajo es una de tantas dimensiones. Soy una enemigo pero

así declarado de las oficinas de la felicidad de las empresas, no creo en eso, la felicidad solamente te la puedes construir tú, yo no puedo construirle la felicidad a nadie, soy un pedacito pequeño, el ambiente laboral o la posibilidad laboral que tenga y eso que yo puedo tener un excelente ambiente laboral y tú no identificarte con esa empresa y tú no ser feliz, no ni la más importante en la vida del hombre ni la única y este pedazo del trabajo nosotros lo tenemos que construir desde su dignidad no desde su utilidad, porque si lo construimos desde su utilidad nunca vamos a lograr los objetivos, entonces desde su dignidad construyámoslos y hacerle entender a las pymes que para ser más productivas no se tiene que ser más explotador sino que entre más permitamos que las personas sean personas y crezcan vamos a tener mayor sentido de pertenencia, vamos a tener mucho más compromiso y logramos desde GH hacerles entender que las personas cuando tienen compromiso tienen propósito con la empresa y ese propósito se une a su propósito personal trabajamos bien, pero solamente desde ahí no desde el utilitarismo. Si estamos fundamentados en el principio del utilitarismo nunca vamos a crecer, nunca. Eso del propósito hay que trabajarlo mucho, pero es el propósito tuyo como persona y tuyo como empresa, que tengan de verdad que hablen porque si no hablan eso es una gran frustración.

María de Luisa de Villa, Coordinador Sr Talento y Bienestar de Pintuco también comenta:

Si yo fuera un empresario de una pyme no creería en complejizar el mundo pues de mi proceso de GH y en que de una vez que inicie debe iniciar como del más alto estándar o con el proceso más maduro, o sea yo no pensaría que una compañía que empieza hoy tiene que tener el mismo proceso de atracción de talento que lo tienen como el grupo Éxito o el grupo Orbis o el grupo Nutresa, no y yo creo que eso hay veces hace que esas compañías, pues es mi impresión porque he hablado con algunos empresarios como que sientan que es un mundo muy complejo que necesita muchos recursos y que no es apto para ellos porque no necesitan

eso y no tienen como hacerlo. Nosotros como proceso de GH o área de aplicación de la disciplina más bien nos falta de pronto fortaleza en algunos temas que es que la verdad para nuestra área también es muy difícil pero en eso que llaman ROI que es el retorno a la inversión a nosotros se nos dificulta mucho calcular eso en la mayoría de los procesos de nosotros y eso obedece a que cuando tú te vas al rigor de cómo se calcula el retorno de una inversión, tu encuentras que no es tan fácil porque mucho de los procesos hay muchas variables involucradas, entonces cuando tú le muestras a un empresario mire que si hubo efectividad en la formación mire que no sabía lo formé y sabía entonces yo le muestro que mi formación si sirvió. Debemos ser como EPM que el logo es estamos ahí, pero es que es real porque finalmente el éxito de un equipo de GH es que cuando un colaborador quiere reconocer algo, necesita algo, y cuando digo necesita algo es desde un consejo hasta la solución para un problema o hasta un reto profesional, o sea lo que sea piensa en GH como su aliado y yo siempre digo ese es el éxito finalmente esa es la diferencia que en esos equipos existan personas preparadas y formadas en los temas de GH y no que lo haga cualquier otra persona que no sea sensible a estos temas y que no se haya ocupado de formarse yo pues no digo que tiene que ser un psicólogo pero si digo es una persona que esta genuinamente interesada en los temas de gestionar un talento y ocuparse de la experiencia de ser humano quien no tenga esa sensibilidad pues hará una parte limitada de este proceso pero no le entregará el valor que finalmente tiene que es como se traduce toda la experiencia de un empleado y trasciende inclusive lo profesional y lo laboral para que al final de su experiencia en una compañía tenga una transformación personal y por eso los vínculos perduran.

Natalia Biasin, Directora de Gestión Humana de Puntos Colombia propone:

Gestionen cultura, gestionen la cultura de sus empleados que es la única manera de uno tener, ha es que yo evalúo clima, pues si es que eso es una herramienta dentro de un paquete muy grande, que es que necesito mucho presupuesto para eso pues yo creo que eso depende

también hasta donde quiera llegar uno y obviamente uno llega hasta donde uno puede llegar, pero creo que si hay que hacer un primer intento por gestionar la cultura, por definir una cultura en una compañía que es tan importante, es que la cultura dice quiénes somos, la cultura dice para donde vamos, la cultura te dice que te gusta lo que respiras lo que sientes eso es muy importante y muchas veces de esas cosas uno no las puede definir en un papel aunque obviamente estos trabajos quedan documentados pero digamos que el sentir de los empleados, el levantarme yo hoy feliz a decirme voy a bañar, me voy a arreglar y me voy a sentar en el computador a empezar a trabajar y que eso te de felicidad yo creo que no es fácil pero yo creo que se logra si tú tienes una cultura gestionada en tu compañía donde tienes a tus empleados unidos con un mismo propósito yo creo que como para resumirte el cuento es definir el propósito y en torno a ese propósito definir esa cultura que va a rodear ese propósito y como te digo que yo no tengo plata, que los recursos son limitados, por eso vas a llegar con lo que puedes llegar pero tú no necesitas grandes capitales para decir que nos une y esto es un trabajo que lo haces con todo el mundo.

Igualmente, Mónica Escobar, Gerente de Gestión Humana de Prebel comenta:

Yo creo que lo más importante es vincular al equipo directivo en el diseño, no es hacer cosas y mostrar porque creo que esa estrategia no funciona, entonces hacerlos parte del proceso de construcción y en segundo lugar yo creo que los datos hablan solitos, en el modelo de reconocimiento específicamente teníamos una calculadora que es un excelazo súper bien montado es una cosa sencilla y es una calculadora de como el reconocimiento dependiendo de las variables que estábamos usando en cada reconocimiento nos traía un retorno de la utilidad; es una calculadora que nos compartieron de Gartner que es una firma que se dedica a ranquear software, compañías y demás, entonces cuando nosotros abrimos la conversación mostrando datos y evidencia objetiva para luego pasar a lo cualitativo es una conversación muy distinta. Entonces como el impacto de las personas con un buen ambiente de trabajo se

ven reflejados en los resultados de la compañía porque el lenguaje del comité directivo, el lenguaje es de datos, creo que la información cualitativa es muy relevante, todo ese tema de intuición, de percepción es súper clave, la parte cualitativa lo que sucede es que no son excluyentes creo que son complementarias, entonces podemos montar un modelo de presentación donde podamos mostrar el impacto que ha tenido un buen clima lo económico que sale o lo costoso que saldría la rotación. Ya hay unas calculadoras que nos muestran lo que vale que un empleado se retire y sobre todo un empleado clave.

Finalmente, Isabel Cristina Arango, Gerente de Gestión Humana de Duratex afirma: “La GH no se ajusta a que la compañía sea grande, mediana o pequeña, donde haya una persona tiene que haber GH, así sean tres, cuatro o cinco hay que intervenir el estilo de liderazgo”

Teniendo en cuenta las observaciones anteriores, es claro que las pymes no pueden poner como excusa su tamaño o capacidad de recursos para encontrar actividades que les permitan gestionar su talento de forma adecuada y desarrollar actividades de GH que impacten positivamente temas cómo clima organizacional, cultura, permanencia y los subprocesos del área como tal. Así las cosas, las pymes pueden comenzar a explorar con mayor constancia fuentes de referenciación o apoyarse en consultorías, universidades o agremiaciones para buscar información de valor que les permita generar actividades y procesos acordes a sus organizaciones encaminadas a buscar la consolidación de los equipos y mejorar los indicadores de desempeño y productividad.

Para el caso de pequeñas empresas donde su líder o dueño no tiene personas administrativo que pueda involucrarse en actividades de GH y que sienten que sería responsabilidades de ellos “hacerlo todo”, contar con aliados estratégicos que les muestren

caminos en esta área puede ser de gran valor para que cuando se vean los resultados, las gerencias comiencen a pensar en tener personas encargadas de su recurso más valioso; en esta medida, cobra mucha importancia para las pymes tener apoyo fundamental para agregar valor a sus equipos de trabajo y que esto se refleje en las utilidades de la compañía.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, puedo inferir que en la medida que los gerentes o líderes de las pymes comiencen a ver con datos los beneficios que se obtienen de realizar práctica de GH que busquen afianzar sus equipos, los líderes y en sí mismos la cultura y los procesos corporativos, serán más abiertos en buscar este tipo de herramientas en expertos que les indiquen mejores formas de hacer las cosas y que con pequeños cambios se logren grandes impactos.

Palabras como el empoderamiento de los líderes, la búsqueda de prácticas en otros referentes, movilizar los equipos desde la cultura, buscar constantemente mejores formas de hacer las cosas, harán sin duda cambios importantes en las pymes que a su vez generarán en los equipos de trabajo mejores percepciones para trabajar en ellas; buscar entonces los aspectos que motivan las personas al interior de una compañía, conversar con los miembros de los equipos hará que las pymes se consoliden mejor en sus equipos de trabajo y por ende en sus procesos.

## **7.5. Papel de los líderes de las áreas en la planeación y ejecución de las prácticas de GH**

Durante la investigación de este trabajo, se encontró que es de vital importancia conocer el rol de los líderes de la compañía en las prácticas y su desarrollo de GH, cómo

abordan dichos temas, qué parte del proceso es su responsabilidad y cómo interactúan en todos los niveles de la organización. Al respecto Nora Lya Salazar, Jefe División Gestión Humana del Hospital Pablo Tobón Uribe menciona:

Yo me paso todo el día conversando, a mí me buscan para asesorarlos, tengo esta dificultad, como armamos esto, voy a impactar esto, yo me paso todo el día transmitiéndole a los jefes cómo abordar desde lo humano esas dificultades para lograr los objetivos de excelencia y calidad que tenemos. La posición más importante en cualquier empresa de una persona de GH es que se convierta en el asesor del líder, que cuando tú seas el de GH y no seas sino tu porque es una pequeñísima empresa el jefe de producción diga voy a ir a GH para que me apoye, para que me enseñe, para que me ayude a que esto sea mejor pero cuando solamente acuden a GH y le dicen vincúlame esta persona, échame esta persona, no fuiste nada. Y para que el jefe de producción sienta esa necesidad, valore la GH es porque tú le generas valor a él, porque tú le aportas a su proceso de producción.

María de Luisa de Villa, Coordinador Sr Talento y Bienestar de Pintuco comenta igualmente:

Son los más importantes, ...el rol que tiene un jefe en todo el proceso de experiencia y es mucho más relevante inclusive que el de GH y es que el jefe es todo y eso también es una responsabilidad muy dura de llevar y por eso hay que juzgar los jefes como con responsabilidad, muchas veces en mi equipo cuando tenemos dificultades con algún líder y su equipo yo siempre les digo suavemente porque es más fácil ser papá y mamá que ser jefe, porque es que cuando tú eres papá y mamá tienes un vínculo con tu hijo natural cierto que facilita muchas cosas cuando tú eres jefe no necesariamente tú tienes ese vínculo y en algunas medidas se te exige lo mismo.

Cuál es el jefe ideal, un jefe es la persona que te provee todas las herramientas para acompañarte en el proceso de inserción y de ser un colaborador funcional en una organización, es quien te orienta permanentemente en tu proceso de desarrollo profesional, laboral y personal, de alguna manera es un mentor se supone que también es responsable de tu desempeño, entonces finalmente también carga con una presión adicional y es garantizar que tu desempeño como colaborador pues sea el esperado, si bien cada persona es responsable de su particularidad de alguna manera ese jefe es quien coordina o alinea las personas que tiene a cargo entonces responde por ellos o los acompaña en eso, es ese aliado pero también es como el mayor crítico de cómo va tu proceso en la compañía y es la voz de la organización para ti, porque muchas veces como colaborador cuando tu buscas a tu jefe tu buscas la voz de la organización y eso lo haces a través de todas las solicitudes que le haces, de pedir un permiso, de plantear una situación y recibir una retroalimentación, de recibir una guía, para ti ese jefe es la voz de la organización. Es el garante número uno de todo lo que hace GH, yo me puedo idear la estrategia más innovadora de beneficios para un empleado y si ese jefe no la cumple desde el rol que él tiene como jefe fracasa.

Por otro lado, Natalia Biasin, Directora de Gestión Humana de Puntos Colombia cuenta:

Nosotros definimos un liderazgo transformacional como modelo de liderazgo de la compañía, en este momento estamos trabajando el equipo directivo, cohesionando el equipo directivo, uniéndonos y trabajando de una manera muy coordinada, que eso también a su vez baja en cascada ; eso también ha sido muy bueno porque los líderes nos hemos fortalecido con muchas herramientas que puede ser que no tuviéramos y que eran necesarias para poder jalonar a estos equipos, entonces también fortaleciendo ese liderazgo nos ha permitido que la gente tenga esa comunicación directa con su jefe que queden claras cuáles son las directrices en este momento no es yo entendí, tú me dijiste, no porque ya hay una comunicación fluida

porque el líder sabe lo importante que es estar fortalecido para fortalecer su equipo. Ellos obviamente están involucrados en el día a día, y se hacen los refuerzos digamos que en todos estos espacios que estamos teniendo con el proveedor de liderazgo y ahí se fortalecen muchas herramientas obviamente y como la cultura es permanente y dinámica, la cultura no es como hay yo la definí y ahí se las dejo y sigan, no, ósea, desde GH tiene un papel muy importante en seguir, entonces permanentemente estamos recordando a nivel general a líderes desde un punto de vista de liderazgo y a los demás niveles de la organización todo, recordando todo, permanentemente nuestros valores, permanentemente la cultura. Nosotros definimos la cultura puntos Colombia una cultura centrada en el cliente y en el aliado, y ese cliente es el interno y externo, entonces la gente ya sabe en su interior y los líderes ya saben que es que la gestión cuando hablamos de ese cliente, ...entonces ellos tienen ahí un papel muy importante. ...Vamos a nombrar unos líderes de cultura y esos líderes van a estar permanentemente y esos líderes obviamente tienen que ver con el equipo directivo y con esos que tienen personal a cargo para que ellos permanentemente estén promocionando esa cultura y sean nuestros embajadores, porque si bien es cierto GH es el que facilita y permite todo esto, nosotros no somos los responsables y a la gente le decimos, los responsables de la cultura somos todos, entonces los líderes se tienen que comprometer cómo líderes también a ser embajadores de la cultura. Nos hemos quitado la responsabilidad GH y se las hemos dejado también a cada uno, usted es responsable de su gente, GH no es responsable de su gente. Que la gente viva la cultura, nosotros propiciamos y abrimos los canales, pero los responsables son ustedes como líderes que son realmente los embajadores que tienen que dar ejemplo, porque nuestro liderazgo transformacional una de sus características es que ese líder tiene que dar ejemplo, son los primeros llamados a que sean promotores de la cultura y esa cultura es permanentemente: ahí es cuando ellos intervienen de una manera muy directa en la promoción de los valores, en decirles mira vas por allá, en esa cultura de alto desempeño.

Mónica Escobar, Gerente de Gestión Humana de Prebel aporta que:

El liderazgo no debe ser un atributo de una persona, el liderazgo es una capacidad de la organización donde las personas se sienten como con la posibilidad de poder implementar e impactar, de poder tomar decisiones claves desde su puesto de trabajo independiente de donde estén. Nuestra compañía tiene muy maduro ese tema, para nuestros líderes es claro que quienes saben de las personas su nivel de estatus, su avance, digamos que las necesidades que tienen, los desafíos frente al trabajo que se va identificando eso lo tiene claro cada líder y por eso hay unas sesiones de conversaciones para el desempeño que nos ayudan muchísimo a identificar esos acuerdos entre líder y colaborador, entonces el entendimiento de nuestros líderes en esta compañía es altísimo, para mí es una sorpresa porque ellos inclusive tienen un lenguaje muy afinado de recursos humanos, ellos hablan claramente, entienden la diferencia entre desarrollo y potencial, los componentes del potencial, saben clarísimo cuando están teniendo una conversación de competencias y cuando tienen una solicitud clarísimo vienen y tienen una conversación de mira en la competencia yo creo que está más bajito la habilidad que el conocimiento, pero a la vez la actitud, o sea son conversaciones de talento. Los líderes se sienten responsables de la gente y eso no es fácil encontrar y toma muchos años. ...digamos que el rol que tiene el líder en la vida cotidiana con la gente es clave para que lo que necesitamos transformar si se dé, nosotros desde el área humana hacemos diagnóstico, identificamos las metodologías, los entrenamos, les damos herramientas, los acompañamos permanentemente, lo que sucede es que nosotros no podemos reemplazar ese rol que tiene el líder de frente o de cara a su equipo, entonces yo creo que es un trabajo compartido.

Isabel Cristina Arango, Gerente de Gestión Humana de Duratex igualmente comenta:

Son participantes activos, ósea, nosotros somos facilitadores del proceso, GH no hace el proceso, te voy a dar un ejemplo, los rituales de cultura, los rituales de cultura es una actividad que se hace por meses y nace en la dirección general, o sea la cabeza más alta que tiene la

estructura en Colombia, entonces él dice bueno mi ritual va a ser tener actitud de dueño por ejemplo, entonces en el comité de gerencia lleva lo que hacemos bien, lo que no hacemos bien en ese comportamiento y lo debatimos en treinta minutos, de ahí cada gerente va y hace esa misma actividad con su grupo de trabajo, de ahí cada líder lo hace con su grupo de trabajo, cada coordinador con su grupo de trabajo y así sucesivamente en cadena hasta la última posición de la organización. Las evaluaciones, por ejemplo, las evaluaciones de cultura las hace cada líder, la devolución de evaluación de cultura la hace cada líder, que hacemos nosotros como GH entrenar a ese líder y facilitarle esos espacios, ya la GH que ejecutaba esos procesos ya no existe, hoy GH tiene que ser un facilitador porque realmente el relacionamiento con el colaborador es del líder no es de GH todo el tiempo. Yo como líder me debo a ese colaborador y yo debo estar en capacidad de decirle que está haciendo bien, que no está haciendo bien que oportunidades tiene, como puede mejorar en su proceso y nosotros conversamos mucho con los líderes, no dejamos pasar nada, tenemos otra herramienta que es la herramienta ROPA, nosotros en las diferentes mediciones de clima organizacional encontrábamos una oportunidad en el relacionamiento con los líderes, porque los líderes no acompañaban sino que gritaban, regañaban, sancionaban al operativo pero a sus amigos no, entonces desarrollamos una estrategia que es una herramienta que es lo más sencillo de todo el mundo que se llama ROPA que significa cada una de las letras, la R significa reconocer... lo segundo es yo que te Ofrezco, ...lo otro es que le Pides y lo último es Aportar.

De todas las preguntas realizadas, encuentro gran sorpresa en las respuestas obtenidas sobre el liderazgo en las organizaciones; las grandes empresas colocan a los líderes en un papel predominante en la gestión de su talento humano, lo cual va en contra vía de la percepción que se tiene que las áreas de GH son las únicas responsables de gestionar el talento. Cuando los jefes de las áreas toman una postura de líderes ante sus equipos de trabajo,

se logran resultados superiores toda vez que las personas encuentran un liderazgo cercano de la organización, se motivan con mayor facilidad y a su vez los planes o programas generados por las áreas de GH tienen más resultado y validez en todos los niveles de las organizaciones.

En contravía con estas posturas, en las pymes predomina una posición donde los jefes de las áreas son líderes de los procesos productivos, encargados de generar recursos económicos para la compañía y que en la mayoría de las ocasiones ve sus empleados a cargo como ejecutores de los procesos y no en realidad como su responsabilidad directa. Si los gerentes de las pymes comenzaran a empoderar a sus líderes en la gestión de su capital humano, se asegurarían equipos más consolidados y en la misma medida los indicadores de rotación voluntaria, desempeño y productividad se verán impactados positivamente, lo cual finalmente impacta la utilidad de la compañía.

Otro aspecto a destacar frente a los temas de liderazgo, es la posibilidad de generar dentro de la cultura grandes cambios en las personas, buscando los motivadores del ser que les permitan transformarse positivamente y gestionar mejor los procesos que en cada área deben estar afinados permanentemente. Esto llevaría a las empresas a ver cómo su talento humano no es solo un recurso para obtener un beneficio, sino también un movilizador de la cultura que genera cambios en las empresas y las apalanca a mejor posicionamiento, visibilidad, mejores resultados entre otros beneficios.

Los líderes entonces se convierten en movilizadores primordiales de la estrategia que deben ser tenidos en cuenta en las pymes como parte fundamental de la estrategia corporativa y la gestión humana; cuando las pymes busquen empoderar a sus líderes en dichas actividades, la actividad de GH será compartida y se difuminará en todos los niveles de la

compañía, generando así mejores espacios de interacción, retroalimentación y por ende una mejor calidad en el trabajo no solo al interior de la compañía sino hacia el cliente externo.

## **7.6. Pymes vs información, nuevos modelos, herramientas o nuevas prácticas de GH**

Nora Lya Salazar, Jefe División Gestión Humana del Hospital Pablo Tobón Uribe comenta que las PYMES pueden buscar referentes en universidades,

(...) mírame, nosotros por principio tenemos unas prácticas como obligatorias, nosotros nos referenciamos siempre con los mejores y aprendimos que las mejores referencias no solamente eran con las instituciones de salud del país sino con las instituciones de servicio, de producción, de ganadería, de lo que fuera, pero que fueran exitosas. Ver las mejores prácticas de las empresas te aporta mucho. ...buscar esas mejores prácticas, ver que están haciendo los que hoy son exitosos y como lo podríamos hacer nosotros así fuéramos chiquitos nos aporta mucho, nosotros el referenciación la validamos permanentemente. Me parece que las normas técnicas te dan mucho, te aportan mucho. Invitar a las pymes y a las pequeñas empresas de que busquen a través de las agremiaciones y de los colegios y de las universidades referenciación con las mejores prácticas. Nosotros tenemos a la caja de compensación como un aliado estratégico, tanto a ellos como a la ARL, eso que usted tiene lo tengo yo y yo no soy su mejor práctica, búsquemelo, eso lo tengo deme más, busque entre sus otras empresas cual es la mejor práctica y eso no nos cuesta. Nos juntamos con todos, yo hago parte del grupo de los jefes de GH del sector salud, entonces hacer parte de esos grupos y compartir y conversar de mejores prácticas también es una muy buena opción.

María de Luisa de Villa, Coordinador Sr Talento y Bienestar de Pintuco comenta que:

Las pymes tienen mucho acceso a las comunidades, porque inclusive a las que yo pertenezco hay emprendedores, hay personas que apenas están iniciando sus negocios y hay compañías enormes, no importa el tamaño de la compañía ni el tiempo que llevan ni habla de conexiones es de pronto de conseguir los contactos que les faciliten la entrada a esas comunidades pero una vez está ahí no hay ningún problema, o sea no tienen que tener un tamaño definido o un tiempo, no, puede hacerse parte de estas comunidades cualquier persona y ahí está la riqueza de la comunidad pues que tenemos personas que son emprendedores o empresarios que son muy reconocidos que llevan muchos años y que tienen empresas medianas, también hay grupos empresariales donde ya hay ese equipo de GH como en el caso de la compañía donde yo trabajo, entonces yo hago parte de la comunidad en representación de la compañía para la que yo trabajo pero digamos que si yo mañana tengo otra persona que también hace parte del equipo también la unimos a la comunidad cierto, entonces va creciendo en contactos de personas que trabajan en el gremio o empresarios que se ocupan de estos procesos dentro de sus negocios.

Natalia Biasin, Directora de Gestión Humana de Puntos Colombia recomienda que:

(...) te puedes sentar a hacer conversaciones, hay herramientas muy económicas o gratuitas para sentarse y definir que propósito nos une a nosotros, a donde queremos llegar, yo no necesito inversión para definir unos valores que me identifiquen y todo eso es cultura, el definir esas cosas que son blandas, que seguramente uno no las puede digamos materializar muchas veces como tocarlas creo que es lo principal.

Mónica Escobar, Gerente de Gestión Humana de Prebel también propone:

Yo creo que empezar a cuantificar el valor de la gente y la importancia que tiene en ese logro de la estrategia, creo que ayuda muchísimo, pero creo que la conversación tiene que ser basada en datos. Hay unos indicadores estándar en el mundo, por ejemplo cual es el costo de

la nómina versus las ventas y para eso no se necesita nada, se necesita es como investigar y curiosidad y hacer como te digo un proceso de compartir prácticas que está supremamente de moda y las empresas y las personas cada vez somos más abiertas con el tema, entonces hay muchos datos que pueden estar al servicio de todos, creo que la decisión es tener una lógica y por eso hablamos de una cultura digital porque cultura digital no es solamente estar conectado a los computadores es trabajar es tener una perspectiva de trabajo con analítica de datos, es buscar en todos los motores de búsqueda de las universidades en el mundo que prácticas hay o que ranking de indicadores claves de gestión humana o es meternos a esos grupos, hay plataformas por ejemplo en temas de cultura, hay una empresa que se llama caramelo escaso ellos crearon esta práctica (cooltura) y eso no tiene costo, entonces yo creo que más desde hablar de la restricción y la carencia yo creo que la carencia no es ni siquiera económica sino como carencia mental de tener esa mentalidad de sentir que no tenemos acceso a las cosas y salir a buscarlas, cierto es más ir y buscarlas porque yo creo que todo en esta etapa de la vida lo tenemos a nuestro servicio ya es como una búsqueda deliberada y esa curiosidad que debemos tener como profesionales del área humana. Ahora que hay unas prácticas que son muy costosas, sí, pero te digo en Estados Unidos hay software gratis e inclusive modelos culturales uno puede hacer un mapeito como con demos que puedes hacer un escaneito de un grupo objetivo clave y no tiene ningún costo. Comfama que ahora tiene unas herramientas muy interesantes, realmente es hacer la gestión como de recursos humanos, busque lo mejor.

Isabel Cristina Arango, Gerente de Gestión Humana de Duratex afirma lo siguiente:

Dios bendiga todos los días internet, LinkedIn, tú en LinkedIn encuentras todo el material que quieras en materia de GH, porque los mismos líderes de GH estamos posteando a toda hora temas de vanguardia, todo líder de una pyme debe destinar un espacio de su tiempo, yo no voy a decir diario ojalá fuera diario pero mínimo al mes una hora o dos horas en temas de GH, debe tener un

tiempo para tomarse un café formal con las personas de su equipo de trabajo, debe celebrar conquistas, si les fue bien en un negocio sorprenda a todo el equipo con un desayuno o invítelos a almorzar, ese tipo de cosas hacen que las personas se vayan enamorando, celebre públicamente los logros , los trabajos bien hechos, reconozca, el reconocimiento en nuestro proceso es muy vinito, pero un buen reconocimiento. En Whatsapp hay muchos grupos, en Facebook también hay.

De acuerdo a la información entregada por las personas entrevistadas, existe mucha claridad en que las pymes tienen acceso a mucha información que permitiría potencializar los recursos que puedan invertir en las actividades de GH; lo importante es que puedan abrir su mente a pensar en GH como socio estratégico de la compañía y no solo como pareja transaccional de apoyo. En la medida que las pymes busquen nuevas formas de gestionar su talento van a ir percibiendo los costos asociados como una inversión que se va a ver reflejada en la utilidad de la compañía y la calidad de vida del empleado en su entorno laboral.

En esta medida los líderes de las pymes pueden apoyarse en sus cajas de compensación, ARL, agremiaciones y universidades para encontrar prácticas que los vayan motivando a reconocer esta área y todas las acciones que se pueden desarrollar con el talento humano para generar beneficios a la compañía y en sí mismo a sus empleados.

Luego de las conversaciones, puedo concluir que el camino de las pymes está bien abonado por las prácticas de las grandes empresas que pueden ajustarse a los tamaños y las diferentes organizaciones buscando un único fin que será mejorar sus procesos organizacionales y a su vez gestionar los recursos de mejor manera incluido su capital humano, solo resta entonces compromiso de las gerencias o primeras líneas de mando de las pymes a buscar, gestionar y analizar detalladamente mejores prácticas que agreguen valor a

sus compañía y no solamente continuar haciendo las cosas de la misma manera; en los cambios de visión puede estar el éxito y la mejor opción para las pymes y su talento humano. Dentro de todo lo conversado, se evidencia que con acciones que pueden parecer tan básicas como las conversaciones entre los líderes y los empleados, se impactan muchas aristas no solo de la vida del empleado sino también de la organización que puede llevar a realizar acciones preventivas o correctivas que sin costo alguno mejoren las condiciones laborales para todos. En el caso de las pymes que tienen algún presupuesto que puede destinarse a las áreas de GH, es importante que la búsqueda se concentre en acciones que ya estén validadas a las necesidades reales de la compañía para asegurar que los recursos que se inviertan sí tengan un impacto en los resultados y no sean vistos solo como una moda pasajera.

Este trabajo redundará en beneficios para las empresas, sus líderes y sus empleados en la medida que se haga de forma coherente y consecuente con la cultura de cada organización y buscando siempre entender que desde que se vea a los empleados como parte del propósito organizacional y no únicamente como herramienta productiva, las acciones que se emprendan agregarán valor organizacional y otorgará un propósito superior a la compañía y a todos los sujetos que ella impacta.

## **8. Conclusiones**

De acuerdo al trabajo realizado y la información obtenida en las entrevistas, se puede constatar que las prácticas de GH en las grandes empresas están enfocadas en el desarrollo de su talento especialmente sus líderes, así como la cultura como eje transversal de todas las actividades que realizan.

Las áreas de GH de las grandes empresas son consideradas estratégicas en las compañías y como tal son parte primordial en la toma de decisiones, soportan y ejecutan desde el eje de las personas las estrategias que se requieren para la sostenibilidad del negocio y la mejora continua en el tiempo.

El método más utilizado para investigar y posteriormente adaptar las prácticas que ejecutan es la referenciación, que realizan de buenas prácticas en otras empresas a nivel nacional e internacional.

Las personas encargadas de las actividades de GH se mantienen actualizando sus conocimientos constantemente, así como realizando búsquedas constantes de información que nutra sus procesos; esto hace que los procesos sean bien estructurados y a su vez considerado como innovador, exitoso y que se convierte en referentes para otras organizaciones.

Las pymes tienen acceso a varias fuentes de información que permitiría mejorar sus procesos de GH al interior de sus compañías dejando de lado la falsa creencia que todo lo que pueda realizarse requiere grandes inversiones; en este sentido, la información compartida en los diferentes grupos, la referenciación de prácticas, búsqueda de formaciones y proveedores que apoyen éstas gestiones se convierten en grandes aliados al momento de consolidar las estrategias de GH al interior de éstas empresas.

Incentivar en las pymes el involucramiento de los líderes a las actividades que tienen que ver con sus equipos de trabajo, estar al tanto de las personas que hacen parte de él, apoyar su desarrollo y mejorar su desempeño, así como apalancarse de personas que conozcan los procesos de GH puede hacer más valioso el trabajo al interior de los equipos y a su vez

mejorar para las empresas indicadores como productividad, eficiencia, rotación sin necesidad de realizar procesos costosos o robustecer la estructura organizacional.

Incentivar a las pymes para que piensen en GH cómo un aliado de la compañía, como un socio estratégico que lo lleve a involucrar de mejor manera las personas que hacen parte de la organización en los procesos productivos y a su vez a generar mejores resultados como compañía.

Las personas deben ser vistas en las pymes como su elemento más importante para asegurar la sostenibilidad del negocio y deben generarse relaciones más humanas, cercanas y donde se valore el desempeño, la productividad sin desconocer todos los aspectos que ese humano puede aportar a la organización.

Los líderes de las pymes deben analizar desde los datos y hechos toda la información concerniente a sus procesos de GH y las incidencias que las personas tienen en sus procesos; lo anterior, con el objetivo de observar, analizar y agregar valor a sí mismos desde la concepción de éstos como procesos que agregan valor a la cadena productiva de la compañía.

Buscar apoyo en entidades que por su tamaño y recorrido pueden aportar a la creación de actividades de GH al interior de las pymes como son las cajas de compensación, ARL, agrupaciones de GH, asociaciones empresariales que en su interior tienen mesas de trabajo para el área, así como diferentes proveedores que pueden entregar herramientas que apalanquen las estrategias de crecimiento de las personas y la organización.

No es necesario crear sin sentido departamentos de GH en las pymes, cada empresa debe ser analizada desde su estrategia de negocio y necesidades puntuales para detectar cuáles son sus necesidades reales y como pueden satisfacerlas.

Todas las personas que en las estructuras organizacionales tengan personas a su cargo, deben ocuparse en formarse en algunos temas o herramientas de gestión humana con el objetivo que si la pyme no tiene departamento de GH consolidado, sean los líderes quienes ayuden a la gerencia a mantener los equipos de trabajo cohesionados, alineados a la estrategia de la compañía, su cultura y sus procesos; así como estar atentos de sus empleados permitirá a las empresas desarrollar mejores estrategias de desarrollo de talento, disminución de rotación voluntaria, aumento de la productividad y estabilidad de las personas en la compañía.

Las pymes deben comenzar a volcar sus esfuerzos en analizar desde sus posibilidades como son en su interior (cultura actual) y que quisieran ser en el tiempo (cultura deseada) para así establecer algunos conceptos que apoyaran las actividades que puedan realizarse con las personas al interior de la compañía.

Buscar ayuda en personas que ya han recorrido algún camino, consultores o empresarios, siempre será la mejor estrategia de las pymes para mejorar sus procesos de GH, desarrollarlos y mejorar las condiciones de trabajo de las personas que hacen parte de la organización.

## 9. Referencias

- Barrios González, Maritza; Gallego Pineda, Gustavo; López Velásquez, Angélica María; Restrepo Escobar, F. (2016). Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia ). *En - Contexto. Revista de Investigación En Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 4(4), 117–137.  
<https://doi.org/ISSN: 2346-3279>
- Becerra Rodriguez, F., & Alvarez Giraldo, C. M. (2010). *Innovación Empresarial En El Contexto De Las Redes Empresariales : El Clúster De Prendas De Vestir En Caldas-*.  
[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70164-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70164-4)
- Bonilla Castro, E., & Rodriguez Sehk, P. (2013). *mas alla del dilema de los metodos*.
- Caicedo Valencia, V. M., & Acosta Aguirre, A. M. (2012). Como Sujeto De Desarrollo. *Revista Politenica Issn 1900-2351*, 8(14), 105–113.
- Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: Sus características, retos y aportes. una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administracion*, 23(41), 13–36.
- Calderón Hernández, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Educación Médica*, 11(3), 139–146. <https://doi.org/10.4321/S1575-18132008000300006>
- Calderón Hernández, G., Cuartas Castaño, J., & Álvarez Giraldo, C. M. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 19(35), 151–166.

- Cetina Hernandez, M. A. (2019). ANÁLISIS DE LAS PRACTICAS INNOVADORAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. In *Journal of Chemical Information and Modeling*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (M. Hill (ed.); Octava Edi). <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>
- Deloitte. (2019). *Tendencias Globales de Capital Humano 2019*.
- Druker, P. (2004). La disciplina de la innovación. *Harvard Business Review*, 82(8), 93–98.
- Escriba, C. N., Balbastre, B. F., & Canet, G. T. (2013). Prácticas De Recursos Humanos Y Su Impacto En Los Resultados De Innovación: Una Revisión Teórica. *Ciencia y Sociedad*, 38(3), 463–495.  
<https://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/handle/123456789/1435>
- Fleitas Triana, M. (2002). Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo. *Ingeniería Industrial*, 23(3), 9.
- García, I. (2009). Las relaciones entre innovación, nuevas formas de organización del trabajo y políticas de recursos humanos: el caso de la industria asturiana. *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 0(17), 63.  
<https://doi.org/10.5944/empiria.17.2009.1987>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Ocampo, C. H. (2011). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana* (Universidad del Valle (ed.)).
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología

de la investigación. In Mc Graw Hill (Ed.), *Edicion McGraw-Hill* (Quinta edi).

López Zapata, E., Sepúlveda Rivillas, C. I., & Arenas Cardona, H. A. (2010). Human resources consulting for medium-sized companies. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 149–168. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70106-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70106-6)

Martínez Fajardo, C. E. (1999). *Administración de Organizaciones* (C. E. Martínez Fajardo (ed.); Segunda Ed).

Moreno, D. C. R. (2013). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes Del Cenes*, 31(54), 193. <https://doi.org/10.19053/22565779.21>

Paolini, N. A., & Odriozola, J. (2019). *Diferentes tipos de organizaciones* (Primera Ed). Editorial de la Universidad de La Plata. <https://www.lechepuleva.es/nutricion-y-bienestar/diferentes-tipos-de-padres>

Pichón-Riviere, E. (2000). *Teroía del Vínculo* (E. Nueva Vision (ed.); 21st ed.).

Saldarriaga, U. A. N., Edu, U., Jusal, C. O., & Net, U. N. E. (2008). *Gestión Humana: Tendencias y perspectivas*. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70040-8)

Ulrich, D. (2004a). *recursos humanos champions* (1a. ed. 5a). Ediciones Granica S.A.

Ulrich, D. (2004b). *Recursos Humanos Champions* (G. S. . Ediciones (ed.); 1a. ed. 5a). <https://books.google.es/books?id=C16p045Zpr0C&lpg=PA3&dq=Recursos Humanos Champions&lr&hl=es&pg=PA6#v=onepage&q=Recursos Humanos Champions&f=false>

Ureña Villamizar, Y. C., Jiménez Pitre, I. A., Mejía Anaya, A., & Vilarete Molina, J. F. (2014). *Cultura Innovativa: Prospectiva de las condiciones estratégicas para el*

desarrollo del capital humano. *Clío América*, 8(16), 195.

<https://doi.org/10.21676/23897848.1353>

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas* (McGRAW-HILL (ed.); Sexta Edic).