

# ¿AGREGAN VALOR LAS ÁREAS DE GESTIÓN HUMANA A LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR INDUSTRIAL DE DUITAMA Y SOGAMOSO (BOYACÁ)?

DO HUMAN RESOURCE DEPARTMENTS ADD VALUE TO ORGANIZATIONS IN THE INDUSTRIAL ZONE IN DUITAMA AND SOGAMOSO IN BOYACÁ?

AGREGAM VALOR AS ÁREAS DE GESTÃO HUMANA DAS ORGANIZAÇÕES DO SETOR INDUSTRIAL DE DUITAMA E SOGAMOSO (BOYACÁ)?

**César Augusto Torres Gómez**

Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Especialista en Negociación y Resolución de Conflictos de la Universidad Central, candidato a Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Docente de la escuela de Administración Industrial e Ingeniería Electromecánica. Docente de las Especializaciones de Salud Ocupacional y Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia-UPTC- seccionales Duitama y Sogamoso, Colombia  
cesar.torres@bav.sabmiller.com, cesar.torgom@hotmail.com

**Gregorio Calderón Hernández**

Magíster en Administración de la Universidad Eafit, Magíster en Desarrollo Educativo y Social del Cinde-Universidad Pedagógica Nacional, estudios doctorales en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla España. Docente de la Universidad de Manizales, Colombia.  
gregorio\_calderon@yahoo.es

**Clasificación JEL:** M12

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación es determinar si las áreas de gestión humana aportan a los resultados finales de las empresas ubicadas en el corredor industrial de Duitama y Sogamoso, Boyacá. El enfoque que se utilizó es deductivo cuantitativo. La muestra del estudio corresponde a diez empresas, cinco nacionales y cinco multinacionales, que tuvieran más de 150 trabajadores y cuyas áreas de recursos humanos estuvieran estructuradas. Los instrumentos que se utilizaron fueron: encuesta, entrevista personal estructurada y observación directa desarrollada a los jefes del área de recursos humanos. Como resultado se observa que la dimensión de liderazgo crea un ambiente en la organización que permite aprender, crecer y desarrollarse, así como desarrollar competencias alineadas con la estrategia de la organización, también se evidencia que la proyección organizacional asegura prácticas de recursos humanos alineadas con la cultura deseada, así como la identificación de la misma para cumplir la estrategia de las empresas del presente estudio. La investigación permite concluir que las áreas de gestión humana agregan valor en las empresas ubicadas en el corredor industrial de Duitama y Sogamoso, Boyacá.

**Fecha de recepción:** 10 - 08 - 2011

## PALABRAS CLAVE

*Valor agregado, áreas de gestión humana, comportamiento estratégico, estrategia de la empresa, competencias alineadas.*

## ABSTRACT

*This research is aimed at establishing whether or not human resource departments contribute to the bottom-line of companies located in the industrial zones in Duitama and Sogamoso in Boyacá. A deductive-quantitative approach was used. The sample selected for this study consists of ten companies (five local and five multinational companies) employing more than 150 employees and having consolidated human resource departments. The following instruments were used: surveys, well-structured personal interviews, and direct observations of human resource department managers. The findings show that the leadership dimension creates an atmosphere in an organization that makes it possible to learn, grow, and develop oneself, as well as to develop competencies which are aligned with the*

**Fecha de aceptación:** 25 - 11 - 2011

*organizational strategy. They also demonstrate that, at the companies reviewed in this study, organizational projection ensures implementation of human resource practices in line with a desired culture, as well as the identification of said culture in order to achieve company strategies. Based on this research, it can be concluded that human resource departments add value to the companies located in the industrial zones in Duitama and Sogamoso in Boyacá.*

## KEYWORDS

*Value added, human resource management departments, strategic behavior, company strategy, aligned competences.*

## RESUMO

*O objetivo dessa investigação é determinar se as áreas de gestão humana contribuem para os resultados finais das empresas localizadas no corredor industrial de Duitama e Sogamoso no Boyacá. O enfoque que foi usado é dedutivo quantitativo. A amostra do estudo corresponde*

*a 10 empresas, cinco nacionais e cinco multinacionais que tiveram mais de 150 trabalhadores e cujas áreas de recursos humanos foram estruturadas. Os instrumentos usados foram: sondagem, entrevista pessoal estruturada e observação direta desenvolvida pelos chefes da área de recursos humanos. Como resultado, se observa que a dimensão de liderança cria um ambiente na organização que permite aprender, crescer e se desenvolver, bem como desenvolver competências alinhadas com a estratégia organizacional, também se evidencia que a projeção organizacional assegura práticas de recursos humanos alinhadas com a cultura desejada, bem como a identificação da mesma para cumprir a estratégia das empresas do presente estudo. A investigação permite concluir que as áreas de gestão humana agregam valor para as empresas localizadas no corredor industrial de Duitama e Sogamoso no Boyacá.*

## PALAVRAS-CHAVE

*Valor agregado, áreas de gestão humana, comportamento estratégico, estratégia da empresa, competências alinhadas.*

## Introducción<sup>1</sup>

La investigación que dio origen al presente artículo surgió de la inquietud planteada en la investigación del profesor Gregorio Calderón Hernández, en su trabajo *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana (2008)*.

En desarrollo de este trabajo se pretende contrastar el modelo planteado por Calderón, donde se estudiaron 109 empresas de diferentes sectores y tamaños, ubicadas en diversas regiones del país. Para lograrlo se valora si las áreas de gestión humana, en las empresas del sector ubicado entre Duitama y Sogamoso agregan valor, esto es, aportan a los resultados finales de la empresa y por ende a la productividad. La finalidad es entonces, determinar si las áreas de gestión humana están agregando valor a las organizaciones del corredor industrial de Duitama - Sogamoso, para lo cual se seleccionaron cinco empresas nacionales y cinco empresas multinacionales, cuya característica en tamaño y desarrollo permitieran ser comparadas y por supuesto tener área de recursos humanos estructurada. Se espera también que dicho contraste sirva como diagnóstico a los gerentes de recursos humanos y a los empresarios de la región, a

quienes los resultados les permitirán desarrollar planes de mejoramiento soportados en los resultados arrojados por este trabajo. Adicionalmente permitirá evaluar la gestión de personal de las empresas a las que el modelo se aplique, como bien lo sugiere el autor.

La contrastación del modelo, permite aclarar y dar respuesta a las preguntas: ¿Recursos humanos agregan valor a las organizaciones? ¿Este valor agregado está relacionado con el tipo de organización?, ¿Cómo es el comportamiento estratégico del área?, ¿Los planes estratégicos del área están alineados?, ¿Cuál es el papel de recursos humanos frente a la responsabilidad social?, ¿Cuál es el papel de recursos humanos frente a la gestión del cambio?, ¿Cómo es el liderazgo del área?

Como se puede observar, el modelo es una herramienta no solo para los profesionales de recursos humanos sino también para la alta dirección de las empresas y por supuesto de los dueños y/o accionistas de las mismas. Una contrastación adecuada del modelo permitirá al departamento de Boyacá -corredor industrial de Duitama - Sogamoso-, avanzar en el manejo de la gestión humana y por consiguiente ver reflejado en mejores resultados de las empresas en el departamento, resultados sostenibles y desarrollo y bienestar para los trabajadores.

# 1. Metodología y contexto de la investigación

## 1.1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Dada la naturaleza de la presente investigación cuyo objetivo es la contrastación del modelo de Gregorio Calderón, en la misma se debe ser fiel a las limitaciones que identifico el autor en la investigación inicial como son que dicha investigación se centra en las dependencias responsables del área del talento humano y su gestión en las organizaciones. Una segunda limitación que identificó el autor está claramente expresada como que la dirección del talento humano se asume como una actividad de gestión esto es, que la investigación tiene su enfoque desde las teorías de gestión. Si bien en la investigación desarrollada por el autor no se enfocó en un nicho particular de organizaciones, en la contrastación elaborada en la presente investigación se tuvo en cuenta que fueran organizaciones grandes, esto es, de más de 150 trabajadores con un área de recursos humanos estructurada, identificando en este nicho unas organizaciones nacionales y unas multinacionales que a través del tiempo han presentado resultados económicos positivos, lo que podrá permitir identificar si las áreas de gestión agregan valor a las mismas.

## 1.2. OBJETIVOS

La presente investigación tiene tres objetivos: primero, la contrastación del modelo de Gregorio Calderón Hernández, en las empresas del corredor industrial de Duitama – Sogamoso en Boyacá, como segundo objetivo determinar si las áreas de gestión humana de las empresas del corredor industrial de Duitama -Sogamoso Boyacá, agregan valor a los resultados de las organizaciones estudiadas y como tercer objetivo identificar la diferencia que pudiere presentarse entre las empresas nacionales y las multinacionales en relación con el modelo propuesto por el autor y contrastado en las empresas ubicadas en dicha región.

## 1.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para contrastar el modelo se utilizó una metodología cuantitativa, consistente en la aplicación de la encuesta

(Ver Anexo A), administrada personalmente a los gerentes de las áreas de gestión humana de las empresas por su importancia e impacto en la región del corredor industrial de Duitama – Sogamoso, Boyacá. Se aplicó la encuesta diseñada por Calderón, se evalúan en las áreas de talento humano cinco dimensiones en las que el autor identifica el valor agregado. Estas son: proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional, liderazgo de las personas y responsabilidad social (Ver Figura 1).

Para la obtención y la profundización de información complementaria se utilizaron técnicas cualitativas como entrevistas, e individual. Aunque estas últimas no se encuentran incluidas en lo que es clásicamente un estado del arte, si tuvieron relevancia en esta investigación en cuanto hicieron posible acercarse a la realidad de las empresas en lo que hace referencia a la repercusión que las teorías tienen en su acción cotidiana. También se recurrió a literatura especializada, lo que permitió una mayor comprensión y contextualización del tema a investigar.

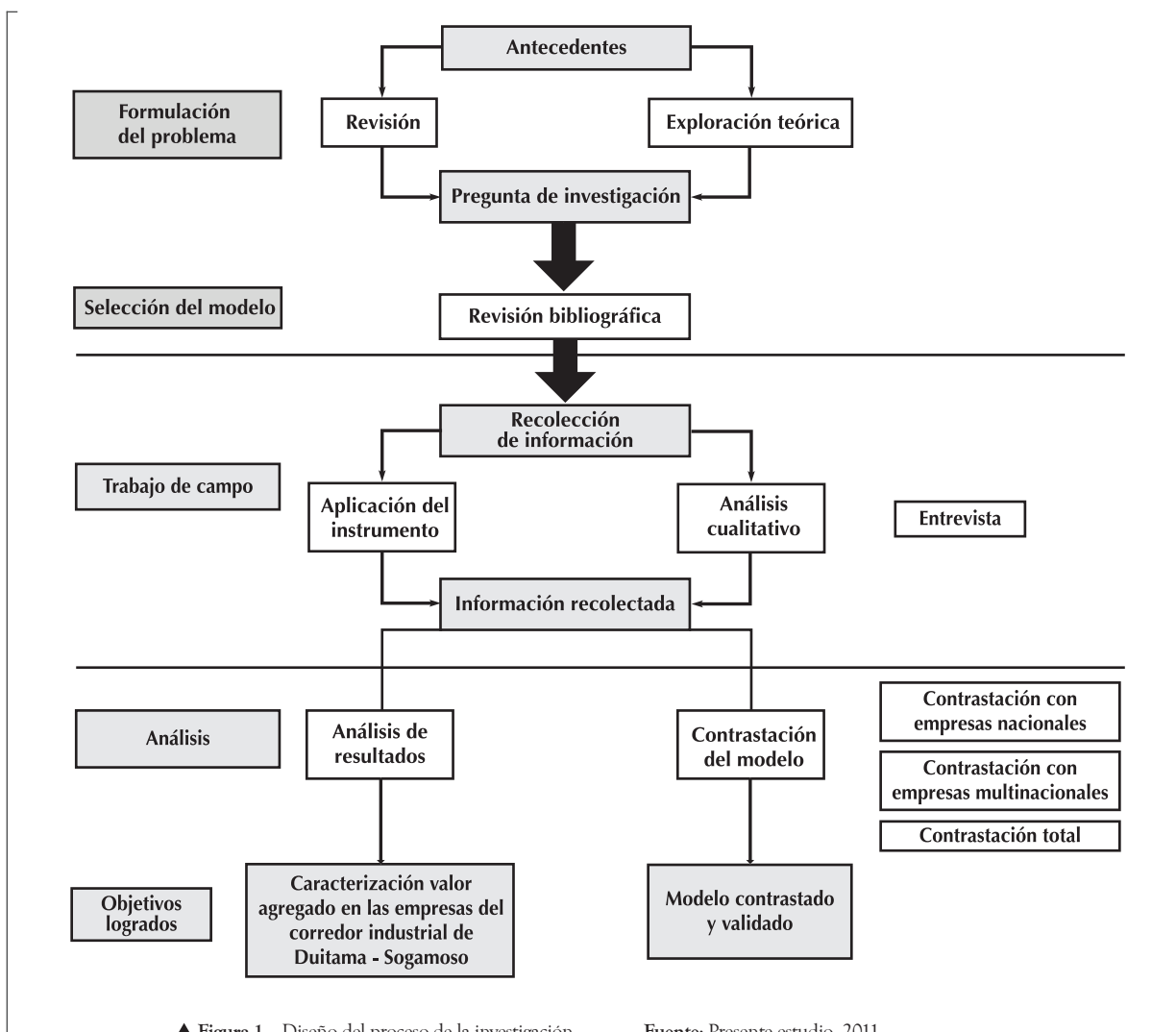
## 1.4. ESCALA DE MEDIDA DEL VALOR AGREGADO

La escala que el autor definió está desarrollada como un aporte de su investigación al área de talento humano.

Calderón determinó en su modelo cinco (5) dimensiones, con ocho preguntas para cada dimensión, utilizando la escala *multiitem* tipo *likers*, esto es, cinco alternativas de respuesta donde 1 es muy poca medida y 5 es muy gran medida, siendo 3 el nivel de indiferencia. Se tiene también la opción No sabe/No aplica, para cada pregunta de cada dimensión (Ver cuadro 1).

## 1.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población seleccionada para realizar la validación del estudio del doctor Calderón está compuesta por diez (10) empresas en Boyacá, ubicadas en el corredor industrial de Duitama – Sogamoso. De ellas el 50% son multinacionales y el 50% nacionales. Empresas de mediano tamaño y empresas grandes.



Dimensiones	Ítems
Proyección organizacional	Visión y acción estratégica
	Alineación cultural
Gestión del cambio	Necesidad compartida del cambio
	Movilización para el cambio
	Institucionalización
Infraestructura organizacional	Monitoreo y evaluación
	Práctica de alto rendimiento
	Apoyo a procesos organizacionales
Liderazgo de las personas	Desarrollo de competencias
	Mejoramiento del estilo de dirección
	Atención a las personas
Responsabilidad social	Motivación
	Política de responsabilidad social
	Impacto sobre trabajadores y medio ambiente
	Transparencia

▲ Cuadro 1. Distribución de preguntas e ítems por dimensión que agregue valor a la empresa colombiana. Gregorio Calderón Hernández - Manizales: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración, 2008.

Fuente: Aproximación a un modelo de gestión humana

## 2. Marco teórico

### 2.1. LA VENTAJA DE LAS PERSONAS PARA CONSTRUIR UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIDA

La ventaja de las personas para construir una ventaja competitiva, es un factor diferenciador (Calderón 2008). El autor sustenta la idea de la ventaja de las personas para construir una ventaja competitiva sostenida y del área de gestión humana para obtener capacidades organizativas, pretendiendo con este artículo clarificar que el desarrollo de las organizaciones en Colombia tiene que ver con una adecuada gestión humana, acorde con el desarrollo de la práctica de la gestión humana en las organizaciones y su aporte en el mismo.

Pero el cambio más exigente se presenta para las áreas responsables de la gestión humana, que deben trascender su activismo en prácticas aisladas o procesos funcionales para reorientar su acción hacia el apoyo del logro de los objetivos del negocio y hacia la gestión cultural de la organización, para lo cual debe buscar el desarrollo de los recursos y capacidades que hacen competitiva a la empresa (Kamoche, 1996; McMahan y McWilliams, 1994).

Etapa en la que se da el predominio mundial del capital financiero especulativo y surge con fuerza el concepto de globalización (Calderón, 2008), influenciada por el desarrollo de la administración, desarrollo que se ve reflejado en un énfasis, principalmente en la gestión humana orientada en apoyar los objetivos de la organización y la gestión cultural en las organizaciones para obtener resultados. Algunos principios que surgen de estos estudios se asocian con la necesidad de que las áreas de gestión humana se orienten al desarrollo de las prácticas que les son propias, pero no sólo en relación con los trabajadores de base, sino que también consideren como "clientes internos" a los gerentes y mandos medios. El departamento de recursos humanos debe entender el lenguaje de los negocios y la práctica de la planeación estratégica. Esta área deberá ser capaz de formular su propia estrategia funcional y convertirse en un consultor profesional de las gerencias de línea.

Por otra parte, la gerencia de recursos humanos debe contribuir no sólo a la implementación de la estrategia, sino a participar, además, en su formulación.

El recurso humano como generador de ventaja competitiva sostenible, en cuanto desarrolla competencias distintivas para la firma, como lo abordan Lado y Wilson, 1994; Kamoche, 1996; Mueller, 1996; Barney y Wright, 1998, Boxall, 1999. La consecuencia inmediata de esta nueva posición en el campo disciplinar es la diferenciación necesaria entre actividades de recursos humanos, que generan costos, y aquellas que generan valor y su incidencia en la posibilidad de llevar a cabo la externalización de algunos procesos que desrutinicen la labor y faciliten a sus profesionales centrarse en aquellas de carácter estratégico (Valle, 2004); sin embargo, tal vez la consecuencia más importante es el reconocimiento de que las personas y su gestión pueden convertirse en fuente de ventaja competitiva sostenida (Wright *et ál.*, 1994; Pfeffer, 1996; Lado y Wilson, 1994).

### 2.2. INFLUENCIA EN LA ESTRATEGIA

La estrategia como un aspecto importante abordado por algunos investigadores y estudiosos de la gestión humana, en el sentido de que la gerencia de recursos humanos debe contribuir tanto a la implementación de la estrategia como a su formulación, encontrando modelos propuestos entre los que se tiene el de Miles Snov (1984) y Lengnick-Hall (1988), quienes afirman que las empresas que integran recursos humanos y estrategia, tendrán un mejor desempeño en el largo plazo.

El área de recursos humanos debe saber del negocio, participar en la elaboración de la estrategia convirtiéndose no en socio estratégico sino en el estratega mismo y desde allí aportar a los resultados de la empresa, tal y como lo plantean diversos autores (Beer, 1998; Barney y Wright, 1998; Fitz-enz, 1990).

El objetivo del área de gestión humana debe dejar de hablar el lenguaje de recursos humanos y pasar a hablar en el lenguaje de los negocios, de la estrategia, para sumar soluciones desde la acción de las personas (Becker, Huselid, Pkucus y Spratt, 1998), y aportar de esta manera al desarrollo de la organización al agregar valor a la misma, creación de capacidades organizacionales, aumento del capital intelectual de la empresa, eficiencia en los procesos y garantizar el respeto por las personas, como lo plantean Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006.

La función actual de la gestión humana ya no es exclusivamente operativa, sino que debe estar orientada por un enfoque estratégico que responda de manera equilibrada a los intereses, metas y objetivos de la organización y al bienestar de los trabajadores, como lo definen García, Sánchez y Zapata (2008) cuando dicen: “La actividad empresarial estratégica, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una cultura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales efectivamente”.

Gestión estratégica de recursos humanos implica que las prácticas de las áreas de gestión humana están alineadas con la eficacia de la organización. Lo que quiere decir que dicha gestión aporta a los resultados de la organización, lo que implica mejores prácticas, comprensión de su contribución al logro de una ventaja competitiva sostenida.

Si bien es claro que los empleados “adecuados” constituyen la verdadera ventaja competitiva, el papel de la gestión de recursos humanos para tener esa ventaja competitiva está en identificar los empleados que tienen un valor estratégico, que son valiosos (como bien lo tratan Beney y Wright, 1998), en obtener ventajas competitivas de recursos humanos que se pueden

obtener a través de seleccionar y retener la mejor gente para desarrollarla y que corresponda a las expectativas y necesidades de estos (Boxall, 1996).

Dado que una ventaja competitiva está en los empleados valiosos y que por consiguiente tienen un valor estratégico se requiere que dicho recurso sea escaso irrepetible y que genere valor para el cliente (Barney, 1998; Collis y Montgomery, 1995).

En las organizaciones de hoy y como una estrategia de recursos humanos se tiene identificados a aquellos empleados que generan valor, se implementan políticas de retención como una medida para neutralizar las amenazas que representa la globalización como lo reseñan Lepak y Snell (2002), al referirse a la ventaja que representa el capital humano (Ver figura 2).

Finalmente, las empresas que construyen sus estrategias de recursos humanos alineadas a la estrategia corporativa tendrán un gran desempeño a largo plazo (Calderón, Álvarez, y Naranjo, 2006), ya que mediante una adecuada formulación de su estrategia las empresas pueden implementar una cultura deseada que permita el logro de los objetivos, cambiar la manera de hacer las cosas, flexibilidad y capacidad de resolución de problemas, nueva cultura en la organización. Lo que significa modificación de las características de la fuerza de trabajo, la alteración de aspectos relacionados con la tecnología, la estrategia o la organización del

Alto	<b>CUADRANTE 4:</b> Alianza/socio de negocios  Relación basada en la colaboración con el RH	<b>CUADRANTE 1:</b> Trabajo basado en el conocimiento  Relación basada en el compromiso con el RH
	<b>CUADRANTE 3:</b>  Relación basada en el cumplimiento con el RH	<b>CUADRANTE 2:</b>  Relación basada en la productividad con el RH
Bajo	Bajo	Alto
		<b>Valor estratégico</b>

▲ Figura 2. Características del capital humano y modelos de empleo

Fuente: Traducido de: *Human capital, characteristics and employment modes*. (adapted from Lepak and Snell (1999)).

trabajo, lo que hace necesario que la misma se formule considerando de manera amplia estas características. Circunstancia que sucede cuando la función de personal participa activamente en la formulación de la estrategia, lo que se traduce en mejores resultados, destacando su importancia en la consecución de los objetivos empresariales como señala Van Sluijs (1993).

### 2.3 GLOBALIZACIÓN EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

La globalización económica, la innovación tecnológica y el incremento de la competencia, nos llevan a identificar el entorno empresarial actual como incierto. Para hacer frente al mismo, las organizaciones están adoptando cada vez más el paradigma de la Dirección Estratégica, cuyo eje principal es la estrategia empresarial, la cual puede entenderse como el reflejo de los objetivos generales de la empresa, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la misma, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico. Menguzzato y Renau (1991).

La globalización generó un incremento de la competencia (Brockbank, 2003). Como consecuencia, un desarrollo en la gestión del recurso humano, resultado de una mayor eficiencia en las organizaciones (Calderón, 2006). A su vez, este proceso de globalización demanda más innovación en productos y procesos, mayor compromiso de la gente, más eficiencia en el uso de los recursos, así como un liderazgo diferente al tradicional y una sinergia organizativa óptima (Brockbank W., & Ulrich, D., 2003).

La globalización es un fenómeno económico relacionado directamente con el crecimiento económico de las naciones (Villagrasa, 2003), donde claramente el recurso humano forma parte vital de la estrategia y se constituye en un generador de valor agregado y un factor diferenciador de cada organización, razón por lo que la estrategia del área de gestión humana debe estar alineada a la estrategia de la organización para administrar el recurso humano acorde con la cultura organizacional para obedecer a una planeación estratégica (Beer, 1998).

Calderón identificó las condiciones de la globalización donde hay predominio del modelo neoliberal, por ello la competencia en mercados mundiales es la característica predominante y para ello las empresas deben estar preparadas (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006).

Con la globalización, las nuevas prácticas de gestión humana deben estar orientadas a alcanzar lealtades, motivaciones y satisfacciones del trabajador pero que enriquezcan su tarea y a la vez apoye el logro de los objetivos del negocio, como bien lo anotan Calderón, Álvarez, y Naranjo (2006).

La globalización, que implica el desarrollo de sistemas de información, la competencia, la reducción de costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la competitividad constituyen poderosos factores que la gestión humana no puede ignorar. Dicha área debe acompañar estos cambios como gestores del cambio organizacional (Chiavenato, 2002).

Por ello, la Administración del Talento Humano cobra especial relevancia en un mundo todos los días más globalizado y en el que los aspectos de gestión humana pueden convertirse (y de hecho lo hacen) en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores.

### 2.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el contexto corporativo, la RSE se ha lanzado como una herramienta de competitividad y desarrollo (Vives, 2004; Peinado-Vara, 2004).

El concepto de responsabilidad social empresarial está vinculado al “desarrollo de las actividades de la empresa, asumiendo la responsabilidad de los impactos que genera, creando con ello valor para sus accionistas y la sociedad a través del empleo de buenas prácticas”, tema presentado en la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible, en Johannesburgo (2002) como bien lo cita Georgina Núñez R. en su trabajo *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*.

Como un punto estratégico de la empresa está la RSE, elemento transversal y estratégico de su accionar. La RSE no es un comportamiento filantrópico, y de carácter accesorio o paralelo, de la empresa que destina parte de sus beneficios a acciones sociales. Por tanto, la RSE no es algo que queda fuera del “*core business*” de la empresa.

Como una política en las organizaciones; las áreas de recursos humanos lideran desde la estrategia el cumplimiento de las obligaciones laborales, los convenios

con la OIT, los derechos humanos, aspecto y legislación ambiental, gobernabilidad corporativa, etc.; en general se trata de los grupos de interés o stakeholders, como son los accionistas, el desarrollo de proveedores, el impacto de los productos sobre las comunidades y el cliente, entre otros.

Como afirma Klaus (2000), las empresas que tienen un buen desempeño de RSE también son las más rentables y De la Cuesta *et al.* (2002a) afirman que “para que la empresa crezca a largo plazo es imprescindible que sustente sus procesos y productos en unos estándares éticos integrados su gestión, y que trate de dar respuesta a las demandas de los agentes sociales a los que afecta o que le afectan”. Por consiguiente, en las organizaciones se forma a los trabajadores con un alto sentido de responsabilidad social, valores, códigos de ética y buen gobierno, responsabilidad para con el medio ambiente; uso y preservación de recursos naturales no renovables, programas estos liderados desde las áreas de gestión humana como parte de la estrategia corporativa.

## 2.5. GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La acelerada globalización, las reestructuraciones organizacionales y la competitividad en todos los sectores de la economía, exigen a las entidades empresariales que sean flexibles, de mente abierta y capaces de responder ante los nuevos retos que surjan, para dar lugar a la gestión del conocimiento lo que implica aprender nuevas habilidades que le permitan encontrar, gestionar, desarrollar, compartir y usar la información y el conocimiento (Abel y Oxbrow, 1999). La nueva economía, la globalización y las nuevas tecnologías son algunos de los elementos que han hecho que la gestión del conocimiento vaya adquiriendo cada vez más importancia. El conocimiento, es un recurso que nos permite interpretar nuestro entorno, nos da la posibilidad de actuar. Es un recurso que se halla en las personas y en los objetos –físicos o no– que estas personas utilizan, pero también en las organizaciones a las que pertenecen, en sus procesos y en sus contextos. La gestión del conocimiento consiste en optimizar la utilización de este recurso mediante la creación de las condiciones necesarias para que los flujos de conocimiento circulen mejor. Lo que gestionamos son las condiciones, el entorno y todo lo que hace posible y permite desarrollar dos procesos fundamentales: la creación y la transmisión de conocimiento. Son

diversas las herramientas que permiten fomentar y mejorar estos dos procesos, pero para que un proceso de gestión del conocimiento tenga éxito es fundamental observar, interpretar y entender el funcionamiento de las organizaciones y su estrategia.

Enric Bas y Mario Guillo (2008) muestran cómo el contexto global y cambiante en el que actualmente operan las organizaciones, considera que una de las problemáticas que se plantea son los cambios que se están produciendo a nivel global -y con más fuerza dentro de las sociedades desarrolladas en la organización del trabajo-, cambios que tienen como principal característica la disolución de los modelos tradicionales de producción y organización, la inestabilidad y el desamparo social, y donde la gestión de la complejidad y el cambio supone un reto para tratar de anticipar cuáles serán las características de los nuevos modelos de estructuración de las organizaciones, modelos de los que se derivarán sus necesidades en materia de recursos humanos.

## 3. Resultado de la contrastación del modelo

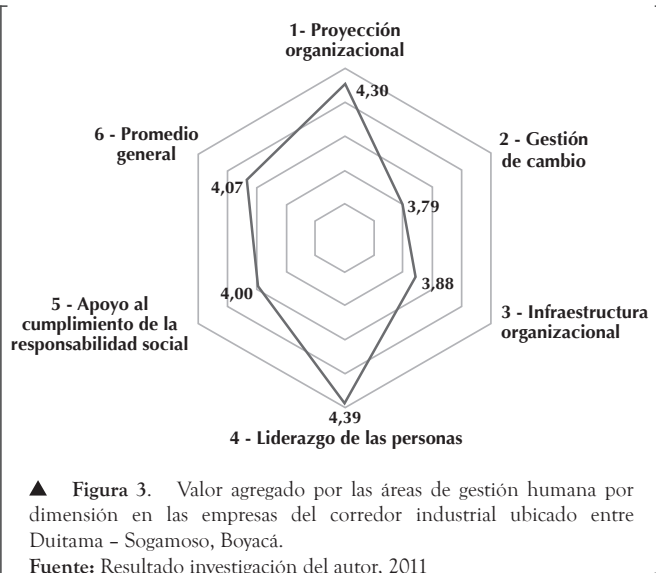
Aplicado el 100% de las encuestas, el resultado muestra datos que permiten identificar que las áreas de gestión humana en las empresas ubicadas en el corredor industrial de Duitama - Sogamoso, en el departamento de Boyacá, generan valor en las cinco dimensiones evaluadas (Véase Cuadro 2 y Figura 3).

1 - Proyección organizacional	4,30
2 - Gestión de cambio	3,79
3 - Infraestructura organizacional	3,88
4 - Liderazgo de las personas	4,39
5 - Apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social	4,00
6 - Promedio general	4,07

▲ Cuadro 2. Valor agregado por las áreas de gestión humana por dimensión en las empresas del corredor industrial ubicado entre Duitama - Sogamoso, Boyacá

Fuente: Resultados de la encuesta, 2011





Se observa que todas las dimensiones revelan que las áreas de gestión agregan valor a las empresas del corredor industrial de Duitama - Sogamoso, Boyacá.

Importante es destacar que la dimensión liderazgo de las personas muestra un mayor valor, seguida de proyección organizacional y apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social, las dimensiones infraestructura organizacional y gestión del cambio tienen un resultado si bien menor, pero los mismos muestran que las áreas agregan valor en estas dimensiones.

Al comparar los resultados de la investigación de Calderón (2008) contra las mediciones realizadas en el

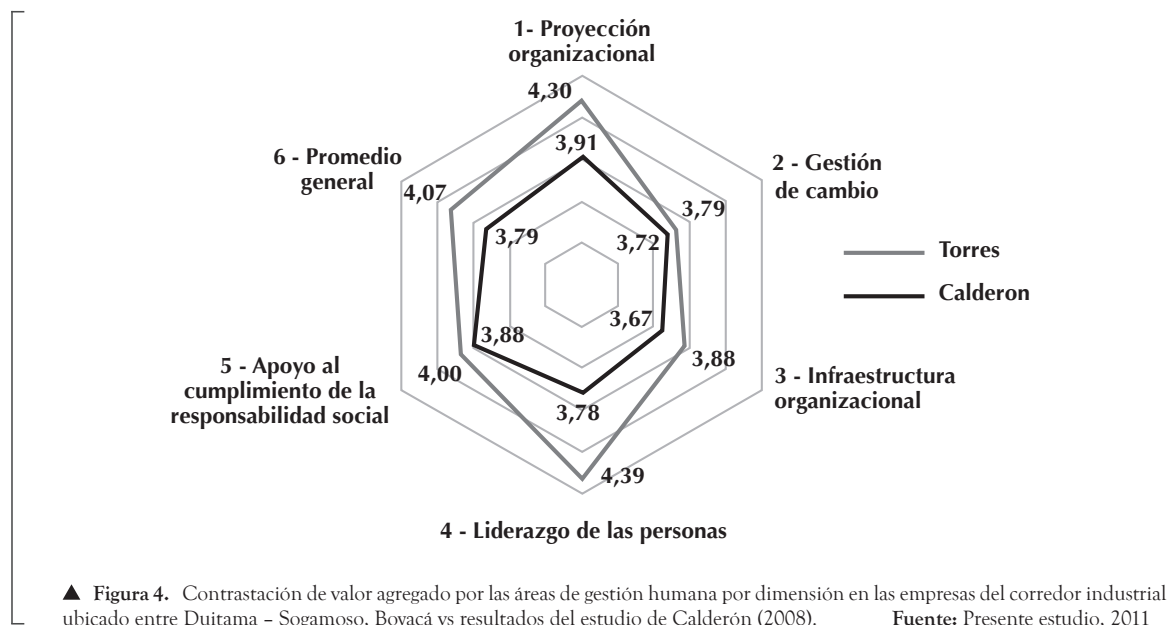
corredor industrial de Duitama - Sogamoso, Boyacá se tiene que estos últimos arrojaron resultados más altos, que se pueden explicar a la luz de una mayor influencia de las teorías administrativas desarrolladas en los países europeos y norteamericanos, en razón a la globalización mayormente presentada en los últimos cinco años (Ver Cuadro 3 y Figura 4).

Si bien los resultados dieron por encima de los de Calderón, esta diferencia no afecta el resultado del trabajo realizado y, por el contrario, valida el modelo de Calderón.

Estos resultados indican claramente que las áreas de recursos humanos agregan valor a las organizaciones ubicadas en el corredor industrial de Duitama - Sogamoso, Boyacá, en las dimensiones propuestas por Calderón (2008), como son: proyección organizacional relacionada con la parte misional de las empresas, esto es, la estrategia misma como socio estratégico (Gómez-Mejía, Balkin, 1997) y (Wintermantel, R. & Mattimore, K. 1997), desarrollo de estrategias. También el diseño de la organización, entendida como cambio de capacidades de dirección e integración de prácticas de alto rendimiento (Mohram y Lawler III, 1998). La dimensión gestión del cambio donde se tienen fórmulas y estrategias para asegurar que la gente tenga credibilidad en los procesos de cambio y participación en la identificación de las necesidades de cambio, prácticas identificadas como generadoras de valor agregado como agentes de cambio (Ulrich, 1997), manejo de cambio (Ehrlich, 1998), arquitectos de nuevas mentalidades (Hewitt, 1998). Infraestructura organizacional, relacionada

Dimensión	Investigador		
	Torres	Calderón	Variación %
1 - Proyección organizacional	4,30	3,91	10,0%
2 - Gestión de cambio	3,79	3,72	1,8%
3 - Infraestructura organizacional	3,88	3,67	5,6%
4 - Liderazgo de las personas	4,39	3,78	16,1%
5 - Apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social	4,00	3,88	3,1%
6 - Promedio general	4,07	3,79	7,4%

▲ Cuadro 3. Contrastación de valor agregado por las áreas de gestión humana por dimensión en las empresas del corredor industrial ubicado entre Duitama - Sogamoso, Boyacá vs resultados del estudio de Calderón (2008).  
Fuente: Presente estudio, 2011



con los procesos de reestructuración organizacional; mejoramiento del funcionamiento y reestructuración (Burke, 1998), capacitación y desarrollo alineados con las estrategias de la empresa, desarrollo del desempeño superior de empleados (Shepeck y Militello, 2000), medición de resultados del área de gestión humana en términos de eficiencia y efectividad, estándares de desempeño. Dimensión de liderazgo de las personas tienen para crear un ambiente en donde las personas tengan la oportunidad de aprender crecer y desarrollarse, desarrollo permanente de competencias en los trabajadores acorde con la estrategia de la compañía (Lake, 1998), (Ehrlinch 1998), y apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social como velar por el cumplimiento de las obligaciones legales con los trabajadores, participación y cumplimiento del código de ética, comunicar a los empleados los compromisos de responsabilidad social de la empresa (Lozano, 1999), (Cortina, 2003), (Sen, 2003).

### 3.1. RESULTADO POR DIMENSIONES

Dimensión liderazgo es la dimensión de mayor valor con un cuatro coma treinta y nueve (4,39) en los resultados generales; crear un ambiente en la organización que permita aprender, crecer y desarrollarse, así como el prospecto de competencias alineadas con la estrategia de la organización y establecer estrategias, actividades para que las personas, además de aportar su tiempo,

contribuyan con su mejor esfuerzo, todo ello arrojó resultados muy altos. El liderazgo es visto como una competencia necesaria e imprescindible, no solo en el área de gestión humana sino en los *line manager* “esta competencia se requiere en los gerentes de talento humano, pero también en los gerentes de las áreas operativas quienes tienen que liderar los procesos productivos y las políticas de gestión humana...”(E1) “...los gerentes de recursos humanos deben tener un liderazgo alto y los *line manager*, como representantes de los gerentes de recursos humanos deben ser líderes y conocer los procesos y las políticas de recursos humanos” (E5) “El área de talento humano tiene mucha importancia en nuestra organización debido a la capacidad de liderazgo mostrada por los representantes de esta área” (E7) “...con el liderazgo adecuado hemos podido atender los requerimientos de la casa matriz, así como mitigar las dificultades que representa aplicar las estrategias direccionadas por ellos y representadas en metas para nuestra planta” (E8).

En segundo lugar proyección organizacional con un cuatro coma treinta (4,30) donde se encuentra: alentamos a los ejecutivos con la cultura deseada para asegurar prácticas de recursos humanos alineadas con la cultura requerida así como la identificación de la misma para cumplir la estrategia de la empresa con puntaje superior a cuatro. “... seleccionando y reteniendo la mejor gente y que estos empleados acepten y no choquen con la cultura de la compañía

nos permite desarrollar todos los programas y objetivos trazados..." (E1) "Nuestro éxito radica en hacer que los empleados rápidamente entiendan la cultura, la vivan y aporten a la misma con su ejemplo" (E2) "...tenemos los programas orientados al cambio, así como el sistema de recompensas donde premiamos las conductas deseadas y/o castigamos las no deseadas" (E5) "...construimos la misión, visión y valores de la compañía, orientado esto al cambio y a su nueva cultura organizacional, e implementamos un modelo de gerencia del desempeño para poder evaluar y recompensar el logro de objetivos y reconocer las conductas deseadas" (E5) "...la dirección del talento humano diseña e implementa los modelos de planeación estratégica que nos permite ser los mejores y estar mejor preparados que la competencia, premiando a nuestros ejecutivos que mejor se desempeñan y cumplen con las orientaciones de la organización" (E7) "...el cambio, cultural desarrollado por la vicepresidencia de gestión humana nos permite ser líderes en nuestro sector y trabajar con la mejor gente" (E8).

Un tercer puesto le corresponde a la dimensión apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social, con un cuatro cero (4,0) donde el valor más alto se encuentra en vela por el cumplimiento de la regulación colombiana relacionada con los trabajadores y el puntaje más crítico involucra a los trabajadores en el desarrollo de las políticas y los procedimientos de la responsabilidad social, así como la comunicación a trabajadores y partes interesadas sobre los compromisos de responsabilidad social de la empresa "como el compromiso quizá más importante en nuestra organización, está el compromiso con la responsabilidad social que nos permite tener unas buenas relaciones con la comunidad, el sindicato y los entes gubernamentales" (E1) "...lo riesgoso de nuestra operación nos obliga a tener un programa de responsabilidad social para mitigar los riesgos consumidores y con todos los stakeholders nos es imperativo estar comprometidos con la responsabilidad social dada la criticidad de nuestro negocio" (E5) "para nuestra organización la responsabilidad social nos permite penetrar todos los mercados de manera responsable, aportando al desarrollo de nuevos productos y causas socialmente responsables al mismo tiempo" (E7) "... como la principal prioridad para nuestra organización está la responsabilidad social, representada en un manejo adecuado del medio ambiente, responsabilidad social con nuestras comunidades aledañas y con las que impactamos, así como aportamos al desarrollo de otras empresas en ese sentido" (E8).

Cuarto, infraestructura organizacional con tres coma ochenta y ocho (3,88) donde se resalta la participación en proyectos de reestructuración organizacional, se facilita la integración entre diferentes funciones del negocio y se miden los resultados de recursos humanos en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad) y donde el diseño de sistemas de compensación basados en desempeño brinda una importante oportunidad de mejora, así como también atraer, promocionar, retener y despedir a las personas adecuadas y facilitar el establecimiento de estándares de desempeño, su medición y los procesos de retroalimentación son de bajo puntaje "...la implementación de programas de capacitación y desarrollo que tenemos en la empresa responden no solo a los intereses del trabajador sino principalmente a las metas y objetivos de la organización" (E1) medimos los resultados del área de recursos humanos con indicadores que nos muestran si estamos mejorando, el impacto de nuestros programas y cuánto nos cuestan" (E1) "...con nuestros programas fue posible cambiar de empresa colombiana a empresa brasilera implementando procesos organizacionales adecuados" (E1) "...tenemos programas de retención de los mejores trabajadores para garantizar resultados altamente competitivos"(E5) "... con nuestro programa de cambio cultural medimos los resultados de toda la organización, estandarizando un proceso de evaluación del desempeño que ha permitido el reconocimiento de los trabajadores que logran excelentes resultados apoyados en un sólido sistema de reconocimiento salarial a todo nivel de la organización" (E5) "...poder tener altos estándares de productividad solo ha sido posible trabajando en equipo, con todas las áreas y no en silos" (E7) "...tuvimos que generar nuevas formas de trabajar desaprendiendo y aprendiendo nuevamente. Solo así podemos ser competitivos en el mercado mundial"(E8).

Quinto, y no menos importante, se tiene la gestión del cambio con tres coma setenta y nueve (3,79). La participación en la evaluación de los procesos de cambio, la organización y la formulación de estrategias para asegurar que la gente tenga credibilidad en los procesos de cambio de la organización muestran un valor alto y el diseño de metodologías y herramientas para acompañar y direccionar el cambio, la participación y la selección de agentes de cambio presentan baja puntuación "... cuando se compró la compañía comenzó un proceso que inicialmente era identificar las personas que servían y luego trabajar en una nueva cultura. Esto lo hicimos entrenando facilitadores en todas las áreas para que la nueva cultura penetrara más rápidamente y tuviéramos

menos problemas con el sindicato y afectar lo menos posible el clima laboral”(E1) “...el programa más importante de la empresa, una vez consolidada la fusión, fue implementar el cambio cultural con un programa sólido, creíble, apoyado en los medios de comunicación interna” (E5) “...tuvimos una etapa muy difícil, fue necesario desarrollar por parte de nuestro presidente un programa de cambio e innovación para mantenernos competitivos en el mercado”(E7) “...el único programa que permanece es el programa orientado al cambio pues constantemente hemos experimentado el mismo y esto requiere un programa sólido y un compromiso de la alta gerencia” (E8).

El resultado general de la investigación muestra que las dimensiones medidas arrojan un resultado que ratifica el valor agregado de las áreas de gestión humana. También nos deja ver que se pasa de un promedio general de 3,79 (investigación realizada por Gregorio Calderón Hernández) a un promedio general de 4,07 (investigación realizada por César Augusto Torres Gómez), en las empresas ubicadas en el corredor industrial de Duitama – Sogamoso, en Boyacá, lo que indica un incremento del 7,4%.

Se puede ver también que las dimensiones de mayor proyección pasaron de ser proyección organizacional y responsabilidad social a liderazgo y proyección organizacional, mostrando que proyección organizacional es la de mayor proyección para ambas investigaciones.

### 3.2. RESULTADOS POR TIPO DE EMPRESA

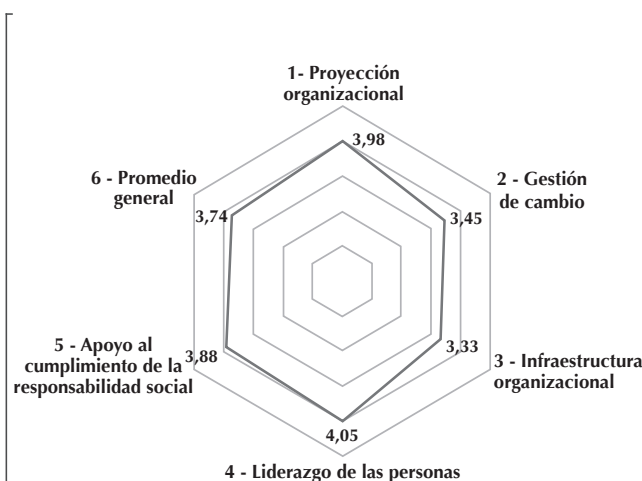
Si bien no hubo una diferencia significativa cuando se clasificaron las empresas en multinacionales y nacionales, es interesante observar que en las mismas se presentan diferencias.

#### 3.2.1. RESULTADOS DE EMPRESAS NACIONALES

Para las empresas nacionales se puede observar (Cuadro 4, Figura 5) que las dimensiones de liderazgo de las personas con cuatro coma cinco (4,05) y proyección organizacional con tres coma noventa y ocho (3,98), son las dimensiones de mayor proyección. La infraestructura organizacional figura como la más crítica con un valor de tres coma treinta y tres (3,33) y gestión del cambio con un valor de tres coma cuarenta y cinco (3,45).

1 - Proyección organizacional	3,98
2 - Gestión de cambio	3,45
3 - Infraestructura organizacional	3,33
4 - Liderazgo de las personas	4,05
5 - Apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social	3,88
6 - Promedio general	3,74

▲ Cuadro 4. Valor agregado por las áreas de gestión humana por dimensión en las empresas nacionales del corredor industrial ubicado entre Duitama – Sogamoso, Boyacá  
Fuente: Presente estudio, 2011



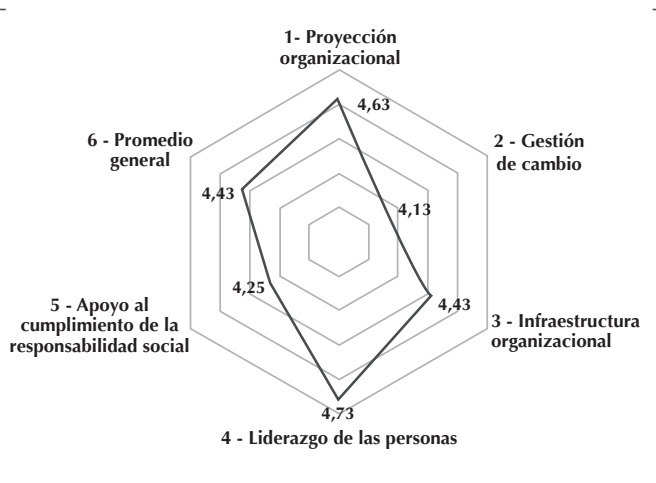
▲ Figura 5. Valor agregado promedio en las diferentes dimensiones, arrojado en las empresas nacionales del corredor industrial ubicado en Duitama – Sogamoso, Boyacá  
Fuente: Presente estudio, 2011

#### 3.2.2. RESULTADOS EMPRESAS MULTINACIONALES

Cuando se revisaron los resultados de las empresas multinacionales se encontró liderazgo de las personas y proyección organizacional como las dimensiones de mayor proyección con cuatro coma setenta y tres (4,73) y cuatro coma sesenta y tres (4,63) respectivamente. La dimensión más crítica resultó gestión del cambio con cuatro coma trece (4,13) y apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social con cuatro coma veinticinco (4,25).

1 - Proyección organizacional	4,63
2 - Gestión de cambio	4,13
3 - Infraestructura organizacional	4,43
4 - Liderazgo de las personas	4,73
5 - Apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social	4,25
6 - Promedio general	4,43

▲ Cuadro 5. Valor agregado por las áreas de gestión humana por dimensión en las empresas multinacionales del corredor industrial ubicado entre Duitama - Sogamoso, Boyacá. Fuente: Presente estudio, 2011



▲ Figura 6. Valor agregado promedio en las diferentes dimensiones arrojado en las empresas multinacionales del corredor industrial ubicado en Duitama - Sogamoso, Boyacá Fuente: Presente estudio, 2011

### 3.2.3 COMPARATIVO DE RESULTADOS EN EMPRESAS NACIONALES, MULTINACIONALES

Comparando los resultados arrojados por la encuesta y segmentando en empresas nacionales y multinacionales los resultados muestran que la dimensión de mayor proyección es liderazgo de las personas con un valor de cuatro coma cero cinco (4,05) y cuatro coma setenta y tres (4,73) respectivamente, seguida por la dimensión de proyección organizacional con tres coma noventa y ocho (3,98) y cuatro coma sesenta y tres (4,63) respectivamente. La dimensión más crítica en las multinacionales es gestión del cambio con cuatro coma trece (4,13) y en las nacionales infraestructura organizacional con un valor de tres coma treinta y tres (3,33) (Ver Cuadro 6 y Figura 7).

Según los resultados se tiene que en las empresas multinacionales las cinco dimensiones arrojaron un mayor valor comparado con las empresas nacionales, mostrando para ambos segmentos que las áreas de gestión humana agregan valor a las organizaciones ubicadas en el corredor industrial de Duitama - Sogamoso, Boyacá, debido a que en las mismas las áreas de gestión humana son más estructuradas, sus objetivos están más claros y alineados con la estrategia de la organización, adicionalmente el concepto de socio estratégico está más desarrollado e implementado.

Dimensión	Cesar A. Multinacionales	Cesar A. Nacionales	Cesar A. General
1 - Proyección organizacional	4,63	3,98	4,30
2 - Gestión de cambio	4,13	3,45	3,79
3 - Infraestructura organizacional	4,43	3,33	3,88
4 - Liderazgo de las personas	4,73	4,05	4,39
5 - Apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social	4,25	3,88	4,00
6 - Promedio general	4,43	3,74	4,07

▲ Cuadro 6. Valor agregado por las áreas de gestión humana por dimensión en las empresas multinacionales vs nacionales del corredor industrial ubicado entre Duitama - Sogamoso, Boyacá. Fuente: Presente estudio, 2011

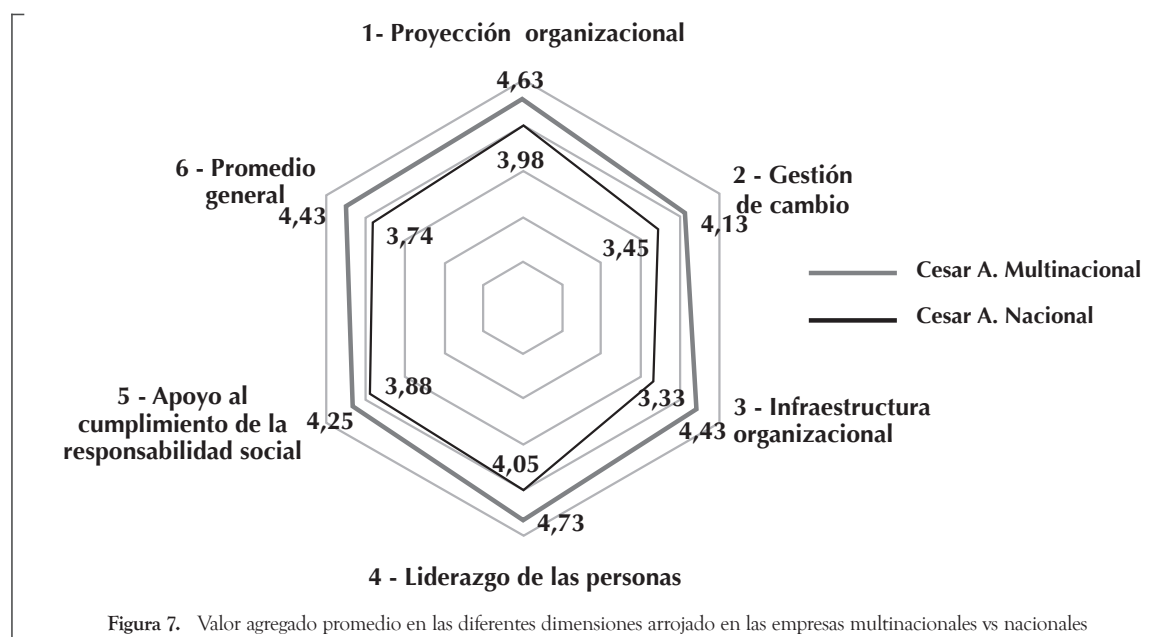


Figura 7. Valor agregado promedio en las diferentes dimensiones arrojado en las empresas multinacionales vs nacionales del corredor industrial ubicado en Duitama - Sogamoso, Boyacá  
Fuente: Presente estudio, 2011

## 4. Conclusiones

Como un primer resultado, mediante el instrumento de medición de Calderón (2008), se estudiaron diez empresas segmentadas en nacionales y multinacionales de tamaños similares, valorando que efectivamente las áreas de gestión humana, en las empresas del sector ubicado entre Duitama y Sogamoso agregan valor, esto es, aportan a los resultados finales de las mismas y por ende a la productividad.

Una de las razones del incremento en el resultado del presente estudio obedece a la globalización y al impacto que esta ha representado en las áreas de recursos humanos, como bien lo afirma Saldarriaga (2007), al decir que la gestión humana pretende contribuir al desarrollo de la empresa optimizando el personal e incrementando la productividad y la competitividad de la misma; tendencia de las áreas de gestión humana como resultado de la globalización pues las empresas deberán ser cada vez más competitivas. Es por esto que las áreas de recursos humanos tienen un lugar importante en un mundo más globalizado, constituyéndose la gestión humana en un factor diferenciador que le permita ser más exitoso que otra empresa como de alguna manera lo reseña Chiavenato (2002a). También Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) vinculan la gestión humana a la estrategia de la organización y al logro de los objetivos.

Desde los resultados del presente trabajo se comprueba que, efectivamente, las áreas de gestión humana agregan valor a las organizaciones ubicadas en el corredor industrial de Duitama - Sogamoso, Boyacá pues las estrategias de las áreas de gestión humana están alineadas con la estrategia de la organización, lo que se ve reflejado en este estudio. También se encontró que el área de gestión humana está al frente de la búsqueda de nuevas formas de trabajo, con un mayor empoderamiento de los trabajadores, una mayor preparación del gerente de recursos humanos, el cord del negocio, evidenciando que actualmente las áreas de gestión humana tienen un mayor conocimiento del negocio lo que se refleja en conocimientos de finanzas, mercadeo, logística, mantenimiento y permite una adecuada comunicación con sus pares y con la alta dirección de la empresa. Lo anterior permiten afirmar que se tiene un diagnóstico de los gerentes de recursos humanos y de los empresarios de la región a quienes los resultados les permitirán desarrollar planes de mejoramiento soportados en los datos arrojados por este trabajo.

Como un segundo resultado se tiene que afirmar que se validó el modelo de Calderón "Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana", en las empresas del corredor industrial de Duitama - Sogamoso, Boyacá, si bien los resultados mostraron valores superiores al estudio realizado por Calderón; esto obedece al desarrollo de las

organizaciones como consecuencia de la globalización presentada en los últimos años en nuestro país y las políticas neoliberales aplicadas por los últimos gobiernos.

Como tercer resultado se tiene identificada la diferencia presentada entre las empresas nacionales y las multinacionales, en relación con el modelo propuesto por el autor, diferencia que mostró que si bien las empresas nacionales arrojaron resultados muy similares a los presentados por el autor, cuando se compara con los resultados mostrados por las multinacionales estos son más altos, lo que podemos interpretar no solo como una reafirmación de la validación del modelo propuesto por Calderón, sino también como resultado de una mayor apertura, estabilidad económica del país y condiciones favorables a los capitales extranjeros, condiciones que han servido para fortalecer las áreas de gestión humana en las organizaciones colombianas, así como la influencia de las políticas de las casas matrices a las que pertenecen las multinacionales y cuyos modelos organizacionales se caracterizan por tener un mayor desarrollo del nuevo rol del área de gestión humana, esto es, no solo ser socio estratégico sino el estratega mismo.

Resultados que obedecen a que en las empresas multinacionales hay una mayor orientación en los procesos de selección, a identificar a los líderes del cambio, así como también a desarrollar un modelo de liderazgo que esté alineado con la estrategia de la organización. Modelo que contempla la formación específica para los agentes del cambio, pues la función de la gestión humana hoy es formar líderes más que empleados pasivos y, como bien anota Jaramillo (2001), el trabajador es el constructor fundamental del conocimiento y el eje de la flexibilidad organizacional, y sus aportes se ven reflejados en la rentabilización de la operación de la empresa, en términos de incremento del valor de la misma.

Finalmente, y como bien lo expresan Ivancevich, Gibson y Donnelly (2003) desde el área de gestión humana, debe actuarse en la solución de problemas para alcanzar los objetivos organizacionales, pero ello debe hacerse fomentando el desarrollo y la satisfacción de los trabajadores y, desde los procesos de gestión humana, debe evidenciarse un interés claro y marcado de la organización en las personas, tratándolas como individuos y contribuyendo a la satisfacción de sus necesidades, lo que para la gestión humana implica una concepción

del ser humano como algo mucho más importante que un simple “recurso” sin desenfocarse de su aporte a la estrategia y los objetivos de la organización. ≡

## NOTAS

1. Si bien claramente se tiene una gran diferencia entre “recursos humanos”, “gestión humana” y “talento humano”, para el presente trabajo no se hace diferenciación alguna y se usan como sinónimo del término recursos humanos termino este que es muy utilizado en la literatura internacional.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ABELL, A. Y OXBROW, N. Skills for the knowledge economy: the reality of the market place. *Business Information Review*, vol. 16, (3). 1999. pp. 115-121.
2. BARNEY, JB. y WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner the role of human resource in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*. 1998.
3. BARNEY, JB. y WRIGHT, P. M. Al pasar a ser jugador estratégico: El papel de los recursos humanos en obtener ventajas competitivas de Recursos Humanos Gestión. 1998.
4. BAS, E., Guilló M. El futuro del trabajo: Reflexiones sobre cambios emergentes en el entorno laboral y su impacto sobre la formación y el conocimiento en las sociedades avanzadas. *Cuadernos de Administración*, (40), 39-46 Universidad del Valle Colombia. 2008.
5. BEER, M. La transformación de la función de los recursos humanos: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico. Barcelona, España: Gestión 2000. 2008.
6. BECKER, B. E., HUSELID, M. A., PIKCUS, P. S. Y SPRATT, M. F. Los RH como fuente de valor para los accionistas: Investigación y recomendaciones. En Ulrich, O., Losey, M. R. y Lake G. El futuro de la dirección de recursos humanos. Barcelona: Gestión 2000. 1998.
7. BOXALL, P. The strategic HRM debate and the resource based view of the firm. *Human Resource Management Journal*. 1996.
8. BROCKBANK W., & ULRICH, D. Competencies for the new HR. Ann Arbor, MI: University of Michigan, Society of Human Resource Management, and Global Consulting Alliance. 2003.
9. BURKE, W. W. Lo que deben saber los profesionales de los RR.HH. En vistas al siglo veintiuno. En Ulrich, D., Losey, M. R. y Lake G. El futuro de la dirección de recursos humanos. Barcelona: Gestión 2000. 1998.
10. CALDERÓN, G. La gestión humana y sus aportes a las organizaciones Colombianas. *Revista Cuadernos de Administración*. 2006. 19 (31), 9-55.
11. CALDERÓN, G., ÁLVAREZ, C. Y NARANJO, J. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias

- y perspectivas de investigación. Cuadernos de Administración. 2006.
12. CHIAVENATO, I. Gestión del Talento Humano. México: McGraw – Hill. 2002.
  13. COLLIS, D. J., & MONTGOMERY, C. A., How do you create and sustain a profitable strategic? Competing Resource: Strategic in the 1990s. Harvard Business Review (July – August). 1995.
  14. CORTINA, A. Editorial Trotta, en.scientificcommons.org. noviembre de 2011. 2003.
  15. DE LA CUESTA, et al. La responsabilidad social corporativa: Una aplicación a España, UNED, Madrid. 2002.
  16. EHRlich, C. La gestión de los RR.HH.: una función distinta para un mundo diferente. En Ulrich, D., Losey, M. R. y Lake G. El futuro de la dirección de recursos humanos. Barcelona: Gestión 2000. 1998
  17. FITZ-ENZ, J. El valor añadido por la dirección de RH: una nueva estrategia para los 90. Bilbao: Deusto. 1990.
  18. GARCÍA, S., Mónica, SÁNCHEZ DE R., Karen, Y ZAPATA, D., Álvaro, Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana: Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management Cali: Programa editorial Universidad del Valle. 2008.
  19. GÓMEZ-MEJÍA, L.R., BALKIN, D., Y CARDY, R. Gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall. 1997.
  20. CALDERÓN, H., Aproximación a un modelo de gestión humana: que agregue valor a la empresa colombiana Manizales: Universidad Nacional de Colombia. 2008.
  21. CALDERÓN, H. La gestión humana y sus aportes a las organizaciones Colombianas Cuadernos de administración, enero – junio, (19) 31 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia. 2006.
  22. HEWITT, G. Estrategia de empresas y RR.HH.: Nuevas mentalidades para los roles. En Ulrich, D., Losey, M. R. y Lake G. El futuro de la dirección de recursos humanos. Barcelona: Gestión 2000. 2008
  23. IVANCEVICH, J., Gibson, J. y Donnelly, J.. Las organizaciones. México: McGraw - Hill. 2003
  24. JARAMILLO, J. Los componentes del sistema de gestión humana. En ASCORT (Organizadores), Gestión humana: más allá de las organizaciones. 7º Simposio ASCORT, Medellín, Colombia, 2001.
  25. KAMOCHÉ, K. Strategic Human Resource Management within a resource-capability view of the firm, Journal of Management Studies 33-2 March 1996.
  26. KLAUSEN, TROND Beldo .(Etiske Investeringer. Rapport 16:2000, Oslo: Institutt for Samfunnsforskning.
  27. LADO, A. A. Et Wilson, M. C. Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency – based perspective. Academy of Management Review, 19 (4 1994), 669 – 727.
  28. LAKE, D. G. Demarcaciones para los profesionales de RR.HH. que participan en las relaciones empresariales. En: Ulrich, D., Losey, M. R. y Lake G. El futuro de la dirección de recursos humanos. Barcelona: Gestión 2000. 1998.
  29. LENGNICK – HALL, C. A. Et Lengnick – Hall, M. L. Strategic human resource management: a review of the literature and proposed typology. Academy of Management Review, 1998.
  30. LEPAK, D. P., y Snell, S. A., Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. Journal of Management 2002.
  31. LOZANO, J. M. Ética y empresa . Bogotá: Trotta. 1999
  32. MENGUZZATO, M. Y RENAU, J.J. La dirección estratégica de la empresa, Editorial Ariel, Barcelona, 1991
  33. MILES, R. E. Et Snow, C. C. Designing strategic human resource systems. Organizational Dynamics, 13 (1), 1984.
  34. MOHRAM, S. A. y Lawler III, E. E. Transformar la función de los RH. En: Ulrich, D., Losey, M. R. y Lake, G. El futuro de la dirección de recursos humanos. Barcelona: Gestión 2000, 1998.
  35. MUELLER, F. Human resources as a strategic assets: an evolutionary resources – based theory. Vol 33, issue 6, pages 757 – 785, November 1996.
  36. SALDARRIAGA, J. La globalización y la competitividad de las empresas familiares: una aproximación teórica. Mercatura. 2007.
  37. SEN, A. Desarrollo y libertad, (quinta reimpresión). Bogotá: Planeta. 2003
  38. SHEPPECK, M. A. & Militello, J. Strategic HR configurations and organizational performance. Human Resource Management, Spring. 2000
  39. ULRICH, D. Recursos humanos champions: cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Buenos Aires: Ediciones Granica, 1997.
  40. VALLE, R. (Coord.). La gestión estratégica de los recursos humanos. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2004
  41. VAN SLUIJS, E. “Het Cyclisch Model Voor Strategisch Personeelsbeleid”. Methoden, Technieken en Analyse, 28(1,1993), pp. 101-115.
  42. VIVES, Antonio y ESTRELA PEINADO-VARA (Eds.), Corporate Social Responsibility as a Tool for Competitiveness. Inter. American Conference on CSR. Proceedings held in Panama City, Panama 26-28 October 2003, accessed at <http://www.csramericas.org>. agosto 1 de 2011.
  43. WINTERMANTEL, R. & MATTIMORE, K. In the changing world of human resources: Matching measures to mission. Human Resource Management, this issue. 1997
  44. WRIGHT, P., MCMAHAN, G., & MCWILLIAMS, A. Human resources as a source of sustained competitive advantage: a resource-based perspective. International Journal of Human Resource Management, 1994



## ANEXO A: GUÍA ENCUESTA

**Cesar Augusto Torres - Administración Universidad Nacional de Colombia**

### INVESTIGACIÓN: ¿Agregan valor las áreas de Gestión Humana a las organizaciones del sector industrial de Duitama y Sogamoso (Boyacá)

**Objetivo:** Se pretende validar el modelo desarrollado por Gregorio Calderón Hernández y de esta manera determinar si están aportando a las organizaciones en términos de proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional, liderazgo de las personas y apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social, las áreas de Gestión Humana.

#### Información general

1.Nombre de la empresa:					
2.Nombre del o la gerente de talento humano:					
3. Actividad principal de la empresa:					
4. Sector al que pertenece:		Industrial		Comercial	Servicios
5. Número total de trabajadores		Menos de 40	40 a 99	100 a 199	
		200 a 499	500 a 999	Más de 1000	
<b>Nota:</b>	Para responder las preguntas del cuestionario favor considerar la siguiente escala de medida (Opciones):				
1.	En muy poca medida	2.	En poca medida	3.	En alguna medida
4.	En gran medida	5.	En muy gran medida	6.	No sabe / No se aplica

#### Proyección organizacional

**Por favor, indique en qué medida el área de talento humano bajo su cargo participa en los siguientes procesos relacionados con la proyección organizacional**

Proceso	Opciones					
	1	2	3	4	5	6
1. ¿Participa en la definición de las estrategias empresariales?						
2. ¿Identifica e interviene los problemas clave para la estrategia de la empresa?						
3. ¿Crea procesos y programas para vincular las estrategias de recursos humanos con el logro de la estrategia empresarial?						
4. ¿Garantiza que la estrategia de recursos humanos concuerden con la estrategia de negocios de la empresa?						
5. ¿Asegura que las prácticas de RH están alineadas con la cultura deseada?						
6. ¿Alienta a los ejecutivos a actuar consistentemente con la cultura deseada?						
7. ¿Identifica la cultura necesaria para cumplir con la estrategia del negocio?						
8. ¿Estructura la cultura de forma tal que motive a los empleados?						

#### Gestión de cambio

**Por favor, indique en qué medida el área de talento humano bajo su cargo participa en los siguientes procesos relacionados con la gestión de cambio.**

Proceso	Opciones					
	1	2	3	4	5	6
1. ¿Participa en la identificación de las necesidades de cambio?						
2. ¿Formula estrategias para asegurar que la gente tenga credibilidad en los procesos de cambio?						
3. ¿Participa en la selección y formación de agentes de cambio?						
4. ¿Efectúa actividades para que la alta dirección se comprometa con el cambio?						
5. ¿Lleva a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarios en el personal para implementar el cambio?						
6. ¿Define e implementa estrategias de comunicación para los procesos de cambio?						

7.	¿Diseña metodologías y herramientas para acompañar y direccionar el cambio?						
8.	¿Participa en la evaluación de los procesos de cambio de la organización?						

### Infraestructura organizacional

**Por favor, indique en qué medida el área de talento humano bajo su cargo participa en los siguientes procesos relacionados con la infraestructura organizacional.**

Proceso	Opciones					
	1	2	3	4	5	6
1. ¿Participa en procesos de reestructuración organizacional?						
2. ¿Facilita la integración entre diferentes funciones del negocio?						
3. ¿Explora métodos alternativos para la organización y realización del trabajo?						
4. ¿Mide los resultados del área de RH en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad)?						
5. ¿Normalmente el área atrae, promueve, retiene y despide a las personas apropiadas?						
6. ¿Normalmente ofrece programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización?						
7. ¿Normalmente facilita el establecimiento de estándares de desempeño, su sistema de medición y los procesos de retroalimentación?						
8. ¿Diseña sistemas de compensación basados en el desempeño?						

### Liderazgo de las personas

**Por favor, indique en qué medida el área de talento humano bajo su cargo participa en los siguientes procesos relacionados con el liderazgo.**

Proceso	Opciones					
	1	2	3	4	5	6
1. ¿Entrena a los directivos para que se relacionen apropiadamente con los trabajadores?						
2. ¿Se preocupa por suministrar a las personas de la organización los recursos y medios apropiados para las exigencias que de ellos se demandan?						
3. ¿Establece estrategias y actividades para que las personas, además de aportar su tiempo, contribuyan con su mejor esfuerzo?						
4. ¿Se encarga de que en la organización a todas las personas se les comunique lo se espera de ellas en el trabajo?						
5. ¿Define políticas sobre estímulos y reconocimientos y velar porque se cumplan?						
6. ¿Crea un ambiente en donde las personas tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse?						
7. ¿Vela porque los trabajadores desarrollen permanentemente competencias acordes con la proyección de la organización?						
8. ¿Establece los mecanismos para que exista retroalimentación y escucha entre las directivas y los trabajadores?						

### Apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social

**Por favor, indique en qué medida el área de talento humano bajo su cargo participa en los siguientes procesos relacionados con el apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa.**

Proceso	Opciones					
	1	2	3	4	5	6
1. ¿Comunica a trabajadores y partes interesadas los compromisos de responsabilidad social de la empresa?						
2. ¿Involucra a los trabajadores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social?						
3. ¿Vela por la oportunidad, conveniencia y efectividad de la responsabilidad social de la empresa?						
4. ¿Vela porque se cumplan todas las regulaciones colombianas relacionadas con los trabajadores?						
5. ¿Participa en la formulación y cumplimiento del código de ética de la empresa?						
6. ¿Apoya el cumplimiento de la responsabilidad por el respeto hacia el medio ambiente?						
7. ¿Vela por la transparencia de la información que es suministrada a todos los grupos de interés de la empresa?						
8. ¿Fomenta compromisos de mejoramiento continuo de la organización?						