

# LA INTEGRACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS AFILIADAS A ASCORT

**Juan Carlos Zapata Valencia**

*Candidato a doctor en Administración de Empresas, Universidad San Pablo CEU-Madrid, España. Diploma en estudios Avanzados en Administración de Empresas, Universidad San Pablo CEU-Madrid, España. Magíster en Desarrollo Organizacional y Gerencial UPB. Especialista en Gerencia del Talento Humano UPB. Docente Investigador, Escuela de Ciencias Estratégicas. Universidad Pontificia Bolivariana.*

*Correo electrónico: [juan.zapata@upb.edu.co](mailto:juan.zapata@upb.edu.co)*

*Artículo recibido el 9 de septiembre de 2009 y aprobado para su publicación el 7 de octubre de 2009.*

**Eje temático:** Gestión y Desarrollo del Talento Humano  
**Subtema:** Dirección estratégica de los recursos humanos

## RESUMEN

La forma como se manifiestan los fenómenos económicos, y los determinantes en estas expresiones a nivel micro, tienen relación estrecha con la aplicación de estrategias organizacionales que se agotan en el comportamiento competitivo de los mercados, cuando el ambiente organizacional se encuentra influenciado por características de internacionalización y libre mercado. Las alternativas estratégicas para las empresas comienzan a mostrar manifestaciones de fatiga y hasta rigidez cuando éstas se fundamentan en aspectos tan relevantes para las organizaciones como la estructura, la tecnología e incluso el precio en los mercados. Tales consecuencias vuelcan las intenciones empresariales y sus esfuerzos en novedosas formas estratégicas relacionadas con los recursos, y día a día es el aporte proveniente del recurso humano el que se instala como núcleo y soporte de las estrategias de empresa. Es pertinente desde una perspectiva teórica y en lo posible práctica evaluar el alcance estratégico del recurso humano y la manera como este logra articularse con el propósito esencial de las compañías, así como las formas que se diseñan para involucrarlo. En el presente artículo se realiza un análisis desde una perspectiva teórica de las actividades usuales relacionadas con el carácter estratégico del recurso humano y se presentan los resultados de un primer acercamiento empírico para

la identificación y comprensión de la participación y articulación estratégica del recurso humano con los propósitos empresariales. A la vez se propone el desarrollo humano del personal y los fenómenos organizacionales que lo explican como criterio estratégico para las empresas.

**Palabras clave:** Recursos humanos, Ascort, Estrategia organizacional, Ambiente organizacional.

#### ABSTRACT

Demonstrate how economic phenomena, and determinants in these expressions at the micro level, have close relation with the implementation of organizational strategies that are depleted in the behavior of markets, when the organizational climate is influenced by characteristics of internationalization and free market. The strategic alternatives for companies beginning to show signs of fatigue and stiffness up when these are based on aspects relevant organizations such as the structure, technology and even the price in the markets. Such consequences turn entrepreneurial intentions and efforts in novel ways related to strategic resources, and every day is the contribution of human resources from which it is installed as the core and support business strategies. It is relevant from a theoretical and practical as possible to assess the strategic human resource and how it achieves this link up with the essential purpose of the companies and the methods that are designed to engage. In this article an analysis from a theoretical perspective of the usual activities associated with the strategic human resource and presents the results of a first empirical approach for the identification and understanding of participation and articulation of strategic human resource with business purposes. At the same time suggests the human development of personal and organizational phenomena that explain it as a strategic approach to business.

**Key words:** Human Ascort, Organizational Strategy, Organizational environment.

## Introducción

Desde el inicio, es pertinente comprender que las organizaciones no son responsables directas del

proyecto de vida de su recurso humano en la figura de los sujetos organizacionales<sup>1</sup>, pero, al mismo tiempo, no pueden ser ajenas al proceso de desarrollo de sus integrantes. Tal apreciación se justifica en la contextualización y conceptualización del desarrollo organizacional como mecanismo y propósito empresarial. El desarrollo organizacional en las empresas se halla relacionado con las posibilidades de progreso, crecimiento, bienestar e, inclusive, riqueza. Desde el anterior acercamiento, el desarrollo organizacional se constituye, además, de un objetivo organizacional, en la oportunidad para alcanzar, de manera efectiva, sus metas estratégicas. Esto implica la necesidad de gestionar el proceso interno de desarrollo de aquellos elementos que conforman el sistema organizacional, es decir, el desarrollo de sus áreas, procesos y medios de productividad.

Tradicionalmente, el desarrollo organizacional ha sido conocido en el ámbito organizacional como una herramienta empresarial, que en el corto plazo busca la solución de problemas que afectan la productividad, y que en el largo plazo está asociado con cambios significativos, planeados y concebidos con anticipación. El desarrollo organizacional es asumido y entendido desde su planteamiento como teoría organizacional, sin embargo, conceptualmente en el presente artículo, y a partir de los resultados del estudio sobre la caracterización estratégica de la gestión del recurso humano, esta teoría trasciende de su tradicional noción para ser asumido como un proceso integral y dinámico presente en todo el sistema organizacional, es decir, como una característica sistémica necesaria para soportar el logro de los propósitos organizacionales y en el caso específico el alcance de los objetivos estratégicos de las empresas.

---

1 Se entiende por sujeto organizacional el individuo concebido como un ser multidimensional, el cual se comporta como parte de las organizaciones, inducido por las características propias de cada una de sus múltiples dimensiones.

De otra parte, la productividad, como medida del desempeño organizacional, está determinada por múltiples variables, como son las derivadas del capital físico y el trabajo, inversión en recursos y tecnologías, las que tienen que ver con la actividad organizacional y las que determinan, por lo tanto, la productividad de los recursos, incluyendo entre estos la fuerza de trabajo. Cualquier situación que altere, en forma positiva o negativa, el desempeño del personal, tendrá algún impacto en la productividad de la organización. Así, es necesario evaluar el fundamento y el enfoque estratégico que soporta la gestión de los recursos humanos. Es, en esta situación del que hacer organizacional, donde el proceso de desarrollo individual se aparta de discusiones bizantinas respecto del papel y la responsabilidad de las empresas, para situarse en oportunidades estratégicas. Aquellas variables organizacionales involucradas al mismo tiempo en posibilidades personales de realización, terminan constituyendo objeto de intervención empresarial en pro del desarrollo empresarial.

En concordancia con el anterior planteamiento, cualquier esfuerzo de la gestión empresarial, dirigido a impactar significativamente la forma como asumen los trabajadores las decisiones trascendentales de la vida laboral, se vería manifiesto en las actitudes esenciales del comportamiento humano, determinando, así, el desenvolvimiento organizacional y de la sociedad. La razón para invertir en programas de desarrollo, dirigidos a las personas que conforman la organización y, por ende, en sus potencialidades, tiene su soporte en la concepción práctica de que lo que las empresas esperan del recurso humano es la participación en el sistema de producción y que su aporte dé lugar a desenvolvimientos productivos.

El desarrollo social es un elemento crítico y, a la vez, un objetivo clave para los países. No es posible cuestionar la importancia de variables

macroeconómicas tales como el crecimiento y la productividad en su tarea de determinantes del desarrollo social, como tampoco es posible marginar en su aporte a los sistemas relacionales de los individuos. Considerando al mismo tiempo estos elementos como significativos del proyecto de desarrollo personal y estructural en el esquema organizacional.

Sin embargo, el crecimiento y la productividad (variables del desarrollo económico) de los países, son dependientes del comportamiento de estas mismas variables en una escala organizacional y éstas, a su vez, se ven impactadas por los sistemas relacionales presentes, tanto al interior de las organizaciones como fuera de éstas (entorno). Sistemas relacionales que tienen su origen en la interacción entre individuos, es así, como es posible atribuir un aporte al desarrollo social desde la concepción empresarial del desarrollo organizacional, y éste en función del desarrollo humano. Así, el desarrollo organizacional sería un determinante del desarrollo social, y la gestión estratégica del recurso humano determinante del desarrollo humano y organizacional.

Para esclarecer la posible relación de factores organizacionales con el desarrollo social, es básico comprender el orden del sistema relacional interno en las organizaciones, es decir, la forma cómo interactúan los individuos y éstos con las organizaciones, al igual que conocer la forma como se interrelacionan en un mismo contexto las necesidades y expectativas humanas con las de la organización, en otras palabras, la manera cómo interactúan algunas dimensiones del ser humano en su función de recurso organizacional y categorías corporativas de nivel gerencial involucradas en el manejo del recurso humano. Dado lo anterior, es necesario resolver el problema de si el desarrollo organizacional es un medio para el mejoramiento de la productividad de las empresas

o es un fin en sí mismo. De ser el desarrollo organizacional un medio y, a la vez, un fin en sí mismo, estaríamos más convencidos que el desarrollo de las empresas está en función del desarrollo humano de quienes las conforman y también de su importancia como artífice del desarrollo social, aporte de las organizaciones empresariales en forma indirecta, cada vez que se hace imprescindible el trabajar por el crecimiento, la riqueza y la permanencia. Todos dependientes del aporte humano y cada uno, en su momento, necesarios para las empresas.

Sin negar la productividad, como transversal a los objetivos organizacionales y asumiendo las directrices de la gestión organizacional, es claro que la estructura gerencial tradicional está diseñada para apoyar el alcance de las metas organizacionales en función directa de la productividad. Lo novedoso de esta propuesta, implica involucrar el paradigma del desarrollo organizacional en función del desarrollo humano entre los objetivos organizacionales (Cummings, 2005). Considerando que la intervención gerencial y el desarrollo de los elementos sistémicos, es decir, la interdependencia de todos los componentes organizacionales, inclusive el recurso humano, es condición necesaria para el desarrollo organizacional y para la concepción de sistema organizacional.

Desde otra perspectiva, la gestión humana no agota su carácter estratégico en las actividades tradicionales inherentes a la dirección de recursos humanos y, al mismo tiempo, la anterior concepción limita las posibilidades de involucrarse directamente en el desarrollo humano, dejando por fuera del contexto organizacional el impacto en el desarrollo personal de los trabajadores, y por ende el favorecimiento del desempeño organizacional, a través de los resultados provenientes de variables del desarrollo organizacional, y por supuesto el aprovechamiento de las potencia-

lidades humanas en la generación de ventajas competitivas.

Al consolidarse la gestión humana como el mediador de la relación entre los trabajadores y la organización, sus funciones estratégicas se fundamentan, primero, en el mejoramiento de la productividad como aporte al logro de los objetivos y, segundo, al desarrollo humano, aportando al desarrollo social. Conviene, entonces, explicar ¿Cómo la gestión humana participa en el desarrollo humano de los empleados y de las organizaciones?

El trabajo que dio lugar al presente artículo, pretendió caracterizar, en forma teórica, el alcance estratégico de la gestión de recursos humanos, y, a la vez, realizar una contrastación empírica con dicho referente teórico. El trabajo de campo se realizó en un grupo de cuarenta y cuatro organizaciones afiliadas a la asociación colombiana de relaciones de trabajo-Ascor-, indagando en el sistema de indicadores de control del proceso de gestión de recursos humanos en cada una de ellas. Sistemas de indicadores que, con frecuencia, están dirigidos a la realización del control de las transacciones comunes del área, donde los más reconocidos giran alrededor de las actividades de contratación, incluyendo la selección y la vinculación, las actividades de capacitación, seguridad laboral y la rotación de los trabajadores, dejando por fuera la identificación del impacto de los programas de gestión humana en relación con la efectividad del sistema organizacional.

## Sistemas de control

Con el fin de entender la manera cómo interactúan la gestión de los recursos humanos y la estrategia organizacional, se hace necesario entender el propósito fundamental de la estrategia del negocio, la cual se refiere a cómo compite la empresa en un mercado (Bruggeman & Van der Stede, 1993). La

forma como se clasifican los tipos de estrategia, en teoría no cambian su fundamento, mientras que el núcleo de la estrategia si está susceptible a cambios, cuando es necesario garantizar la viabilidad de la planeación y ejecución de ésta.

Explicar la existencia de relación alguna entre la gestión de los recursos humanos y la estrategia empresarial, a partir de los sistemas de indicadores, requiere identificar contextualmente, en términos de tiempo, el proceso evolutivo que ha desarrollado el fundamento de las estrategias empresariales, y que, principalmente, ha estado influenciado por el fenómeno de internacionalización y globalización de los mercados, al tiempo que condiciona el comportamiento interno de las empresas en cualquier contexto.

En las últimas dos décadas se han presentado cambios significativos en las expectativas de la sociedad, el desarrollo de las tecnologías de la información y esto acompañado del reciente valor que se le da a los activos intangibles (Varela, 2009), orientando las miradas de la planeación estratégica de las empresas en el talento y habilidades de los trabajadores. Lo anterior, soportaría la generación de ventajas competitivas y respaldará la estrategia de la compañía en elementos diferenciadores del talento humano. Lo anterior, da lugar a que la unidad de negocio sea única en calidad, productos tecnológicos y confiabilidad, existiendo requerimientos de elementos específicos de los sistemas de control (Bruggeman & Van der Stede, 1993). En otras palabras, el sistema de control de un programa específico debe estar en función de la estrategia de la compañía, o que la estrategia debe ser medida con un sistema propio para ella. Si el fundamento de la estrategia organizacional son las habilidades del personal, debe existir un sistema de seguimiento acorde a dichos elementos. Sin embargo, gran parte de los estudios empíricos que relacionaron la estra-

tegia organizacional con los sistemas de control en la década de los noventa, se orientaron en la demostración del ajuste y el cumplimiento de los presupuestos, mientras que continuaba siendo imperceptible la importancia de medir los impactos que pudiesen representar los elementos críticos de las ventajas competitivas, en este caso las habilidades humanas.

La generación de ventajas competitivas a partir de la participación de los recursos humanos, requiere fundamentalmente de la convicción organizacional de que las posibilidades de permanecer competitivos en un mercado, están relacionadas y son dependientes del aporte adicional y extraordinario de su recurso humano. Lo anterior implica el asumir la administración de este recurso desde la perspectiva de capital humano o desde la gestión estratégica valiéndose del concepto de sistema organizacional (Alvarez & Castro, 2001), consolidándose el recurso humano como insumo para la creación de valor y como fin en la configuración de capital. De igual manera, ambas concepciones, requieren del acompañamiento y el seguimiento periódico que de cuenta de la forma como impacta y en cuanto impacta dichas actividades en el logro de los objetivos empresariales.

Las exigencias que enfrenta la dirección estratégica en las empresas, en condiciones de alta competitividad en los mercados, indica que no basta con la participación y el ajuste del sistema de recursos humanos con la planeación estratégica, implica que el recurso humano, como tal, sea concebido como parte de la estrategia empresarial.

Este estudio busca identificar en los sistemas de indicadores de gestión de los recursos humanos la presencia de las características de pertinencia y coherencia, aspectos mínimos que puedan garantizar el aporte estratégico de los recursos humanos al logro de los objetivos organizacionales. Lo ante-

rior, se logró confrontando el alcance estratégico real de lo que mide y controla la gestión de los recursos humanos y su posible articulación con el direccionamiento estratégico de las empresas.

Como instrumento de recolección de los datos y la información, el estudio se sirvió de una encuesta, la cual se envió por correo electrónico a los directores de las áreas de gestión de recursos humanos, que en el inicio del estudio era de 203 organizaciones, las que constituían el total de empresas que se identificaban como adscritas a la asociación; sin embargo, sólo 44, el 21,67% del total de organizaciones contempladas para el estudio, respondieron la encuesta. Aunque la participación del total de la población representaba significancia estadística, el número de empresas tenidas en cuenta para el estudio no fue despreciable.

Para la tabulación de la información y análisis de los resultados, se diseñó una matriz valiéndose de una hoja de cálculo en Excel, en donde fue posible incluir cada criterio relacionado con el carácter estratégico de la gestión de los recursos humanos, como la existencia de objetivos estratégicos, tanto organizacionales como del área de recursos humanos, la existencia de un plan de desarrollo, el objetivo estratégico que se privilegia, el total de los indicadores reportados por las empresas, en forma ordenada, que pudiese permitir la realización de un análisis estadístico descriptivo, el cual se efectuó con la ayuda del *software* statgraphics, y las características de pertinencia y coherencia para el sistema de indicadores.

Para las organizaciones en las que se evidenció la existencia de un plan de desarrollo, fue posible identificar la articulación de los propósitos de dicho plan con los objetivos estratégicos de las mismas. De igual forma, fue posible identificar la orientación de los objetivos estratégicos de las

empresas participantes del estudio en función del crecimiento, la rentabilidad y la sostenibilidad, y el alcance de estos, en cuanto al corto y el largo plazo, y su articulación con los objetivos de la gestión de los recursos humanos.

En la identificación del aporte de las actividades de gestión de los recursos humanos a las posibilidades de desarrollo humano, se partió del concepto de dimensiones existenciales del individuo, considerando que el desarrollo humano, en parte, es consecuencia del equilibrio entre las dimensiones del hacer, el estar, el ser y el tener, y tal aporte se constató analizando a la luz del anterior fundamento conceptual cada uno de los indicadores que conformaron los sistemas de medición de las organizaciones participantes del estudio.

Luego de ordenar los datos recolectados, y valiéndose de los resultados proporcionados por la estadística descriptiva, se cruzaron los datos obtenidos en el trabajo de campo que reunieron las características de pertinencia y coherencia en los sistemas de indicadores de gestión de los recursos humanos, características necesarias para garantizar la articulación estratégica entre los propósitos de gestión de los recursos humanos y el direccionamiento estratégico de las organizaciones participantes del estudio; lo anterior, con el propósito de evidenciar el alcance estratégico de cada programa de gestión humana. A la vez, que se contrastó la misma información, apoyándose en el *software* estadístico statgraphics para determinar el estadístico-t, comúnmente utilizado en estudios con muestras pequeñas en la contrastación de hipótesis.

## Consideraciones teóricas

Los conceptos y trabajos empíricos involucrados en justificar la importancia de las tareas humanas en el desempeño de las organizaciones data de

principios de la década de los noventa (Gerhart, 1996), destacando trabajos realizados por autores reconocidos en el tema como Arthur, Huselid, Prennushi y MacDuffie; investigadores representativos de esta misma década. Sin embargo, al mismo tiempo, la totalidad de estos investigadores organizacionales procuran no apresurarse en juicios *a priori* y esclarecen con cautela lo poco que ha sido posible avanzar en la obtención de resultados con fundamento empírico en este campo. De igual manera, se comienzan a considerar las actividades relacionadas con el recurso humano como estratégicas para el alcance de los objetivos de la organización, suponiendo que las diferentes formas en que puedan suplirse las necesidades de recurso humano al sistema productivo, o la posibilidad de combinar actividades tradicionales en su manejo, puedan generar la diferencia requerida para generar valor y competitividad. Todo lo anterior, a portas del siglo XXI, cuando se atribuye a esta centuria como característica esencial, la competitividad fundamentada en el conocimiento (Artiles, 2000).

Por otra parte, al dar como un hecho la claridad de la importancia estratégica del recurso humano y, por consiguiente, de la gestión humana en el alcance de los objetivos organizacionales, cabe preguntarse por los fundamentos, tácticas o programas que lleguen a hacer de la gestión de los recursos humanos o su enfoque, un eslabón estratégico en las empresas. Otra forma similar de entenderlo está en la manera como lo expresan algunos investigadores, los mecanismos por los cuales las decisiones de recursos humanos crean y sostienen valor son complicados y no bien entendidos (Gerhart, 1996), dando lugar a la posibilidad de explorar e indagar por el real alcance estratégico de la gestión del recurso humano, desde el planteamiento de nuevos enfoques teóricos, como lo es, en este caso, el del desarrollo humano.

No se trata, en particular, de discutir la importancia estratégica de la gestión del personal en el alcance de los objetivos organizacionales. Tampoco es el propósito de este estudio, cuestionar el enfoque y la prioridad de los objetivos estratégicos de las organizaciones participantes.

Se pretende indagar por él, o los fundamentos que de alguna forma logran caracterizar la gestión humana como estratégica, es decir: ¿cuál es el manejo que en términos específicos permite la expresión de las potencialidades humanas en ventajas competitivas? Y, a la vez, plantear como alternativa de gestión un complemento fundamentado en la teoría del desarrollo humano. Tal vez, como proyecto táctico de la dirección de recursos humanos, buscando la clave para articular el aporte del personal participante de los procesos organizacionales con el alcance de los objetivos estratégicos de manera más efectiva.

A inicios de los años noventa, emerge, en el ámbito empresarial, la necesidad de articular el manejo de los recursos humanos con los objetivos estratégicos organizacionales, agotando los elementos internos que pudiesen significar la generación de ventajas competitivas para enfrentar las exigencias del mercado. Es así, como las actividades que se desprendían del manejo del recurso humano, empiezan a ser reconocidas como contribuyentes del desarrollo estratégico de las compañías. Las actividades administrativas conducentes a satisfacer los requerimientos de mano de obra, adquieren relevancia cuando se trata de diseñar programas que pretendan impactar el alcance de las metas y objetivos de la organización. Desde la selección del personal, hasta la desvinculación en cualquiera de sus formas, empiezan a considerarse como actividades estratégicas, soportándose en el impacto que en la productividad cualquier inversión extra pudiese representar.

Sería pertinente, en este, caso profundizar en el concepto de lo estratégico y el alcance de su logro en las organizaciones. Según Andrews Kenneth (citado por Mintzberg, Quinn, & Voyer), la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolas, de tal manera, que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es ó será (Mintzberg, 1997). Basado en lo anterior, es posible aducir, sin dificultad alguna, que la estrategia es particular a cada organización y de cada organización; sin embargo, es posible encontrar similitudes entre varias organizaciones, inclusive cuando éstas son representativas de un mismo sector económico. Pero, dadas las características culturales que soportan el hacer organizacional, la estrategia debería ser única y diferenciadora, apoyada en las características organizacionales. Ser estratégico significa poseer la capacidad para generar ciclos virtuosos que den lugar a un proceso de transformación continuo y diferenciador. Respondiendo a la dinámica del entorno, la estrategia debería garantizar la creación de ventajas competitivas, es decir, dar lugar a las manifestaciones organizacionales que permitan a la empresa liderar las condiciones que caracterizan el entorno inmediato, entendiendo el entorno inmediato como el que se estructura a partir de los competidores, o los criterios relacionados con lo que cada organización considera como éxito empresarial. Lo anterior conduce a preguntarse por el camino que es necesario tomar para ser o aparecer estratégico en el medio.

¿Cual ó cuales son los elementos componentes de la organización que, desde su manejo, pudieran resultar en ventaja competitiva? Los esfuerzos teóricos y prácticos hacen pensar que la respuesta a esta incertidumbre organizacional pudiese resolverse en el profundo estudio del ambiente o

entorno organizacional, así como en el propósito de la organización, o, en otras palabras, su misión, o en el manejo que se dé a los recursos organizacionales. De esta forma, toma relevancia el elemento humano, asumiéndolo desde el punto de vista económico como recurso organizacional.

Pero ¿cómo pueden resultar estratégicas las iniciativas relacionadas con estos tres aspectos? Mintzberg (1997), señala la estrategia como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, pero tales acciones debieran involucrar una intencionalidad relacionada con el alcance de los propósitos primarios de la empresa, e, incluso, sería pertinente, previo a la planeación estratégica, considerar el instante y el momento en el tiempo al hacerlo. Es, desde la perspectiva del alcance temporal, en donde se circunscriben los objetivos estratégicos, regularmente llamados de corto o de largo plazo. Es particular, tal posición del autor, tal vez haciendo hincapié en el cómo deben ser abordados tales aspectos, por supuesto, persiguiendo el propósito de obtener realmente un factor que logre diferenciar y dar origen a ventajas competitivas. Asumiendo como estratégico el rol organizacional y el manejo que de los recursos pueda darse, asumir la administración del recurso humano desde un enfoque gerencial pudiera trascender en elemento impulsor de la estrategia organizacional, sin dejar de lado o alienar, en este caso específico, la dignidad del recurso humano, no cayendo en propuestas o discursos utópicos, “el combatiente inteligente utiliza la fuerza estratégica y no daña a la gente” (Tzu, 2004, p. 68).

Es vital, para las organizaciones, diseñar procesos de gestión del elemento humano, capaces de generar valor; solo así, sería posible hablar, en las empresas, de gestión estratégica de los recursos humanos. Pero, dichos procesos, deberán, no solo garantizar el éxito organizacional, sino,

también, el beneficio, crecimiento y desarrollo del personal, en consideración a que, el convertirse en capital humano, a través de una serie de inversiones organizacionales, hace referencia al aporte al sistema productivo, y no implica necesariamente la obtención de mejores condiciones de vida y mayores niveles de desarrollo.

Para el alcance de una estrategia que involucre los recursos humanos en las organizaciones, es imprescindible conocer el proceso sistémico por el cual funciona la red de interacciones humanas internas y externas a la organización y el mecanismo capaz de soportar cualquier iniciativa estratégica vinculada a estas interacciones; en otras palabras, entender “el orden organizacional” (Arendt, 2007, p. 72), teniendo en cuenta que un orden es la manera como se define a la organización. Ahora bien, al parecer los investigadores, se encuentran lejos de entender la naturaleza de las interacciones entre las prácticas de recursos humanos y las políticas orientadas a la generación de valor (Gerhardt, 1996).

Esto implica que, sin entender las interacciones del sistema de recursos humanos y su mecanismo de desempeño, no es posible diseñar una estrategia adecuada para la organización en particular, razón por la cual, mejora la posición estratégica del recurso humano, pero, al mismo tiempo, imposibilita la generación de valor, no sólo considerando la dificultad de su manejo, sino también el entendimiento de su funcionamiento.

En realidad, gran parte de los investigadores, asumen posiciones diferentes en cuanto al énfasis que se debe presentar en el fundamento de la estrategia de recursos humanos, aunque coinciden en afirmar que ésta debe radicar en alguna de las prácticas tradicionales de los recursos humanos, inclusive en una posible combinación de éstas (Huselid, 1995), como desempeño y compensación;

así, la variable pago variable, en alguna forma, podría explicar el desempeño organizacional (MacDuffi, 1995). Pero, es pertinente, resaltar dos elementos: en primer lugar, que mejores desempeños, sea cual fuere el estímulo que lo provoque, no necesariamente se traduce en mayor productividad, ya que el desempeño podría estar en función de la eficiencia y no de los resultados, y, en segundo lugar, no se asumen las condiciones de vida del trabajador a nivel organizacional o extra organizacional, ni las dimensiones existenciales del ser diferentes a la laboral, como el estar o el tener, involucradas en su proyecto de vida como posibilidades organizacionales, aprovechables para la diferenciación y la creación de valor.

Ahora bien, partir de estas apreciaciones, implicaría, que el alcance estratégico del recurso humano tiene un límite, que no puede traspasar la frontera del proceso administrativo de satisfacer los requerimientos en cuanto a este recurso, no de la organización sino para ella, y pudiera dejar de lado la posibilidad “estratégica para este caso” de satisfacer los requerimientos del recurso humano en la organización, dos puntos de vista gerenciales que no involucran exclusión entre sí y son internos a la empresa y, al mismo tiempo, supondrían ser trabajados desde el interior de la organización, a través de su combinación como medida estratégica, diferente a los acercamientos teóricos de los años 80, en donde se proponía una estrategia que combinara variables internas y externas a la organización como las condiciones inherentes al mercado (Collis, 1995).

Desde los años 90, hasta el 2008, el fundamento de la estrategia organizacional se sugiere a partir de una visión fundamentada en factores internos (Recursos); por ejemplo, no es fácil entender que diferentes compañías soporten su desempeño en las mismas competencias y talentos, o encontrar dos culturas organizacionales iguales; en cambio,

diferentes compañías sí están expuestas a la influencia de iguales factores externos (condiciones del mercado). Por otra parte, la posibilidad estratégica de combinar factores internos, se halla fundamentada en actividades administrativas necesarias de realizar, para garantizar el cumplimiento de las labores, y no involucran dimensiones del recurso humano diferentes a la laboral.

Es posible, entonces, que, desde el enfoque que se tenga de las actividades de gestión de los recursos humanos, o de la variedad de programas y combinaciones resultantes de los procesos administrativos relacionados con el elemento humano, entiéndase desde la selección hasta la desvinculación, puedan surgir criterios estratégicos que puedan ser articulados con los objetivos de la organización; aunque no es posible predecir ni la duración, ni el alcance de su impacto en dichos objetivos. Además, al considerar que las prácticas de recursos humanos en las organizaciones, responden y se soportan en las tecnologías administrativas comunes en el medio, a las cuales pudiesen tener acceso las empresas en función de su presupuesto o capacidad de pago, la implementación de tales tecnologías no estarían en la capacidad de dar lugar a un factor o elemento diferenciador y, por lo tanto, careciendo del criterio de estratégico del cual se habla.

Por otra parte, al dar como un hecho organizacional la claridad sobre la importancia estratégica de la gestión humana en el alcance de los objetivos organizacionales, cabe preguntarse por los fundamentos, tácticas o programas que lleguen a hacer de la gestión humana, o su enfoque, un eslabón estratégico en las empresas. Todo lo anterior, en consideración a los análisis de costo y beneficio en el reto de administrar el recurso humano, y la complejidad del sistema de relaciones interpersonales dentro de las empresas. En otras palabras, entender la manifestación

estratégica en el desempeño de los trabajadores, en respuesta a la propia complejidad del comportamiento humano.

No es propósito del estudio identificar la existencia de un sistema de indicadores de gestión humana, tampoco lo es el discutir la importancia estratégica de los objetivos de la gestión humana en las organizaciones. Se pretende confrontar el enfoque estratégico de las organizaciones con el sistema de indicadores de gestión humana, con la meta de identificar información del grado de articulación con el direccionamiento estratégico de las empresas y del aporte al desarrollo humano de los empleados, y cómo el compromiso con las condiciones de vida de los trabajadores, sin excluir las del trabajo, puedan generar ventajas frente a los competidores en un contexto específico, o, entendido de otra forma, cómo se puede constituir el soporte estratégico del sistema de gestión humana.

De similar manera, a inicios de los años noventa, emerge en el ámbito empresarial la necesidad de articular el manejo de los recursos humanos con los objetivos estratégicos organizacionales, en un proceso que sugiere agotar los elementos internos que pudiesen significar la generación de ventajas competitivas para enfrentar el mercado (Wright, 1994); elementos que se hayan determinados por las corrientes administrativas del momento o por tendencias gerenciales. Entre los rasgos característicos de este enfoque estratégico, que ha adquirido la función de personal en los últimos años, se encuentra el análisis de integración del manejo de los recursos humanos dentro del proceso de dirección (Peña, 2007). Desde la anterior perspectiva, puede inferirse, cómo es asumido el papel de los recursos humanos en la organización desde dos diferentes abordajes: el primero, en donde el marco general se hace desde un abordaje macro, presenta la participación de la dirección

de recursos humanos en el diseño estratégico de las empresas, aspecto que por sí solo no garantiza la generación de ventajas competitivas a partir del recurso humano. En segundo lugar, el abordaje micro, que enmarcaría cualquier intervención en las prácticas del manejo del recurso humano, dando lugar a la posibilidad de conversión de un recurso como cualquier otro de la organización en capital o en elementos capitalizables, es decir, cualquier cambio que pueda sufrir la capacidad productiva de la empresa, lo que sugiere inversión en el recurso humano con expectativas de resultados de largo plazo. Lo cierto es que, un abordaje u otro, en forma independiente, difícilmente lograría impactar el alcance de los objetivos estratégicos, claro está, sin una previa articulación entre ambos y, por supuesto, de éstos con los propósitos organizacionales.

Al mismo tiempo, es imperativo entender las posibilidades en las que se presenta el direccionamiento estratégico del recurso humano. Esto es, si se da a partir de la adaptación al sistema estratégico diseñado con antelación o si, por el contrario, el recurso humano, y su dirección, hacen parte del diseño del direccionamiento estratégico para el sistema organizacional, dando lugar a la participación e integración en el proceso de planeación. La planeación de personal es parte competente y se debe coordinar con la planeación integral de la organización (Rodríguez, 2002). Sin lugar a dudas, la apreciación es incuestionable, la pregunta suelta es: ¿cuál es el momento adecuado para realizar tal integración? Asumiendo los postulados presentados, la teoría sugiere, como decisión estratégica para eliminar o atenuar la resistencia al proceso de implementación de la estrategia, hacer partícipe en el proceso de diseño estratégico a la gestión del recurso humano.

Es así, como las actividades que se desprenden del manejo y direccionamiento del recurso humano,

comienzan a ser reconocidas como contribuyentes del desarrollo estratégico de las compañías. Sin embargo, no es claro para las compañías participantes del presente estudio, el significado estratégico, no solo de la gestión humana, también del sistema organizacional. Como ya se mencionó con antelación, ser estratégico, desde la gestión humana, implica poseer la capacidad para generar ciclos virtuosos que den lugar a un proceso de transformación continuo y diferenciador.

## **El impacto de los recursos humanos en el alcance de las metas de la organización**

No basta con identificar la forma como la dirección de los recursos humanos interactúa o se integra con la estrategia de la organización. Suponiendo claridad con respecto al tema anterior, resulta de importante la cuantificación del retorno que de la inversión en prácticas de recursos humanos incurren las organizaciones. Sólo como antecedente genérico, se calcula que el 50% de las grandes empresas, y sólo el 10% de las PYMES, cuentan con medidas numéricas y económicas del impacto de las prácticas de recursos humanos sobre los resultados de la empresa (Sánchez, 2000). Son muchas las razones que tratan de justificar estas cifras, la gran mayoría de ellas originadas por las mismas áreas dedicadas a la administración de los recursos humanos, considerando la necesidad de demostrar el impacto de sus actividades en el alcance de los objetivos de la empresa, aún, en algunos casos, acompañadas tales apreciaciones de un nivel significativo de subjetividad. En especial, llama la atención el hecho de que se piense que lo que no es posible controlar es imposible de medir; asumiendo que comportamientos inherentes al ser humano en el ámbito organizacional, como la rotación y ausentismo (Sánchez, 2000), aunque se pueden medir, no es posible determinar

en qué forma o cuánto impactan los resultados de la empresa, y, claro está, asumiendo que éste tipo de comportamientos son determinados, tanto por variables relacionadas directamente con el desarrollo de la actividad, como por variables externas a los procesos organizacionales, es decir, que no están incluidos en el vínculo laboral, pero que están íntimamente ligados a las actitudes del recurso humano. Por lo tanto, no serían susceptibles de ser controlados desde la gestión organizacional.

Resulta imperativo contar, no solo con programas dirigidos a impactar la conducta humana en función de la labor, también el diseñar o encontrar la forma de calcular el impacto que una actividad de este tipo pueda tener sobre el desempeño del trabajador y cómo éste pueda aportar a la productividad y, en el mejor de los casos, qué tanto valor se desprende de su participación en el proceso, cuando, lo único que está garantizado, incluso sin ser necesario un cálculo, es el cubrimiento de sus propios costos como fuerza de trabajo.

Los planteamientos mencionados en el anterior supuesto, no son del todo ciertos, si se tiene en cuenta que al interior de las organizaciones existen determinantes directas e indirectas del comportamiento humano. Así, el ambiente de trabajo (clima), y la calidad del entorno de trabajo, pueden influir en la manera de hacer las cosas, en forma directa en el trabajo y en forma indirecta a través de comportamientos que al parecer no atañen a las actividades del cargo, pero que dependen del estado del individuo que actúa como recurso. En el contexto organizacional, implicaría el equilibrio social de las personas, es decir, entre todas las dimensiones que convergen en el ser humano, reconocidas dimensiones políticas, económicas, religiosas, e, incluso, emocionales, que en el ámbito organizacional daría lugar al sujeto organizacional, y necesari-

amente la convergencia de estas dimensiones y la diversidad que se desprende en cada uno de los trabajadores, impactan obligatoriamente los resultados de las actividades del trabajo.

Desde una perspectiva estrictamente financiera, el manejo de los recursos humanos y su impacto, requiere ser medido y, en lo posible, controlado. Aceptar que “los costos directos de mano de obra, no solo involucran la inversión directa que se realiza en la consecución de fuerza de trabajo y que es la resultante del vínculo laboral,” (Jackson, 2009, p.39) sino que, también, están incrementados por las actitudes asumidas por los trabajadores, brinda una posibilidad al supuesto trabajador, que el total del valor generado por las compañías incluye resultados del comportamiento humano diferente del que es reconocido cuando actúan las personas como factor de producción.

En el caso en que se pretenda estimar el aporte financiero que se hace a las utilidades empresariales a partir del trabajador, desde el estado de sujeto organizacional, diferente al aporte como factor de producción, sería necesario admitir, para empezar, que el impacto en los resultados organizacionales, desde el desarrollo del sujeto organizacional, se haya incluido en el diferencial entre la productividad y los costos de producción, es decir, de entrada, sería posible inferir que, en el total de utilidades del ejercicio organizacional, una parte proviene de las actitudes autónomas de los trabajadores.

Otra manera de justificar, o contra argumentar lo anterior, sería teniendo la certeza, que a partir de las actividades tradicionales que se desarrollan desde la gestión de los recursos humanos, se asegura valor adicional diferente del esperado. Tal rendimiento esperado, de antemano, se haya involucrado en los objetivos del área en cuestión. No es nada fácil demostrar que, partiendo de actividades tradicionales, es posible agregar valor,

tanto más, cuando “el sistema de indicadores se basa en medidas de las transacciones de las actividades de los recursos humanos” (Wayne, 2006, p. 39), esto solo hablaría del nivel de ocupamiento del área de recursos humanos. Los actuales sistemas de medición, realizan su tarea, sólo sobre las funciones de costos, mediante la realización de las actividades de la gestión financiera.

De otra parte, pero sin alejarse de la idea que estas funciones, es decir, las actitudes autónomas del sujeto organizacional, son susceptibles de ser controladas, no sólo por el tratamiento de variables de impacto indirectas del comportamiento humano, sino, también, por la implementación directa de programas, con el objetivo de influir en su comportamiento frente a este tipo de funciones. Existen casos reales y constatables que, aunque no dan para generalizar comportamientos, son necesarios de ser tenidos en cuenta. Es el caso de HACEB, compañía colombiana dedicada a la producción manufacturera de línea blanca, donde preocupados por la cantidad de ausentismo, causado por accidentes sufridos en el lugar de trabajo, así, como por incapacidades por enfermedad, decidieron trabajar en conjunto con las entidades encargadas de administrar el aporte de la salud y de riesgos profesionales, realizando programas de prevención y de recuperación anticipada en el lugar de trabajo (Palacio, 2009), reduciendo en número de días de ausentismo, los que implicaron un ahorro de los costos laborales significativo. Parte de lo anterior, se constató en entrevista realizada al director de recursos humanos de la compañía.

## **Características mínimas estratégicas del sistema de gestión humana**

Ahora bien, la existencia de un sistema de indicadores de gestión humana exige analizar, tanto

su pertinencia en relación con la existencia de objetivos estratégicos, como su coherencia con el carácter estratégico, es decir, su capacidad para aportar información relevante para la toma de decisiones. De esta forma, es posible inferir el porcentaje de organizaciones que podrían presentar un carácter estratégico en su gestión humana, en la medida que su sistema de indicadores no solo cumple con la función de medir, sino que también funciona como medio de evaluación de la información obtenida para soportar el proceso de toma de decisiones.

La pertinencia de un indicador, a la luz del referente conceptual, se entiende como la adecuación del indicador al propósito que se pretende alcanzar mediante los objetivos organizacionales. Esto es, la capacidad que pueda tener el indicador de medir o evaluar lo que se supone deba medir o evaluar. La coherencia tiene dos dimensiones: una interna, que se refiere a la coherencia del sistema mismo en términos de que cada uno de los indicadores pueda interactuar e interrelacionarse con el resto de los indicadores que conforman dicho sistema. La otra dimensión, es la coherencia externa, y se refiere a la relación justificada entre el objetivo que lo propone como indicador y la función medidora o evaluadora que el indicador desempeña.

## **Metodología**

Para realizar, tanto la tabulación de la información, como para facilitar su posterior análisis, se diseñó una matriz en una hoja de cálculo en Excel que permitiera consignar la información para cada una de las variables en estudio. De otra parte, la manera de ingresar la información, requería manejar las variables en un sistema de unidades que permitiese su posterior tratamiento estadístico, así: las variables cualitativas compuestas, es decir, las que pudieran presentar superpuestamente dos

o más coincidencias, y en donde las únicas respuestas posibles fueran (SI ó NO), se asumieron en forma binaria, de tal forma que los números uno (1) corresponden a las respuestas afirmativas y por consiguiente los números cero (0) corresponden a las respuestas negativas.

Soportado por el desarrollo conceptual del estudio, y a la luz de éste, se determinó el alcance estratégico del modelo de gestión humana, partiendo del análisis del sistema de indicadores de gestión definido para el control del proceso en cuestión. Así, al identificar los sistemas de indicadores que cumplieren con los parámetros de pertinencia y coherencia con el enfoque estratégico de la organización, fue posible determinar qué porcentaje de los sistemas de gestión humana podrían significar un impacto estratégico en los propósitos de las empresas.

De otra parte, al realizar en forma pormenorizada un análisis de los indicadores, fue posible identificar algún tipo de relación entre cada indicador y las dimensiones del ser involucradas en el proceso de desarrollo humano. De esta forma, es posible inferir, que los sistemas de indicadores que posean en su estructura una variedad de indicadores en los que en conjunto procuren medir algún tipo de impacto en el ser, el tener, el estar y el hacer, como dimensiones del individuo, aportan al desarrollo humano.

La primera parte del trabajo consistió en la construcción de un marco conceptual a partir de información secundaria. Esta información provino principalmente de la revisión bibliográfica, tanto documental, como de referentes empíricos, que hubiesen trabajado alrededor del tema de gestión de los recursos humanos y su carácter de estratégico en el ámbito de las organizaciones. Posteriormente, hacer referencia teórica de las

prácticas de gestión de los recursos humanos a las que se les atribuye algún tipo de participación estratégica y, por consiguiente, aporta a la generación de valor para la organización.

De la revisión documental fue posible identificar los parámetros relevantes que debe cumplir el área de recursos humanos, para garantizar la articulación con el direccionamiento estratégico de las organizaciones, como fundamento necesario en la determinación del carácter estratégico que puede presentar la gestión de los recursos humanos. Dichos parámetros debían ser identificados, tanto en las actividades tradicionales de la gestión de los recursos humanos, como en los programas de inversión orientados a fortalecer el carácter estratégico del proceso.

Frente a la posible renuencia de los directores encargados de las áreas organizacionales, relacionadas con el recurso humano, a responder preguntas directas acerca del alcance estratégico de sus sistemas, se optó por indagar por la existencia o no de un plan estratégico de gestión humana y sus correspondientes objetivos, al igual que por los objetivos generales de las organizaciones. No obstante, tal información no posibilita la determinación del carácter estratégico en cada organización.

Al no contar con la información directa de actividades estratégicas, en su defecto, se recurrió a la indagación por los sistemas de medición, o sistemas de indicadores de gestión, asumiendo que éstos no sólo ofrecen cifras, sino que también hablan del tipo de actividad que se procura medir, así como del posible alcance y la relación con el direccionamiento estratégico de las organizaciones. La forma para identificar la existencia o ausencia de los parámetros mencionados con antelación, supone ser evidenciada en

la articulación interna de todos los indicadores que componen cada sistema en estudio, y la articulación externa con el direccionamiento estratégico para toda la organización.

Por otra parte, al tener acceso a la información de las actividades que son controladas y a las que se realiza seguimiento, también, fue posible constatar si dichas actividades encontraban relación alguna con dimensiones existenciales del sujeto organizacional, diferentes a la laboral, representada en el hacer como manifestación de la concepción de fuerza laboral. Así fue posible inferir la existencia o no de actividades que aportasen al desarrollo humano de los trabajadores.

Los parámetros mencionados con antelación, fueron obtenidos como información de las organizaciones a través de la aplicación de la encuesta, y posteriormente incluidos de forma ordenada en la

matriz de información diseñada para facilitar la tabulación y análisis estadístico de la información.

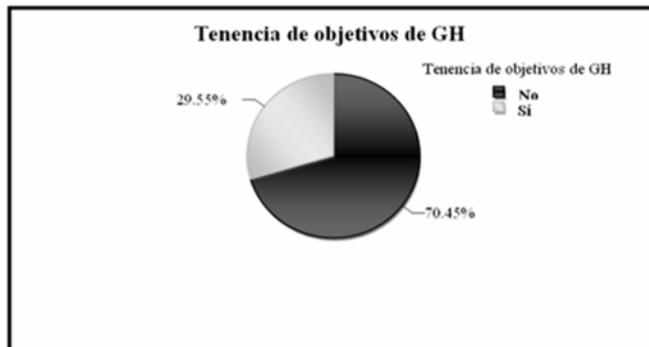
Finalmente, se utilizó el *software* STATGRAPHICS, con el que se realizó un análisis descriptivo para cada uno de los parámetros indagados y que hacen parte de la información obtenida. De esta forma, se realizó un análisis pormenorizado para cada organización participante del estudio. Posteriormente, se tomaron los resultados estadísticos en forma agregada para realizar la contrastación y definir la existencia de las características mínimas que soportan el carácter estratégico de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones participantes del estudio.

El análisis de los resultados se efectuó considerando los conceptos recolectados durante la fase de documentación, y, a la vez, sirvieron de fundamentación para tomar conclusiones en el estudio que da lugar al presente artículo.

## Discusión de resultados

CLASE	VALOR	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULATIVA	FRECUENCIA ACUM.REL.
1	Crecimiento	14	0.4516	14	0.4516
2	Rentabilidad	11	0.3548	25	0.8065
3	Supervivencia	6	0.1935	31	1.0000

Fuente: elaboración propia



Resulta llamativo encontrar que las empresas aseguran fundamentalmente parte de la estrategia de la organización en el recurso humano. Sin embargo al contrastar la existencia de objetivos estratégicos generales y la relación con la participación del recurso humano.

### Existencia de objetivos estratégicos de gestión humana

De las 44 empresas participantes, 36 aseguran responder a un direccionamiento estratégico, las restantes se dividen en las que reconocen no trabajar en el marco de un plan estratégico y las que se abstienen de responder.

De las 36 que responden a un plan estratégico, 14 -el 45%-, privilegian el objetivo de crecimiento, 11, -el 35%-, la rentabilidad, y 6, -el 19%-, la supervivencia. Y, esta distribución, confrontada con la presencia de objetivos estratégicos de gestión humana, donde el 70% no presentan plan estratégico de recursos humanos, infiere que el discurso de fundamentar el logro de los objetivos en el recurso humano es contradictorio.

Es claro que toda organización requiere del recurso humano para el alcance de sus objetivos misionales, pero el carecer de criterio y/o objetivos estratégicos respecto a la gestión humana, debido a la inexistencia de objetivos organizacionales en

este sentido, muestra que la gestión humana en estas organizaciones estaría orientada en función de otros objetivos (crecimiento, rentabilidad), bien diferente a la Gestión Humana, que se orienta hacia un desarrollo organizacional, basado en el desarrollo de potencialidades de largo plazo, más relacionados con la supervivencia, y que exige una Gestión estratégica del elemento humano.

Ciertamente, no todas las organizaciones que tienen objetivos estratégicos, tienen una gestión estratégica del recurso humano. En este esquema de gestión, el recurso humano funciona como medio por parte de la organización para el logro de sus objetivos, sean éstos estratégicos o no. La importancia de esta crítica se fundamenta en que contemporáneamente en la tendencia de la gestión humana, se aboga porque lo humano sea un objetivo estratégico en sí mismo, asumiendo un esquema en el cual se combina para el recurso humano una función tanto de medio como de objetivo organizacional.

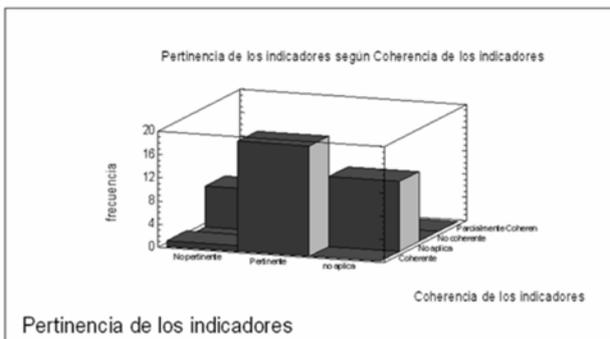
### Pertinencia estratégica de los indicadores según la coherencia

CLASE	VALOR	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULATIVA	FRECUENCIA ACUM.REL.
1	No pertinente	9	0.2045	9	0.2045
2	Pertinente	23	0.5227	32	0.7273
3	no aplica	12	0.2727	44	1.0000

Fuente: elaboración propia

CLASE	VALOR	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULATIVA	FRECUENCIA ACUM.REL.
1	Coherente	20	0.4545	20	0.4545
2	No aplica	12	0.2727	32	0.7273
3	No coherente	11	0.2500	43	0.9773
4	Parcialmente Coherente	1	0.0227	44	1.0000

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

19 empresas cumplen con las condiciones suficientes para estructurar en la práctica una gestión humana con carácter y criterios estratégicos. esto no necesariamente explica el que en realidad lo sea, y de igual forma no es posible descartar alguna probabilidad de que funcione y este articulada estratégicamente.

Luego de ordenar los sistemas de indicadores de cada organización por grupos y determinar si en conjunto cumplen con las características mínimas de pertinencia y coherencia. La pertinencia de un indicador a la luz del referente conceptual, se entiende como la adecuación del indicador al propósito que se pretende alcanzar mediante los objetivos organizacionales. Esto es, la capacidad que pueda tener el indicador de medir o evaluar lo que se supone deba medir o evaluar. La coherencia tiene dos dimensiones: una interna, que se refiere a la coherencia del sistema mismo, en términos de que cada uno de los indicadores pueda interactuar e interrelacionarse con el resto de los indicadores que conforman dicho sistema. La otra dimensión, es la coherencia externa, y se refiere a la relación justificada entre el objetivo que lo propone como indicador y la función medidora o evaluadora que el indicador desempeñase, evidencia que por separado:

Que 23 de las 44 empresas que reportaron un sistema de indicadores de gestión humana, cumplen con la característica de pertinencia, y, por otra parte, al evaluar la coherencia, 20 de las 44 empresas cumplen la característica. Hasta ahora solo se tiene el cumplimiento de las características por separado, es decir, que probablemente las características no se encuentren conjugadas. Lo que implica la necesidad de un análisis cruzado, en el cual se encuentra que 19 empresas, es decir el 43% ,cumplen con ambas características a la vez.

## Consideraciones finales

Con relación a lo planteado en el objetivo general del trabajo, en el cual se pretendía caracterizar el alcance estratégico de la gestión de los recursos humanos, se encontró que 19 de las 44 organizaciones que participaron del estudio, es

decir, el 43,18%, cumplen con las características de pertinencia y coherencia interna y externa, requerimientos que posibilitan la integración de la gestión de los recursos humanos con el direccionamiento estratégico de las organizaciones, lo que permite inferir que este porcentaje de organizaciones puede efectivamente presentar funciones estratégicas en el proceso de dirección de los recursos humanos.

Con relación a la hipótesis de trabajo, que propone que los sistemas de indicadores de gestión humana de las organizaciones participantes del estudio no reúnen las características mínimas de articulación con el direccionamiento estratégico, y considerando los resultados obtenidos en el análisis descriptivo de la información, además del soporte conceptual del presente estudio, es posible afirmar que para el total de las organizaciones participantes del presente estudio no se acepta la hipótesis; sin embargo, la hipótesis nula planteada en el contraste de hipótesis no es susceptible de ser rechazada, teniendo en cuenta que el resultado de las diferencias de las medias de los criterios evaluados fue diferente de cero.

En relación con el marco teórico se evidenció que los aportes desde fundamentos tanto teóricos como empíricos durante la década de los noventa, período en que se comienza a discutir el alcance estratégico del recurso humano e incluso en los primeros años de la década del 2000, han tenido como horizonte, justificar la importancia estratégica del recurso humano, y poco se ha profundizado en la forma o formas, como este recurso es capitalizable por las organizaciones. Además, que la mayoría de los autores e investigadores consultados, coinciden en afirmar que en el campo estratégico de la gestión de los recursos humanos, es poco lo que se ha avanzado y muy amplio el panorama en lo que hay por lograr.

## Bibliografía

- Arendt, H. (2007). *Responsabilidad y juicio*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Artiles, V. S. y García, G. F. (2000). Cultura informacional: estrategias para el desarrollo de la sociedad de la información y el conocimiento. *Ciencias de la Información*, 31 (1-2), 49-62.
- Cummings, T G. y Worley, C G. (2005). *Organization Development and Change*. Mason: Thomson South Western.
- Ericksen, J., y Dyer, L. (2005). Toward a Strategic Human Resource Management: Model of High Reliability Organization Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (6), 907-928.
- Gerhart, B. y Becker, B. (1996). The Impact of Human Resources Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3) 635-672.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., y Werner, S. (2009). *Managing Human Resources*. Ohio: Cengage.
- Kamoche, K. (1996). Strategic Human Resource Management Within a Resource Capability View of the Firm. *Journal of Management Studies*, 33, 213-233.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production System in the World Auto Industry. *Industry and labor Relations Review*, 48 (2) 197-221.
- Mankiw, N. G. (2007). *Principios de economía*. Madrid: Thomson South-Western,
- Miles, R. E., y Snow, C. C. (1984). Desining Trategic Human Resources. *Organizational Dynamics*, 13 (1), 36-52.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Pearson educación.
- Palacio, J. (2009). *Al fin de cuentas, que hacemos en gestión humana*. Medellín: Fondo Editorial Ascort.
- Peña, G. I., y Hernández, P. F. (2007). La integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados. *Universia Business Review*, 15, 68-87.
- Rodríguez, V. J. (2002). *Administración moderna de personal*. México: Thomson,
- Sánchez R, C. (2000). La medición de las prácticas de Recursos Humanos. *Capital Humano*, 134 (13), 22-32.
- Schuler, R. S., y Jackson, S. E. (2005). A Quarter. Century Review of Human Resource Management in the U.S. The Growth in Importance of the International Perspective. *Management Review*, 16 (1), 1-25.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., y Mcwillians, S. (1994). Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A Resourced-based Perspective, *International journal of Human Resource Management*, 5 (2), 301-326.