

## Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia)

*Successful Talent Management Practices in 12 Companies in Antioquia*

Recibido: 21-05-2015 • Aprobado: 30-11-2015 • Página inicial: 117 - Página final: 137

Maritza Barrios González\*  
Gustavo Gallego Pineda\*\*  
Angélica María López Velásquez\*\*\*  
Francisco Restrepo Escobar\*\*\*\*

**Resumen:** la investigación que soporta este artículo se ejecutó tomando como base tres ejes principales, la relación entre la teoría sobre gestión humana y las prácticas empresariales de gestión humana; las prácticas tradicionales de gestión humana; y, las prácticas innovadoras en gestión humana. El análisis de contenido realizado a las entrevistas de los jefes de talento humano participantes en el estudio, apoyado en herramientas de análisis cualitativo de información como el Atlas.ti, permitió identificar un conjunto de prácticas que para las organizaciones han sido exitosas y que son innovadoras, además de encontrar una clara relación entre algunos aspectos de la cotidianidad empresarial y los referentes conceptuales sobre la gestión del talento humano.

**Palabras claves:** organización, gestión humana, práctica exitosa.

**JEL:** K32, Q56

**Abstract:** The research that supports this paper was based on three axes: the relationship between talent management theory and talent management practices in companies, traditional talent management practices, and innovative talent management practices. The interviews with the Heads of Talent Management that participated in the study were analyzed with tools for qualitative analysis of information, such as ATLAS.ti. Thus, we were able to identify a set of practices that have been successful for organizations, besides being innovative. We found a clear relationship between some daily life aspects in companies and conceptual references about talent management.

**Keywords:** Organization, talent management, successful practice.

- 
- \* Administradora de empresas de la Universidad de Antioquia. Líder Gestión Humana - Entelgy Colombia SAS. maritza0489@gmail.com
  - \*\* Estudiante Administración de Empresas agropecuarias Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Medellín - Colombia. gustavo.gallegop@gmail.com
  - \*\*\* MSc. en Gerencia del Talento Humano. Profesora de tiempo completo de la Universidad de Antioquia, Medellín - Colombia. angelica.lopez@udea.edu.co
  - \*\*\*\* MSc. en Gerencia del Talento Humano. Profesor de tiempo completo de Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Medellín - Colombia. ferestrepo@elpoli.edu.co

## **Pratiques réussies de gestion du talent humain dans douze sociétés antioqueñas (Colombie)**

**Résumé:** l'enquête qui prend en charge cet article a été exécuté sur la base de trois axes principaux, la relation entre la théorie sur la gestion humaine et les pratiques commerciales de la gestion humaine; les pratiques traditionnelles de gestion humaine; et les pratiques novatrices en matière de gestion humaine. L'analyse de contenu produit à des entretiens avec les chefs de talent humain participant à l'étude, appuyé en outils d'analyse qualitative de l'information tels que l'ATLAS.T, a permis d'identifier un ensemble de pratiques qui pour les organisations ont été couronnées de succès et qui sont novatrices, et de trouver une relation entre les aspects de la vie quotidienne des entreprises et des aspects théoriques de la gestión du talent humain.

**Mots-clés:** organisation, gestion humaine, pratique réussie.

## **Melhores práticas para a gestão do talento humano em doze empresas antioqueñas (Colômbia)**

**Resumo:** a investigação que suporta este artigo é implementado com base em três eixos principais, a relação entre a teoria de gestão de recursos humanos e práticas da empresa de gestão de recursos humanos; as práticas tradicionais de gestão de recursos humanos; e práticas inovadoras na gestão de recursos humanos. A análise do conteúdo das entrevistas feitas com os chefes do talento humano participantes do estudo, suportado em ferramentas de análise qualitativa de informações tais como o Atlas.ti, permitiu identificar um conjunto de práticas que as organizações têm sido bem sucedidas e que são inovadores, além de encontrar uma relação clara entre alguns aspectos da actividade diária e o referentes conceituais sobre a gestão do talento humano.

**Palavras-chave:** organização, gestão de recursos humanos, prática bem-sucedida.

## Introducción

La gerencia del talento humano en las organizaciones ha evolucionado desde las denominadas secretarías de bienestar de finales del siglo XIX, cuya preocupación se centraba en el bienestar físico y mental del trabajador (Barley y Kunda, 1960), pasando por los departamentos de personal encargados de atender problemas asociados a la eficiencia del taller (Ferguson, 1971) y, posteriormente, por los departamentos de relaciones industriales responsables del manejo de las negociaciones colectivas y de “ser abogados de los trabajadores”, hasta llegar a la denominada gerencia de recursos humanos (Miles y Snow, 1984) concentrada en encontrar y optimizar las buenas prácticas en este campo disciplinar, también conocidas como prácticas de alto rendimiento (U.S. Department of Labor, 1993). En la actualidad, es evidente el giro hacia lo estratégico, conectando los asuntos asociados a las personas con la estrategia de la empresa (Devanna, Fombrum y Tichy, 1984).

En relación con la definición de la Gerencia del talento humano, Strauss (citado por Salgado, 2001) plantea cinco acepciones diferentes; la primera, se refiere a las funciones tradicionales asociadas al personal; la segunda, a la integración de esas funciones; la tercera, añade a las funciones tradicionales todas las políticas y prácticas orientadas hacia las personas, incluidos los estilos gerenciales, el diseño del trabajo y la cultura organizacional. La cuarta definición plantea que estas políticas y prácticas integradas como sistema deben ajustarse, también, a la estrategia de la organización. La última, implica un conjunto de *buenas prácticas* que aseguren que la organización cuente con un grupo de personas altamente motivadas y comprometidas con el logro de sus objetivos.

Es importante anotar que las dos definiciones finales no pueden asumirse como conjuntas o integrales, ya que la cuarta podría llegar a considerar a los talentos humanos como costos y no como activos, mientras que la última reconoce el talento humano como una competencia fundamental o como fuente de ventaja competitiva sostenida (Hamel y Prahalad, 1994; Barney, 1991). De ahí la importancia de fortalecer, a nivel organizacional, un conjunto de prácticas exitosas o buenas prácticas en los términos que propone Strauss, que propendan por el desarrollo de las personas y, aparejado a este, con el de la organización.

En Colombia, las empresas hacen referencia, fundamentalmente, a cinco prácticas funcionales (tradicionales) de recursos humanos y propias de la administración del personal como: selección, formación o capacitación, planes de carrera, evaluación y retribución o compensación. Sin embargo, según los estudios de Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) otros aspectos no

funcionales comienzan a cobrar interés en las organizaciones como son el clima organizacional, la cultura como cuestión profunda y a largo plazo, la comunicación, la responsabilidad social, el *outplacement*, y el acompañamiento a líderes.

Dado el carácter estratégico de las áreas o departamentos de Gestión Humana, derivado de su aporte a la productividad y evolución de las organizaciones, a partir del desarrollo de las competencias de las personas para lograr la competitividad, el objetivo de la investigación consistió en caracterizar las prácticas exitosas en gestión humana en doce organizaciones de diferentes sectores económicos (servicios, industrial, solidario y transporte) y tamaños de la ciudad de Medellín, a través del análisis documental y de herramientas cualitativas como la entrevista semiestructurada, con miras a brindar, tanto al campo laboral como a la academia, un referente que promueva la innovación en la planificación y ejecución de las diferentes prácticas de Gestión Humana. La población objeto de estudio estuvo conformada por los directores de personal o responsables del área de Gestión Humana de las doce empresas en cuestión. La información recolectada se analizó, teniendo en consideración criterios cualitativos a través de la herramienta Atlas.Ti. Los resultados obtenidos muestran una serie de prácticas de gestión humana exitosas e innovadoras que emergen de la cotidianidad laboral de las organizaciones participantes.

## Metodología

Inicialmente, y de forma transversal a todo el estudio, se realizó la exploración bibliográfica que permitió fortalecer el marco teórico, así como el análisis de documentos relacionados con el objeto de estudio. Así, se dio paso al segundo momento en el cual se diseñó la entrevista semiestructurada que incluyó un conjunto de categorías que consintieron dar respuesta a los objetivos específicos. Dichas categorías fueron: 1) estructura del área de gestión humana, 2) concepción de práctica exitosa de gestión humana, 3) prácticas exitosas de gestión humana implementadas en la organización, 4) beneficios de las prácticas exitosas, 5) resistencia a la aplicación de la práctica, y, 6) modelos teóricos que sustentan las prácticas. Con el instrumento de recolección elaborado y debidamente validado a través de un panel de expertos, se procedió a la realización de la prueba piloto que permitió verificar la validez de contenido del instrumento. Los resultados de la prueba posibilitaron la realización de ajustes mediante los cuales se obtuvo respuestas acordes con las categorías establecidas. En un tercer momento, se dio inicio al contacto con las organizaciones y a la realización de las entrevistas para dar paso, así, al cuarto momento centrado en el proceso de análisis de la información, donde se elaboraron matrices de análisis horizontal

de categorías, subcategorías y temas que condescendieron en una mirada centrada en situaciones concretas, expuestas por las personas participantes. Este procedimiento es lo que se conoce como *codificación selectiva*; esto es, posterior a las conexiones lógicas entre las categorías (*codificación axial*), el investigador selecciona una categoría clave que le permite relacionarla con las demás (Lankshear y Knobel, 2000).

La muestra fue elegida priorizándose criterios de variedad, relevancia, significatividad y diversidad tipológica de contextos y situaciones organizacionales, generadores de experiencias y discursos centrales, en relación con las prácticas exitosas de gestión humana. Por la misma razón, su tamaño no fue determinado por una fórmula estadística, sino en función del criterio de saturación informativa. El procedimiento de acceso a las muestras se desarrolló combinando facilidades institucionales y contactos personales. El marco muestral quedó constituido por doce empresas antioqueñas de los siguientes sectores y tamaños:

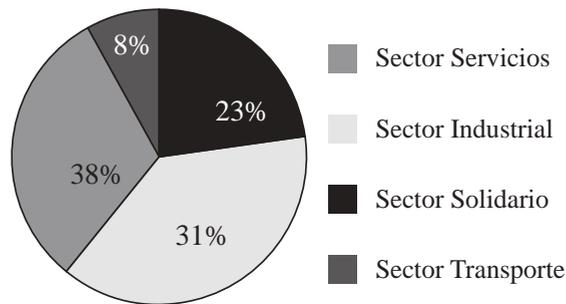


Figura 1. Sectores económicos empresas estudiadas  
Elaboración propia.

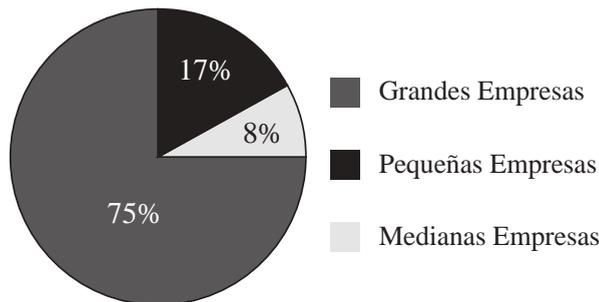


Figura 2. Tamaño empresas estudiadas  
Elaboración propia.

La significación de esta población, no es estadística sino cultural, en términos de adecuación y suficiencia; es decir, los participantes, dadas características como ser gerentes de la empresa o desempeñar el rol de jefe o gerente de talento humano, dieron cuenta de las características de las prácticas de gestión humana que consideran exitosas en la historia de su organización.

## Resultados

### ***Caracterización Prácticas Exitosas en Gestión Humana***

- Estructura del área de Gestión Humana en las organizaciones

La gerencia del talento humano es un fenómeno organizacional complejo, tanto porque se encuentra asociado con campos del conocimiento tan diversos como la economía, la sociología, la psicología, la administración, el derecho y la antropología, entre otros, como por el hecho de estar profundamente relacionado con factores como las características sociales, políticas y económicas de cada momento histórico (Gallego, 2010); de ahí que no todas las estructuras del área de gestión humana guarden estrecha similitud, en razón a que, dependiendo de diversos criterios y enfoques, estas estructuras pueden variar entre las organizaciones.

Los departamentos de gestión humana en Colombia han venido en un proceso de evolución con el pasar de los años. Fue solo hasta el modelo aperturista de la década de 1990, cuando se comienza a reconocer la importancia del capital humano para el logro de la competitividad de las empresas a nivel internacional, lo que hizo que se revalorara el estatus del área de recursos humanos dentro de las organizaciones (Calderón, et al., 2010).

En relación con la existencia de un departamento o área de gestión humana, se encontró que un 33% de las empresas participantes en el estudio no contaban con un departamento de gestión humana formal, aspecto más significativo en las empresas pequeñas las cuales argumentaron que contar con una estructura establecida, está fuera de su alcance, en términos de costos. En las empresas grandes y medianas, este aspecto no fue el común denominador, ya que todas contaban con una estructura acorde con sus necesidades y requerimientos, con una persona a cargo del área y con colaboradores para desarrollar las labores.

Con respecto al nombre del área, se hizo evidente la relación entre dicha denominación y la manera de ver a los colaboradores o al talento humano.

En las grandes empresas, las cuales destacaron un enfoque dirigido al “ser, al desarrollo de ese ser y a gestionar los recursos para habilitar a ese ser en función de la estrategia organizacional” (Comunicación personal), fue común encontrar nombres como: “Desarrollo humano”, “Gestión del talento humano” o “Gestión humana y organizacional”; por otro lado, en las empresas pequeñas y medianas, y en algunas grandes, el nombre del área respondía a un requerimiento técnico establecido por ley o a un nombre genérico desde la teoría como: “Departamento de Relaciones Laborales” o “Recursos Humanos”.

Llama la atención que la mayoría de los profesionales encargados de las áreas o prácticas de gestión humana son administradores de empresas, con un enfoque sociohumanista, pero también se encuentran contadores públicos, psicólogos y comunicadores sociales, que ya sea de forma empírica o aprovechando la relación entre su disciplina y la gestión humana se interesan en mejorar los aspectos relacionados con el desarrollo de las personas en sus organizaciones.

### ***Definición de Práctica Exitosa en Gestión Humana desde la perspectiva de las empresas***

Antes de avanzar en la presentación de las prácticas de gestión humana identificadas, conviene presentar la definición de una buena práctica y de la mejor práctica. *Best Practice* o la mejor práctica es “una técnica, método, proceso, actividad, incentivo o recompensa que se cree que es más eficaz en la entrega de un resultado en particular que cualquier otra técnica, método, proceso, etc.” (Clause, 2011). Mientras que *Good Practice* o una buena práctica es “un método o técnica que ha demostrado consistentemente resultados superiores a los conseguidos con otros medios, y que se utiliza como punto de referencia” (Business Dictionary, s.f.). Otra forma de definir una buena práctica es aquello que ha demostrado que funciona bien y da buenos resultados; por lo tanto, se recomienda como un modelo.

Si bien en la literatura se han descrito algunas prácticas en gestión humana consideradas exitosas, tales descripciones no incluyen esos aspectos generales o factores claves para el éxito con los que debería contar (una práctica exitosa en gestión humana) y, por ende, deberían tenerse en cuenta al momento de diseñarla. La investigación arrojó los siguientes hallazgos en relación con la concepción de las organizaciones sobre una práctica exitosa:

*Concepción 1.* Una práctica exitosa en gestión humana es aquella que no solamente se ocupa de la productividad de sus empleados, en términos de

unidades de resultados, sino que está todo el tiempo promoviendo el desarrollo de las personas para el logro de los objetivos.

Un aspecto recurrente bajo esta concepción es la primacía de ese ser humano que hace parte de la organización, no solo como un empleado que realiza un conjunto de actividades, si no como un colaborador fundamental dentro del éxito de la misma; de allí que se sugieran una serie de aspectos a los que se debería prestar atención para lograr su óptimo desarrollo. Esos aspectos le apuntan fundamentalmente a:

a) Calidad de vida laboral, en razón a que esta tiene una incidencia en el bienestar laboral psicológico de los empleados. Entonces, consiste en dirigir esfuerzos en diversas direcciones: hacia el individuo, hacia el ambiente de trabajo, hacia la organización y hacia el entorno socio ambiental, pero manteniendo siempre una conexión entre estos.

b) El Desarrollo del ser, que apunta a aquellas necesidades que no pueden ser satisfechas directamente con bienes materiales, y a la autorrealización, crecimiento personal y social de las personas. Trabajar en pro del desarrollo humano, implica enfocar los esfuerzos en la satisfacción de estas necesidades que se encuentran directamente relacionadas, tanto con la formación personal como con la capacitación técnica de ese ser humano.

Si se logran conjugar todos esos aspectos y se alcanza una armonía entre ellos, posiblemente se obtendrá una práctica exitosa en cuanto al desarrollo del ser humano dentro de las organizaciones.

*Concepción 2.* Una práctica exitosa en gestión humana es “una práctica alineada con la estrategia del negocio”, es “aquella que permita lograr los objetivos y las metas, todo apuntándole a los objetivos estratégicos del negocio o la compañía” [E4]. Las respuestas que coinciden en este punto, finalmente, están señalando la dimensión estratégica de la gestión humana; es decir, cómo deja de ocupar un lugar residual para convertirse en un socio de valor de la dirección, en tanto debe entender y alinearse plenamente con la estrategia de la organización. En este sentido, conviene comprender la Gerencia Estratégica del Talento Humano (GETH) bajo una visión sistémica, holística e integral que busca atraer, retener y desarrollar las personas (Gallego, 2010).

Recogiendo lo expuesto hasta aquí, una práctica exitosa es aquella que tiene en cuenta las metas, los objetivos de la organización y, en coherencia, se enmarca en

un área de gestión humana que responde como sistema abierto a las características internas de la organización, a su cultura, a su sistema de valores y a las características del entorno. Una práctica exitosa en gestión humana “es, entonces, aquella que se preocupa y se ocupa en el desarrollo de ese talento humano que hace parte de la organización desde diferentes direcciones, pero alineando todos estos esfuerzos al logro de los objetivos estratégicos de la organización, permitiendo alcanzar las metas organizacionales y la satisfacción de los colaboradores de la forma más eficiente (resultados) y eficaz (recursos)” (Comunicación personal).

En conclusión, las dos concepciones se complementan de manera pertinente, al concebir la necesaria relación entre las prácticas de gestión humana y el desarrollo de la organización, pero de un desarrollo aparejado también al de los seres humanos que la componen.

### ***Prácticas Exitosas en Gestión Humana***

Con el fin de clasificarlas, las prácticas encontradas se dividieron en dos grupos: prácticas tradicionales y prácticas innovadoras o emergentes.

- Prácticas tradicionales

Un 46% de las organizaciones entrevistadas aseguran contar con prácticas exitosas en gestión humana relacionadas con procesos funcionales como la selección, contratación, formación y evaluación del personal.

Relativo a la *selección*, los entrevistados afirman que este proceso es exitoso, puesto que en la actualidad no solo se selecciona personal per se, sino que se realizan una serie de procedimientos que permiten un mejor resultado: “Ahora los procesos se hacen a través de una convocatoria, independientemente de cómo llegue la hoja de vida, las hojas de vida se buscan a través de centros de empleo, a través de centros de egresados o se hace una convocatoria interna y la gente debe cumplir con unos procesos” (Comunicación personal); “un proceso de selección más profundo, donde hay más convocatoria y más pruebas psicotécnicas” (Comunicación personal); es decir, lo que en otro momento histórico se consideraba una práctica básica, se ha convertido en un aspecto estratégico que incide en el éxito de la organización. También, cabe resaltar que gracias a la implementación del sistema por competencias, este proceso de selección cada vez se vuelve más exigente debido a la definición de perfiles y de herramientas de selección (entrevistas basadas en competencias, entrevistas

de incidentes críticos o eventos conductuales, assessment center, entre otros) que posibilitan una observación más objetiva.

Por otra parte, en lo concerniente a la *contratación*, existen posturas ambiguas, porque mientras unas empresas abogan por la vinculación directa de los empleados a la organización, otras (la minoría) recalcan lo positivo de utilizar la tercerización u *outsourcing*. Las primeras, expresan cómo la vinculación directa de los empleados logra beneficios en cuanto al nivel de compromiso que estos adquieren con la organización y muestra a los directivos que más que un gasto, aportarle a la vinculación de los empleados es un mecanismo de mejora sustancial; las segundas, por el contrario, enfatizan en cómo la tercerización mejora los procesos, porque permite respuestas rápidas a fallas del sistema, así como concentrarse en el objeto central del “negocio”. De acuerdo con la mayoría de las empresas, la vinculación directa es un mecanismo más acertado para lograr efectos positivos en los empleados, puesto que constituye un incentivo para que estos se sientan parte de la organización y trabajen en conjunto por el bienestar general de la misma.

La *formación* es una práctica recurrente en las empresas, considerada de suma importancia por los jefes de talento humano, puesto que trasciende el entrenamiento en el puesto de trabajo y aporta al desarrollo de otras dimensiones humanas. La formación que inicia a edades tempranas, que continúa en las instituciones educativas y en otros espacios, trasciende hacia la empresa y, por ello, así como lo plantea la pedagogía, su fin último debe ser conservar, descubrir, innovar y recrear el conocimiento que le permita al hombre avanzar en su evolución cognoscitiva para solucionar problemas en un contexto ético y estético.

La *evaluación* está ligada al desempeño de los colaboradores, el cual a su vez suele relacionarse con las competencias, gracias a la implementación de este sistema en la mayoría de las empresas de nuestro contexto cultural. Es así como la evaluación del desempeño se centra en la consecución de los logros establecidos para los cargos, es decir, si se está cumpliendo o no con los niveles de competencias estipulados para los cargos, “se hace una evaluación de la gestión de desempeño con un formato que se realizó desde la dirección de recursos humanos, que nos permite evidenciar cómo se está llevando a cabo el cumplimiento de las competencias que están definidas para cada cargo desde la descripción y el perfil del cargo” (Comunicación personal), “se realiza una evaluación del desempeño donde a ti constantemente te están retroalimentando de tus fortalezas y tus oportunidades de mejora” (Comunicación personal).

Se puede evidenciar cómo la evaluación ya no solo es mirada como un requisito formal, aunque algunas empresas todavía la utilizan para este fin, sino que se ha convertido en una práctica que permite potencializar el talento humano. El objetivo de la evaluación de desempeño debe ser aprovechar y desarrollar las competencias de las personas.

Relacionada de forma directa con esta evaluación del desempeño, se encuentra la *retroalimentación del desempeño*. Esta es una práctica que ha cobrado gran valor, dado su potencial desarrollador, puesto que a partir de una evaluación y de un seguimiento claro se tienen bases para retroalimentar al empleado en relación con lo que se requiere para su desarrollo de carrera; o en caso de una decisión de salida de la organización, la argumentación que motiva la decisión, ya que no se trata de despedir personal irracionalmente: “Aquí la gente sabe, en su momento la acompañamos, cómo la estamos viendo, qué necesita para que sea exitoso en su gestión” (Comunicación personal), “Es una reunión de empleados y contar, y empezar a hacer interlocución con ellos, que han hecho, qué no han hecho, cómo van en el trabajo, qué no le gusta en el trabajo”(Comunicación personal). Se trata, pues, de una comunicación bidireccional que motiva la organización y que permite un mejor aprovechamiento de la información: “Es un espacio donde los jefes pro alimentan a los empleados de todas sus oportunidades de mejora. Es una conversación que el jefe hace de tú a tú, estos jefes están entrenados en *coaching* para hacer una conversación positiva en un lenguaje positivo” (Comunicación personal).

- Prácticas innovadoras o emergentes

### *Momento sincero*

Es una práctica que se originó a raíz de los rumores de pasillo que se daban al interior de algunas de las organizaciones participantes. Al ser grandes (con un alto número de empleados) los cuchicheos en los pasillos eran frecuentes: “En estos tipos de empresas, el corrillo de pasillo, tenaz (rumores, chismes)” [E6], de allí que decidieran implementar una práctica que les permitiera a los empleados manifestar todo lo que pensaban de las otras personas de manera formal. Esta práctica consiste en “Enseñarle a la gente a hablar con transparencia, con honestidad, mirando a los ojos; y a nadie se le permite que venga a hablar, si no está dispuesto a sostener” (Comunicación personal). Este método permite que las personas que tengan algo por decir de otro miembro de la organización, lo hagan, pero con argumentos, sin distorsionar la información. El propósito de esta práctica es mejorar el clima en la organización y, por consiguiente, lograr una mejor relación entre los miembros de la misma. Esta práctica se

puede asociar la comunicación interpersonal, la cual es fundamental en la construcción de confianza, lo que a su vez facilita la construcción de tejido social en las empresas (Calderón, et al., 2010).

### *Modelo de gestión humana para todo el negocio*

Dado que algunas de las empresas participantes hacen parte de grupos económicos que engloban a su vez a otras empresas, señalaron la importancia de contar con un modelo de gestión humana que oriente las acciones de todas las empresas del Grupo y que permita una homologación de las diferentes prácticas en gestión humana: “Procesos homologados; por ejemplo, la selección para el negocio es igualita; hay una directriz para todos igual, desde el tema de selección” (Comunicación personal).

### *Estilo de liderazgo*

El acompañamiento a los líderes es una de las prácticas nuevas en gestión humana, que por mucho tiempo consideró como su usuario central, cuando no único, al empleado de base (Calderón, et al., 2010). Las organizaciones participantes delegan a sus líderes una gran responsabilidad dentro de todo el proceso de gestión humana, teniendo en consideración que estos tienen una influencia directa en el desarrollo de los empleados: “Un mejoramiento del estilo de liderazgo dentro de la empresa, se ve reflejado en la calidad de vida de los empleados” (Comunicación personal). En esta línea, algunas empresas le apostaron a la formación de sus líderes y a su sensibilización en torno del impacto que tiene su gestión en el clima organizacional y en la calidad de vida de sus empleados: “Gran parte de nuestro trabajo está enfocada a formar a los líderes” (Comunicación personal). Enfocada en esta práctica, una empresa desarrolla todo un estilo de direccionamiento, empezando por el perfil deseado para sus líderes y utilizando mecanismos como la evaluación 360° la cual “pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos” (Asitmen Capacitación, s.f.) para evaluar su desempeño, siguiendo con una retroalimentación y una sensibilización sobre el impacto que tiene su gestión en el éxito de la organización, para finalizar con una propuesta de trabajo orientada a desarrollar las fortalezas del líder: “Nosotros estamos concentrados aquí en trabajar en el desarrollo de los líderes” (Comunicación personal).

El reconocimiento del rol que juegan los líderes en la gestión humana ha llevado a que se utilicen diversas estrategias, buscando fortalecer su influencia en los

colaboradores; de igual modo, ha llevado a sensibilizarlos más sobre el impacto que tienen en el bienestar de las personas y en el éxito organizacional.

### *Clima organizacional*

En su mayoría, las empresas mostraron su interés respecto de la medición e intervención del clima dentro de la organización. Si bien algunas organizaciones realizan esta medición sirviéndose de instrumentos estándar, otras los construyen a su medida. Esta práctica es de gran valor, por cuanto le permite a las organizaciones conocer cómo se encuentran en el momento de la medición, pero también la evolución que han tenido en relación con diversas variables. Como algunas lo expresaron, les permite crear estrategias de mejora: “Nuestros jefes desde su estilo de dirección también tienen unos planes de mejoramiento, igual que sus colaboradores y todo esto va ligado a una herramienta que se llama clima organizacional” (Comunicación personal). Algunas de las variables que las empresas miden en cuanto al clima organizacional son: trabajo en equipo, estabilidad, retribución, apoyo del jefe, valores colectivos, calidad e imagen gerencial, claridad organizacional, disponibilidad de medios y recursos, calidad de la vida social y propia del trabajo, apoyo que el empleado tiene de la empresa, impresión general que las personas se han formado de la organización (Toro, 2009).

### *Gestión de competencias*

“Una competencia se define como una característica subyacente de una persona que le permite tener un desempeño superior en un empleo, puesto o situación dada” (HayGroup, s.f.). Gracias a un modelo basado en estas características de las personas, las empresas desarrollan al interior unas competencias generales que definen para todo el negocio; es decir, unas competencias que, se considera, deben tener, en algún grado, todos los integrantes de la organización. Este tipo de práctica fue recurrente en las empresas, ya que establecen características que deben tener las personas que hacen parte de la organización para desarrollar comportamientos acordes con los objetivos de la misma: “lo que se buscaba era que el eje central del comportamiento organizacional estuviera basado en esos comportamientos; comportamientos específicos logrados a partir de competencias específicas” (Comunicación personal). Quiere decir que el proceso para desarrollar un modelo por competencias empieza con el momento de la selección del personal.

HayGroup (s.f.) en un estudio sobre el uso de las competencias para identificar a los mejores afirma: “un desempeño destacado puede lograrse seleccionando

a las personas indicadas para los cargos claves”; de ahí que la mayoría de las empresas, al momento de seleccionar personal, se basen en un perfil, y elijan a aquellas personas que se ajusten más a esos perfiles y a las competencias que la empresa necesita: “Se hizo un gran proyecto de cambio organizacional; se trajeron personas que nos ayudaran en eso; nos enseñaron cómo crear los perfiles por competencias” (Comunicación personal). A partir de dicha selección, se continúa formando a las personas para fortalecer las competencias organizacionales; paralelo, se realizan evaluaciones de desempeño con el fin de observar el desarrollo de dichas competencias: “se hace una evaluación de la gestión de desempeño con un formato que se elaboró desde la dirección de recursos humanos, que nos permite evidenciar cómo se está llevando a cabo el cumplimiento de las competencias que están definidas para cada cargo desde la descripción y el perfil del cargo” (Comunicación personal). Entonces, “aplicar un modelo de gestión por competencias en las organizaciones ha llevado a que estas, al momento de seleccionar personal, retomando el modelo del iceberg de las competencias de gestión, se centren menos en aquellos rasgos que son visibles, tales como los conocimientos y las destrezas, y con mayor detenimiento en aquellos rasgos subyacentes que controlan en gran parte la conducta superficial, estos son: rol social, imagen de sí, rasgos y motivos, que son aspectos que producen y predicen resultados superiores sostenidos en el tiempo” (HayGroup, s.f.).

### ***Beneficios de las Prácticas Exitosas de Gestión Humana implementadas en las empresas***

Un beneficio es un bien que se hace o recibe; es una utilidad o provecho. En el caso de las prácticas exitosas aplicadas por las empresas, los beneficios fueron diversos, pero giraron 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.

*Clima organizacional:* al considerar este como la percepción compartida que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales (Toro, 2009), las organizaciones convinieron en afirmar que la ejecución o puesta en marcha de las prácticas de gestión humana lograron un alto impacto en el clima organizacional, ya que mejoraron de forma notable la percepción que tenían todos los colaboradores sobre la organización.

*Calidad de vida laboral:* la mayoría de las organizaciones mostraron como efecto recurrente de la aplicación de las prácticas, la mejora en la calidad de vida de los empleados, en cuanto a la motivación presentada, la percepción que tienen sobre la organización en general, y sobre el estilo de dirección y gerencia; las actitudes de los colaboradores en relación con las tareas asignadas, la cultura que se vive en la organización y la armonía presentada entre la vida laboral y la vida privada de los colaboradores. En términos generales, las prácticas mostraron un efecto positivo sobre el bienestar laboral de los empleados que hacen parte de estas.

*Impacto en la productividad:* las prácticas no solo arrojaron mejoras respecto de los aspectos humanos en las organizaciones, si no que tuvieron un impacto atinente a los resultados obtenidos en la empresa, en relación con costos de producción y utilidades obtenidas.

*Procesos de gestión humana:* con la aplicación de prácticas en gestión humana, se lograron agilizar y perfeccionar los diversos procesos que se desarrollan en las organizaciones; como ejemplo de ello las selecciones fueron más acertadas y los niveles de ausentismo más bajos.

*Validación de las prácticas:* luego de aplicar las prácticas, un efecto importante fue el grado de identificación que los colaboradores tuvieron con estas; después de su aplicación, fueron ellos mismos los que de manera recurrente se acercaron y pidieron la realización de la práctica. Es evidente que sintieron que su aplicación tuvo efectos positivos sobre sus relaciones con los demás compañeros, directivos y todas las personas que hacen parte de la organización.

Como resultado de lo anterior se observa cómo la aplicación de prácticas en gestión humana no solo tienen efectos a nivel de los trabajadores, como suele pensarse, si no que ayuda de manera directa al éxito general de la organización, lo que conlleva a pensar que invertir en prácticas o modelos de gestión humana no es un gasto innecesario u obsoleto, sino una necesidad de las organizaciones, si se quiere ser competitivo y alcanzar el reconocimiento a nivel general, manteniendo al mismo nivel el logro de bienestar de los trabajadores con el logro en la productividad empresarial.

### ***Resistencia a la aplicación de las Prácticas Exitosas en la empresa***

La resistencia frente a la implementación de las prácticas no resultó ser un aspecto relevante para la mayoría de las organizaciones participantes. El

41% de ellas expresaron que al inicio de la implementación se presentó cierta resistencia asociada al temor frente a un cambio o novedad: “Temor antes de empezar la aplicación de la práctica” (Comunicación personal), “En el inicio sí, obviamente, hubo como algunas resistencias, sobre todo porque hasta hace algunos años no había como tal un departamento de recursos humanos” (Comunicación personal). El 17 % de las empresas expresó que un limitante en el momento de la aplicación de las prácticas guardaba relación con políticas de rotación intencional, razón por la cual los colaboradores no eran siempre los mismos, lo que limitaba la continuidad y el impacto de la práctica, por tanto, los resultados obtenidos. Por otro lado, en un 42% de las empresas se encontró que las prácticas fueron aceptadas y valoradas; de ahí que no se haya percibido ningún tipo de oposición hacia su implementación.

### **Modelos teóricos**

Lo modelos son entendidos como “herramientas conceptuales que se elaboran como ayuda para la comprensión de la realidad; es decir, marcos de referencia y guías para la acción” (González, 1999, p.132); es por esto que existen tantos modelos como interpretaciones de la realidad. En cuanto a la gestión del talento humano, existen unos modelos que son lo más estudiados, entre estos se encuentran el modelo de Scarpello y Ledvinka (1988), el de Henemann et al. (1989), el modelo de Schuler y Huber (1990), el de Ivancevich (1992), Werther y Davis (1991), Modelo de Miles y Snow (1984), Modelo de Schuler y Jackson (1987), Modelo de Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988).

Una de las relaciones que resulta obligatorio establecer es aquella entre los fundamentos conceptuales de las prácticas de gestión humana a las que le vienen apostando las empresas y los planteamientos de los modelos de gestión humana, con el fin de analizar si existe o no relación entre estos, y de qué forma los desarrollos teóricos en la materia trascienden hacia el ámbito empresarial.

Con respecto a la población objeto de estudio, un grupo de empresas aseguró no utilizar modelos teóricos ni teorías generales en gestión humana para la creación e implementación de sus prácticas, mientras que otras defendían la importancia de basarse en modelos teóricos para trabajar en la misma. Las empresas que expresaron no haber requerido teorías, plantean que sus prácticas han surgido fundamentalmente de la experiencia. En palabras de algunos “la realidad del desarrollo humano se aprende con las personas día a día” (Comunicación personal), y sostienen que más que la teoría para el diseño de sus prácticas son las reflexiones y aprendizajes derivados de las relaciones que se viven con sus

colaboradores las que fundamentan los contenidos de las mismas. Por otro lado, las organizaciones que defienden la aplicación de teorías o modelos teóricos, más que referirse a un modelo o teoría en particular, hicieron alusión a un tipo de *benchmarking* con otras empresas, o a la asistencia a eventos, lo que les permite estar constantemente informados sobre lo que se realiza en otros países, y que puede aportar para mejorar su área de gestión humana, de acuerdo con las necesidades de la organización.

Entre los principales temas que abordan las organizaciones, se encuentran algunos que pueden agruparse bajo la categoría de gestión humana tradicional: Escala de necesidades de Maslow, Teoría administrativa general de Peter Drucker; por otro lado, aparecen aspectos de la gestión humana moderna como son La aplicación de modelos basados en competencias de Martha Alles, Inteligencia emocional de Daniel Goleman, Calidad de Vida Laboral y Desarrollo humano de Manfred Max Neef, El aporte sobre el papel del líder en la gestión humana de Dave Ulrich, La teoría del liderazgo situacional de Ken Blanchard.

También, se hizo alusión a las teorías cognitivas y conductuales, en general, para conducir a los comportamientos deseados, así como a la norma ISO 9001:2008, que presenta una orientación particular sobre cómo se deben desarrollar los procesos relacionados con la gestión humana.

A partir de los autores y las posturas anteriores, se pueden clasificar las temáticas expuestas en tres grandes áreas: a) desarrollo del ser, b) Influencia de los líderes en la gestión humana, c) procesos de educación empresarial. Alrededor de estas tres áreas giraron las prácticas en gestión humana aplicadas en la mayoría de las empresas, lo cual permite plantear que aunque en ninguna de las entrevistas se hablara de un modelo teórico específico, todas las prácticas expuestas guardan relación con uno: el modelo de Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988) en el que consideran dos dimensiones: el crecimiento corporativo y el grado de preparación organizativa en función del conocimiento, competencias, capacidades y motivaciones de las personas que la empresa dispone o puede disponer para implementar efectivamente una estrategia dada (Gallego, 2010). Existe una relación con este modelo, pues todas las prácticas expuestas se orientan al desarrollo del ser en diferentes ámbitos (profesional, físico, espiritual), tanto en beneficio del ser humano como en beneficio de la organización, al articularse este desarrollo con la estrategia organizacional y objetivos misionales de la empresa.

Algunos de los líderes de las áreas de recursos humanos entrevistados señalaron la importancia de conectarse con la realidad de la gestión del talento humano

desde la formación universitaria “desde el área de desarrollo humano, en la academia nos deberían poner a trabajar mucho en campo, desde la realidad” (Comunicación personal). Se considera este un aporte relevante en los procesos de formación de profesionales, ya que teniendo en cuenta que la gestión humana abarca algo tan complejo como las relaciones humanas que se dan al interior de las organizaciones y que estas se encuentran en continuo cambio, sería un factor diferenciador estimular a los estudiantes para que convivan con la realidad que se vive en las empresas y entiendan un poco más por qué el talento humano es el recurso más importante para el desarrollo de las organizaciones y de la sociedad en general. Otro aporte significativo es el relacionado con un tema que en el pregrado no se profundiza o se trabaja básicamente de forma teórica: el liderazgo. Según los gerentes de talento humano, desde las universidades se deben fomentar las habilidades y destrezas que debería perfeccionar o aprender una persona para ejercer un buen liderazgo; es irrefutable que el estilo de liderazgo tiene un alto impacto en el desempeño de los empleados, en consecuencia, en la organización en general. El fin debería ser formar profesionales líderes con la habilidad para saber identificar y aprovechar las oportunidades del mercado, pero sin dejar de lado su papel como orientadores.

## Conclusiones

Un referente teórico común en la mayoría de las organizaciones participantes está vinculado con la *gestión de competencias* como modelo que orienta el trabajo con las personas desde que ingresan a la organización hasta que salen de ella. Al poner en marcha un modelo por competencias, las organizaciones buscan mejorar el desempeño de las personas, desarrollar comportamientos excelentes y rediseñar sus procesos de selección, capacitación y desarrollo para migrarlos de esquemas tradicionales a modelos basados en competencias que sean más atractivos (Calderón, et al., 2010). Es este un motivo por el que las empresas están rediseñando sus procesos para alinearlos a un modelo por competencias. Es claro que entre los resultados obtenidos han notado el impacto positivo en la permanencia y selección del personal, ya que se seleccionan las personas adecuadas para los cargos teniendo en cuenta los perfiles y se evita de esta forma una rotación constante en los puestos de trabajo, lo que a su vez tiene un impacto positivo en la productividad y eficacia de las organizaciones. Otro aspecto de gran interés, en la actualidad, es el relacionado con el *clima organizacional*. En el común de las empresas se realiza una vez al año una medición que permite identificar posibles fallas en el proceso y realizar mejoras a la par. El clima organizacional como fenómeno perceptual goza de un alto impacto en las organizaciones. Prueba de ello el sinnúmero de empresas que dentro de sus procesos de gestión humana lo tienen presente como aspecto

clave para el desarrollo de futuras prácticas y como referente para evaluar las acciones realizadas.

El clima organizacional es un fenómeno de carácter puramente perceptivo y representacional, ampliamente influenciado por la realidad cultural y por el aprendizaje. Incide en los procesos cognitivos, en los juicios y, por su intermedio, en la motivación, la satisfacción y la acción (Toro, 2009). En las organizaciones es común medirlo, ya que evidencia las percepciones que tienen sus miembros en relación con una serie de variables y pone de manifiesto la brecha que puede existir entre el clima ideal y el percibido, para de esta forma emprender acciones de carácter cognitivo que conlleven a cambios en dichas percepciones.

Más que modelos teóricos estrictos las organizaciones hoy en día se están preocupando por perfeccionar sus estrategias organizacionales; ya no solo se enfocan en la obtención de resultados en términos monetarios, si no en la dirección de sus esfuerzos al correcto aprovechamiento del talento humano, de esos colaboradores que tienen una alta incidencia en los resultados organizacionales. Y para ello no solo se basan en las habituales teorías administrativas o de talento humano, sino que buscan alternativas de aprendizaje en las experiencias de sus pares, en sus experiencias personales, en sus errores, en el uso de prácticas emergentes y de gran impacto en la gestión humana, para lograr de esta forma mantenerse en evaluación continua, identificar posibles fallas e implementar mejoras en el sistema.

## Referencias

- Asimet Capacitación. (S.F). *Evaluación en 360°: una herramienta de apoyo a la gestión de recursos*. Recuperado de [http://www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion\\_360grados.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion_360grados.htm),
- Beer, M. (1990). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Ministerio del Trabajo.
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México, México: Thomson Learning.
- Brown, G. (s.f.). *Desarrollo a Escala Humana*. Recuperado de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/brown1.pdf>
- Business dictionary. (S.F). *Best practice*. Recuperado de <http://www.businessdictionary.com/definition/best-practice.html>.

- Bustillo, C. (1994). La Gestión de Recursos Humano y la Motivación de las personas. *Capital Humano*, VI(73), 51-63.
- Calderón, G., Naranjo, C. y Álvarez, C. (2010). *Gestión Humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones*. Bogotá, Colombia: Luna Libros.
- Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE). (2009). *¿Qué es la responsabilidad social empresarial?* Recuperado de [www.ccre.org.co/upload/2art03\\_g.pdf](http://www.ccre.org.co/upload/2art03_g.pdf).
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México, México: Altos.
- Clause, J. (2011). Best Practice. Delaware: University of Delaware. Recuperado de <http://www.cis.udel.edu/~clause/teaching/CISC611spring11/slides/Chapter4.pdf>.
- Davis, K. y Werther, W. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Gallego, C. (2010). *Módulo: Gerencia del Talento Humano en el Mundo del Trabajo*. (Maestría en Gerencia del Talento Humano). Universidad de Manizales.
- Guevara, D. (2003). Globalización y mercado de trabajo en Colombia: Algunas consideraciones en el marco de la flexibilización laboral. *Reflexión política*, 5(010), 102-114. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/110/11051009.pdf>.
- Harper y Lynch. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid, España: Gaceta de Negocios.
- Hay Management Consulting (HayGroup). (S.F.). *Uso de las competencias para identificar a los mejores: Una perspectiva General de los conceptos básicos*. Recuperado de <http://www.haygroup.com>.
- Miles, R. y Snow, Ch. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, Summer, 13(1), 36-52.
- Quintero, P. (2009). Un reconocimiento a las mejores prácticas empresariales. El tiempo. Colombia. Recuperado de [http://www.estrategialaboral.com/colombia/investigacion\\_laboral/unreconocimiento-a-las-mejores-practicas-empresariales-/7092667](http://www.estrategialaboral.com/colombia/investigacion_laboral/unreconocimiento-a-las-mejores-practicas-empresariales-/7092667)

- Saldarriaga, J. (2009). *La responsabilidad social aplicada como estrategia de gestión humana*. Recuperado de [http://upacifico.edu.ec/cladea\\_2009/PDF2/upac01\\_submission\\_411.pdf](http://upacifico.edu.ec/cladea_2009/PDF2/upac01_submission_411.pdf)
- Toro, F. (2009). *Clima organizacional: Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín, Antioquia: Artes Gráficas JAVA.

**Para citar este artículo:**

- Barrios, M., Gallego, G., López, A. y Restrepo, F. (2016). Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia). *En-Contexto*, 4(4), 117-137.

