



## GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: ¿VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE EN EL TIEMPO?\*

***Strategic management of organizational culture, can competitive advantage sustainable over time?***

*Msc. Andrés Alberto Arias Pineda\*\**

\* El artículo se construye en el proceso de la tesina de maestría para optar al título de Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia.  
\*\* Administrador de Empresas y Magíster Científico en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Docente de tiempo completo de la Universidad Católica de Pereira, líder del grupo de investigación Desarrollo Empresarial. Contacto: andres.arias@ucp.edu.co

## RESUMEN

El artículo pretende esclarecer los elementos necesarios para trazar una ruta lógica, teórica y metodológica, a partir de la cual se pueda establecer relaciones entre la gestión estratégica del talento humano y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En el desarrollo argumentativo se identifican algunos antecedentes históricos y conceptuales sobre el tema, pasando por los principales desarrollos teóricos, para luego asociar este concepto y el de cultura organizacional con el de ventaja competitiva sostenible en el tiempo, y con el consecuente incremento en el desempeño de la organización. De esta forma, se pretende comprender qué relación existe entre estos conceptos.

## PALABRAS CLAVES:

Recurso humano, talento humano, cambio organizacional, competitividad organizacional, gestión estratégica.

## ABSTRACT

The article aims to clarify the elements necessary to draw a logical, theoretical and methodological route, from which to establish strategic relationships between the human talent management and sustainable competitive advantages in time. In the argumentative development some historical and conceptual background on the subject are identified through the main theoretical developments and then associate this concept and organizational culture with a sustainable competitive advantage over time, and the consequent increase in performance of the organization. In this way, we intend to understand what the relationship between these concepts.

## KEY WORDS:

Human resources, human talent, organizational change, organizational competitiveness, strategic management.

## GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: ¿VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE EN EL TIEMPO?\*

*Para citar este artículo: Arias Pineda, Andrés A. (2014). "Gestión estratégica de la cultura organizacional, ¿ventaja competitiva sostenible en el tiempo? En: Revista Académica e Institucional Páginas de la UCP, N° 95: p.89-102*

*Primera versión recibida 11 de julio de 2013. Versión final aprobada el 20 de noviembre de 2014*

En ambientes de globalización de los mercados, donde prevalecen las constantes presiones de adaptación a los cambios para competir en los mercados internacionales, la cultura organizacional (CO) se convierte en una de las capacidades que deben incentivar los gerentes, con una visión estratégica de las prácticas de gestión humana, para potencializar el capital intelectual como fuente de Ventaja Competitiva Sostenible (VCS) en la organización empresarial. Razón por la cual se hace indispensable que la gestión de recursos humanos se transforme en Gestión Estratégica de Talento Humano (GETH), donde se gerencie con una visión prospectiva, con un alineamiento entre las diversas políticas de la organización en su conjunto y bajo una perspectiva configuracional y contextualizada que la apalanquen a competir en escenarios complejos y caóticos, soportados en una CO fuerte y una GETH que sepa adecuarse a las variantes condiciones del medio ambiente.

En este punto surge la pregunta acerca de la posibilidad de gestionar la CO, ante lo cual se plantean diversos enfoques que varían de una visión pesimista, que afirma que no es posible, a una visión optimista, que considera que se pueden realizar cambios organizacionales, pasando por una visión realista que plantea que se pueden realizar algunos cambios, pero sólo en cuanto a los comportamientos, mas no es fácil en relación con los valores.

### **De la gestión de recursos humanos a la Gestión Estratégica del Talento Humano**

La Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) es un campo de la teoría del management, el cual forma parte del enfoque de la Gerencia de Recursos Humanos. Teóricamente, se arraiga en el proceso histórico de desarrollo de la teoría de la organización, y específicamente dentro de la perspectiva de la gestión de recursos y capacidades. Está focalizada sobre la naturaleza y la forma de dirigir estratégicamente el capital humano, con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional, lo cual se expresa en términos de eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos y, en consecuencia, en mejorar la productividad y la rentabilidad de la organización.

En cuanto a los orígenes y desarrollos de la GETH, es el resultado histórico de un proceso que inicia al incorporar, en el análisis de la organización empresarial, factores de orden psicológico, antropológico y sociológico. Surge como tema de discusión en la década de los ochentas, y a partir de ese momento presenta un acelerado proceso de desarrollo en lo que refiere a investigaciones que buscaban asociar el incremento en la productividad a factores de tipo motivacional de los recursos humanos. En otras palabras, muchas investigaciones empiezan a mostrar cómo prácticas de recursos humanos podían afectar positivamente la productividad y la rentabilidad de la organización, lo que

favoreció el incremento del interés por parte de las organizaciones y de los académicos en el tema. Lo anterior, en el contexto de una sociedad denominada del aprendizaje y en un modelo económico neoliberal que implica legislaciones laborales que tienden a la “flexibilización” del concepto de trabajo.

La GETH se enmarca dentro del concepto de Cultura Organizacional,<sup>1</sup> el cual es un escenario teórico propicio para su desarrollo, así la CO se convierte en un factor generador de Ventaja Competitiva, al ser utilizada de manera estratégica para competir en los mercados internacionales, buscando generar una ventaja competitiva que no se pueda imitar (VCS), es decir sostenible, a partir de gestionar el talento humano de una forma estratégica. Al respecto, el profesor Calderón afirma que “las competencias adquieren su verdadero valor estratégico cuando son gestionados de forma eficiente y eficaz, de manera que puedan interrelacionarse para desarrollar las actividades que le dan su carácter de competencias nucleares” (2005, p.121). Dicho de otra forma, la GETH es una forma para llevar a que el capital humano, sea una ventaja competitiva sostenible para la organización empresarial en un mundo globalizado.

En este punto es importante hacer claridad conceptual entre la GRH y GETH. La primera se usa en el contexto de políticas de bienestar laboral, bajo la óptica del corto plazo y se focaliza sobre las necesidades del negocio. Walker lo define como “un juego de procesos y actividades compartidas conjuntamente por RH y gerentes de línea para resolver problemas del negocio relacionado con las personas” (citado en Calderón, 2005, p. 122); mientras que para

Guest, la GERH está relacionada con “asegurar que la GRH esté totalmente integrada con la planeación estratégica, que las políticas de GRH sea coherente con las políticas por áreas y con las jerarquías; y que las PGR sean aceptadas y usadas por gerentes de línea como parte de su trabajo diario” (citado en Calderón, 2005, p. 123).

Sin embargo, para Becker & Gerhart, “el campo de las GETH ha sido criticado por la falta de bases teóricas sólidas” (1996, p.787), por no contar con fundamentos teóricos claros para distinguir entre GRH y GERH a lo cual ellos mismos plantean:

Las teorías en GERH se caracterizan por tipologías descriptivas, más que buenas teorías que ayuden a entender el por qué, cómo y dónde de las relaciones entre estrategias de negocios y PGR. (...) Si es cierto que se carece de una fuerte fundamentación teórica se debilita la habilidad de ambos (prácticos e investigadores) para usar plenamente los RH como soporte de la estrategia de la firma.” (p.789)

Sumado a lo anterior, Brewster (1999) llama la atención acerca del poco debate que existe entre las dos grandes vertientes de los paradigmas en el tema, afirmando que simplemente se desconocen, lo cual obviamente entorpece la posibilidad de construir conocimiento a partir del debate argumentado, condición fundamental en la formación de un cuerpo teórico que sirva de base a los estudios sobre GETH.

Lo anterior invita a reflexionar alrededor del papel de los RH como factor primordial en la generación de ventaja competitiva para la

<sup>1</sup> Cultura Organizacional (CO), Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH), Ventaja Competitiva Sostenible (VCS), Gestión de Recursos Humanos (GRH), Programa de Gestión de Recursos (PGR), *Human Resources Management* (HRM), *Program Resources Management* (PRM), *Strategic Human Resources Management* (SHRM)

organización, en especial VCS, es decir, aquella que no puede ser adquirida en el mercado y puede sostenerse en un ambiente globalizado y altamente competitivo, como es en el cual se desenvuelven nuestras organizaciones. Bajo esta óptica, resulta fundamental consolidar una base conceptual que brinde elementos para analizar, entender y comprender la GTH.

Dadas estas circunstancias, la tarea de la GETH será construir argumentos sólidos que soporten las formas de teorización en esta nueva área del conocimiento de la Teoría Administrativa; y de otro lado, en cuanto a la metodología, buscar las herramientas más adecuadas para abordar estos asuntos, entendiendo que se persigue integrar, unir, tejer, mezclar hilos de diferentes costales, que sirvan para diseñar investigaciones que permitan desarrollar variables más pertinentes, y que ayuden a enfrentar las multiplicidades conceptuales provenientes de los aportes de otras perspectivas teóricas.

### **Aproximaciones teóricas y metodológicas a la GETH**

A pesar de las críticas por falta de teorías sólidas y de aproximaciones de orden teórico en relación con la GETH, los artículos a los cuales se tuvo acceso muestran, por el contrario, intentos de teorizar sobre este campo. Al respecto, se consultaron cuatro posiciones teóricas en relación con el tema, las cuales antes que presentarse como opuestas se ubican en el terreno de la posibilidad del diálogo entre saberes. Estos intentos por dar un soporte teórico sólido al campo obedecen al paso de una visión aislada de las prácticas de RH en la organización (GRH), a una visión que las articula con las políticas generales de la firma y las considera como un factor para generar VCS. Según Delery y Doty (1996), por ejemplo, existen tres formas dominantes de teorización

del GETH: la universalista, la contingencial y la configuracional. La primera afirma que algunas prácticas de RH son universalmente efectivas; las segundas argumentan que para que las políticas de RH sean efectivas estas deben estar en armonía con otros aspectos de la organización; las configuracionales parten de “efectos sinérgicos entre las prácticas de RH. Por lo tanto la consistencia entre las prácticas de RH es necesaria para reforzar el desempeño.” (p.823) Por su parte, Wright & Boswell (2002) proponen dos dimensiones para investigar los procesos de gestión humana: el nivel de análisis y el número de prácticas, buscando identificar las intersecciones de la investigación micro y macro de la HRM y explorar como estas intersecciones pueden resultar en un más profundo progreso de la investigación en el campo de la HRM. (...) Nuestra esperanza es promover una visión más integradora de la HRM (p.256)

Las investigaciones micro hacen énfasis en una visión más funcional, explorando el impacto de las prácticas de HR sobre los individuos; por otro lado, la investigación de HR macro examinan el impacto de las prácticas de HR usando la organización. Para los autores es importante una visión que integre estos dos campos, como dos áreas que se pueden nutrir mutuamente y del cual pueden emanar nexos interesantes. Al respecto se apunta a combinar las fortalezas metodológicas del enfoque micro y la concepción del contexto sistémico del enfoque macro. Todo con el fin de alinear horizontalmente a la organización en sus diversas áreas.

Por su parte, Brewster (1999) plantea dos paradigmas para investigar en GTH el paradigma: universalista, desarrollado principalmente en USA, y el paradigma contextual, desarrollado en Europa. El primero considera que existen prácticas de RH aplicables

a todas las organizaciones; el segundo opta por la creencia en factores particulares que determinan las prácticas de RH. En ese sentido, para Brewster no existe un concepto universal sobre prácticas exitosas para todas las organizaciones empresariales; por el contrario, es de la idea de que ambos paradigmas se complementan. Para este autor, el punto de partida de la investigación en GETH debe ser mejorar la forma en que los talentos humanos gerenciados de manera estratégica aportan favorablemente al desempeño de la organización. Finalmente, Wright y McMahan (1992) afirman que la GERH es la manera de convertir los RH en VCS. Estos autores hacen énfasis en diferenciar GRH de GERH, la segunda a diferencia de la primera implica una concordancia entre las políticas de la GRH y las políticas generales de la firma.

### **Cultura Organizacional y Gestión Estratégica del Talento Humano**

Desde los primeros años de la década de los ochenta<sup>2</sup> viene emergiendo una nueva forma de entender los procesos organizacionales y las prácticas de la gerencia de RH en relación con la dirección de las personas al interior de la corporación. Esta nueva visión parte de los aportes de las ciencias sociales a la teoría Administrativa y Organizacional, y especialmente de los desarrollos de los enfoques de la gestión de capacidades y recursos. Adicionalmente, es fruto de las tendencias psicológicas y sociológicas, las cuales han reformulado algunos conceptos claves para la práctica administrativa como son los de trabajo y los de motivación; y han criticado reiteradamente los fines que persigue la industria y el concepto de razón instrumental aplicado a la empresa moderna, en donde la única medida válida que se debe perseguir es el “desarrollo” y el “progreso”. Sin embargo, este “desarrollo”

ha traído hambre, pobreza, guerra, condiciones deplorables de vida, graves daños en el ecosistema, que comprometen nuestro futuro como especie; todo esto sumado, a lo que Weber llamo el desencantamiento del mundo, es decir, a la pérdida de sentido por parte del hombre de su condición de trascendencia.

Lo anterior ha llevado a que la Administración, al igual que el conjunto de las ciencias tanto naturales como sociales, reorienten sus miradas hacia adentro para encontrar cuál es el papel que desde su especificidad le corresponde para crear condiciones mínimas de convivencia y tolerancia. Así las cosas, la teoría Administrativa y Organizacional, ha venido entendiendo la importancia del capital humano al interior de la empresa, llegando incluso a considerarlo como fundamental para lograr sobrevivir en mercados agresivos, como son los actuales. De allí que un gran cantidad de investigadores han despertado un evidente interés por estudiar el tema de la GRH, pero ahora desde la perspectiva de considerarlos como el principal activo de la empresa, motivo por el cual se hacen necesarias políticas especiales que apunten a motivar adecuadamente a las personas que participan en los procesos y funciones de la compañía.

En esa vía, la secretaría de bienestar laboral fue convirtiéndose en el departamento de personal, para luego llegar a ser la GRH, y de allí la GETH (Cabuya, 1999). En este proceso, el papel de tal dependencia ha pasado de ser el encargado de funciones operativas a ser elemento relevante en la formulación de la filosofía de la gerencia general de la empresa; de la misma forma, en la medida en que se han contado con una mayor cantidad de estudios en el tema, han aparecido nuevos elementos que ayudan a establecer relaciones entre GRH y el incremento en el desempeño de la firma. En ese contexto, la

<sup>2</sup> Específicamente desde 1981 con el artículo de Tichy, Devanna y Fombrun llamado “Gerencia de R.H: Una perspectiva estratégica”.

Cultura Organizacional emerge como fuente importante para generar ventaja competitiva.

Este concepto es sugerido por Porter a finales del siglo XX y establece un nuevo paradigma para las empresas. En el mismo sentido, como se expresó anteriormente, el capital humano se fue configurando como la principal capacidad que busca desarrollar la empresa; por tanto, ya no solo se los tenía que gerenciar, sino que ahora hay que gestionarlos, no como recurso, sino como talento.

En ese orden de ideas, recientes estudios han hallado una relación recíproca entre la CO y PRH, mostrando como las empresas que tienen fuertes procesos en CO presentan un mejor desempeño organizacional, a su vez que cuentan con mejores probabilidades para adaptarse a los cambios que impone el mercado. Desde esa óptica han surgido investigaciones que apuntan a que mejorando la CO se ayuda a incrementar la competitividad organizacional o a revitalizar empresas que estén en declive. En cuanto a la GRH, Ogbonna y Whipp (1999) afirman que la unión de la estrategia y la GRH es lo que caracteriza a las organizaciones de alto desempeño. Con esto se pretende confirmar las hipótesis que expresa que a través PRH usadas para crear, dar forma y reforzar la CO, la organización cuenta con mejores y mayores probabilidades de competir y de amoldarse a la variabilidad de los mercados, y por tanto, de sobrevivir en el tiempo. No obstante, para que esto se cumpla es necesario que la GRH pase de ser operativa a ser estratégica, que la dirección general cuente con una filosofía gerencial que se convierta en el marco conceptual con base en el cual han de desarrollarse las políticas de la GETH, es decir, que la gerencia tenga a su disposición las herramientas necesarias para el encaje, el alineamiento entre las diversas políticas de la empresa; adicionalmente, es necesario un

monitoreo permanente que permita realizar un seguimiento de cada decisión que se asuma, y un constante esfuerzo por generar teorías que aporten a la comprensión de este tema.

Sin embargo, el realizar una articulación entre los conceptos de CO, GETH y Cambio Organizacional no resulta sencillo, debido esencialmente a que estos tres conceptos responden a cambios ambientales que los afectan de diversa manera, motivo por el cual para Ogbonna y Whipp “las expectativas de 'emparejar' estos tres conceptos deberían ser estrictamente limitadas” (1999, p.75), en otras palabras, que la esperanza de relacionar estos conceptos de una forma diáfana es remota.

En lo que respecta a la CO, es definida por Hofstede como “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra” (1999, p.294), a lo cual agrega que “las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas deben ser consideradas el núcleo de la cultura de una organización” (p.298). Para este autor, la CO es holística, está históricamente determinada, está relacionada con los símbolos y los rituales, se construye socialmente, es blanda y es difícil de cambiar. Es decir, la CO de una empresa no está aislada del contexto en el cual se desarrolla su actividad comercial; la CO se crea a partir de utilizar símbolos propios y particulares, además de formas especiales para realizar sus actividades; la CO es un proceso colectivo de formación de valores y cosmogonías las cuales sirven para identificarse o diferenciarse. Los procesos culturales adquiridos desde la niñez y que se expresan en los valores, son difícilmente variados por las políticas de una firma, cambiar patrones culturales suele ser una tarea bastante complicada. Para finalizar, la CO debe ser analizada de una manera integral, puesto que allí se encuentra el sistema formal, el sistema informal y el sistema social.

## ¿Cómo gestionar la cultura de una organización?

Una de las preguntas que más ha interesado a los estudiosos del tema de la GTH gira alrededor de si se puede gerenciar o no la CO de una firma, para lo cual existen varias tendencias. Según Hofstede, la primera considera a la cultura como algo que la organización tiene; la segunda considera que la organización es cultura. Para el mismo autor, las culturas organizacionales pueden describirse coherentemente a través de cierto número de dimensiones asociadas a las prácticas de RH en cualquier lugar del mundo. En ese sentido, plantean que se puede gestionar la cultura en cierta medida, puesto que por un lado modificar los valores en personas adultas es casi imposible, pero por el otro, el gerente cuenta con la posibilidad de afectar la estructura y los sistemas de la organización; en consecuencia, puede influir sobre los colectivos aunque sólo sea para modificar su comportamiento al interior de la empresa.

Por su parte, para Ogbonna y Harris (2002), la gerencia tiene algún alcance para influenciar ciertos aspectos de la cultura en una organización, pero controla todos los procesos a su interior. En esa perspectiva, y según los resultados obtenidos, ellos encuentran que para los teóricos en el tema no es posible generar cambios en la dinámica de la CO, mientras que para los gerentes es posible el cambio organizacional. Al respecto se plantean tres versiones de este asunto: los pesimistas, los optimistas y los realistas. Para los realistas, la CO, al igual que la cultura de la sociedad, puede cambiar y lo hace; por tanto, sería erróneo pensar que este proceso no puede ser influenciado de cierta manera. Ogbonna y Whipp (1999), ante la pregunta que motiva estas reflexiones, habían considerado que solo se puede dirigir el comportamiento, mas no los valores y las creencias.

En cuanto a los cambios organizacionales, en la medida en que una CO sea fuerte será más fácil realizarlos. En este tema se ha encontrado la importancia de relacionar factores contextuales para comprender la conexión entre la CO y los cambios culturales; en ese sentido, Ogbonna y Harris (2002) sostienen que los resultados muestran que la aproximación de cambio organizacional continuo puede ser más exitoso que los cambios discontinuos. En esa misma dirección, consideran que es fundamental hacer énfasis en aspectos de tipo emocional como un factor que refuerza la CO, y de la misma forma, se tienen en cuenta factores macro estructurales.

En este sentido, los estudios de Yeung, Brockbank y Ulrich (1991) encontraron que existen tres premisas de las cuales se debe partir para abordar la relación entre CO y PRH. La primera expresa que la CO está significativamente asociada con el desempeño de la organización; la segunda hace referencia a que las PRH difieren significativamente entre los diferentes tipos de CO; y la tercera asevera que las PRH son predictivas de la CO. A partir de estas premisas, podemos confirmar la relación dialéctica entre las PRH y la CO, en otras palabras, las PRH reflejan el grado de cohesión y de fortaleza de la firma para afrontar las dinámicas de cambio organizacional impuestas desde afuera. En esa lógica, en la medida en que las PRH tiendan a crear, configurar y reforzar la CO, la organización estará adecuada para realizar los cambios que requiera la empresa.

Desde allí, Hofstede (1999) plantea unos pasos para afectar positivamente la CO, especialmente para un gerente que llegue a una corporación y pretenda arraigar alguna forma de CO innovadora. Lo primero que se debe realizar es un diagnóstico adecuado que permita integrar consideraciones culturales en la estrategia de la empresa; luego, si se decidió que es necesario realizar algún cambio hay que hacerlo con

medidas duras; por último, es indispensable contar con procesos de seguimiento que impliquen realizar un nuevo diagnóstico para medir la eficiencia de las medidas tomadas.

### **La Gestión Estratégica del Talento Humano en el marco de la Cultura Organizacional**

A partir de las propuestas de Hofstede (1999), especialmente en relación con el cuadro sobre Gestión de la Cultura Organizativa, de Ogbanna y Harris (2002), con respecto a las perspectivas de la gerencia de la CO, y de la propuesta de Lado y Wilson (1994), en torno a las capacidades organizacionales que deben desarrollar las firmas para lograr que las PRH sean consideradas como fuente de VCS, se elaborarán las siguientes líneas, las cuales buscan integrar los conceptos de GETH y de Cultura Organizacional.

Lo primero es afirmar que la articulación entre estos dos conceptos, según los autores consultados, favorece la generación de VCS a la organización a través de la GETH. Esta tendencia teórica actual afirma que el cambio de paradigma de la competitividad basado en competencias externas a su dinámica, al paradigma que se soporta en sus competencias internas, es decir, en su capacidad de hacer las cosas diferentes con un valor agregado de forma que sea difícil de imitar y de comercializar. En esta perspectiva, bajo las condiciones de los mercados globalizados, emerge la concepción basada en generar VCS y perdurables en el tiempo a partir del Talento Humano de la organización, gerenciado de una manera estratégica. En este orden de ideas, el primer concepto que sale a la luz es el de CO, el cual ya fue definido y a su par aparecen el de desempeño organizacional y el de cambio organizacional.

Para Lado y Wilson (1994), la CO es una capacidad organizacional que si es bien gerenciable conduce a convertirla como potente fuente de VCS. Para ellos es fundamental desarrollar competencias organizacionales, de acuerdo con las necesidades de las empresas, es decir, mejorar las competencias individuales para que se mejoren las competencias de la firma. Además, consideran que esas competencias, para que sean fuente de VCS, deben ser heterogéneas, ambiguas e inmóviles; argumento sólido para entender que el concepto de competencias únicas y particulares y el de VCS están dialécticamente vinculados. Ello soporta la tesis que afirma que la CO está significativamente relacionada con el desempeño organizacional y que influencia significativamente las PRH, y que a su vez estas PRH varían en las diferentes culturas y en las diferentes organizaciones.

Por otra parte, Ogbonna y Harris (2002) realizan un recorrido por diversas tipologías y perspectivas epistemológicas y teóricas para investigar y gestionar la cultura organizacional, relacionándola con las dinámicas del cambio cultural. En este sentido, proponen tres perspectivas para Gerenciar la Cultura Organizacional (GCO): la primera se centra en el nivel de intervención; la segunda enfatiza en las relaciones con los trabajadores centrales y periféricos; la tercera se refiere a la formalización de la aproximación de la continuidad en el proceso de cambio organizacional, es decir, a introducir el valor del aprendizaje constante, como filosofía gerencial general. Al respecto, el artículo demuestra que la mejor aproximación de cambio orgánico continuo puede ser, en últimas, la más exitosa.

Hofstede (1991) plantea cuatro momentos para GCO: el primero es identificar subculturas al

interior de la propia organización; luego verificar si la cultura encaja con la estrategia trazada; más adelante identificar las áreas potenciales de conflicto cultural; y finalmente medir la evolución de la CO a través del tiempo. En cuanto al estudio de la CO, afirma: “estamos convencidos de que las culturas organizativas pueden describirse de forma coherente por medio de cierto número de dimensiones ligadas a las prácticas en cualquier lugar del mundo” (p.323). Este autor parte de un enfoque configuracional contextualizado, es decir, parte de analizar los objetivos de la organización y los rasgos culturales que le subyacen.

Para Hofstede, la Gestión de la Cultura Organizativa es una tarea de la alta dirección que no puede ser delegada. Requiere poder, experiencia y experticia; requiere un diagnóstico cultural de la organización; exige decisiones estratégicas; necesita crear redes de agentes del cambio en la organización: personas claves en todos y cada uno de los niveles. Demanda, además, diseñar los cambios estructurales necesarios y revisar las políticas de personal. Por último, pretende observar la evolución de la CO en el tiempo.

Así las cosas, queda claro que las tendencias actuales en las teorías organizacionales y administrativas apuntan a gestionar estratégicamente al talento humano de la organización para generar VCS, lo cual está en consonancia con los recientes aportes en los enfoques de VC, los cuales afirman que en este punto la VC se vuelve Sostenible en la medida en que no se pueda comprar fácilmente en el mercado, no se pueda definir claramente su actuar y en que es heterogénea.

Sin embargo, GETH requiere de ciertas condiciones que favorezcan su adecuado funcionamiento. La más importante es una CO

que posibilite el desarrollo de las competencias organizacionales que requiere la firma para permanecer compitiendo en el mercado. Adicionalmente, se necesita una filosofía gerencial que permita encajar las PRH a los problemas de la empresa, y de esta manera posicionarla como uno de los principales factores generadores de VC, ya que en la medida en que se fortalezca puede llegar a ser VCS para la organización.

Además, requiere PRH que estén en consonancia con gestionar de manera estratégica al talento humano de la organización, bajo una perspectiva configuracional y contextualizada, que pretenda generar VCS para la organización a partir de innovar y de aprender permanentemente, lo cual implica la inversión en capacitar al capital humano, y en general, en diseñar una CO fuerte y flexible. En consecuencia, es responsabilidad de académicos y estudiosos del tema conjugar teorías que den fe de nuestra realidad empresarial y datos empíricos que den peso a las premisas desarrolladas en otros lugares y que se buscan confirmar o refutar en las particularidades de nuestro medio. En este sentido, el medio empresarial hace un llamado a la academia para que brinde bases sólidas a los GRH y en general a los gerentes generales, para que puedan fundamentar sus filosofías gerenciales y por tanto sus prácticas de RH. Y que se logre cambiar el paradigma que apunta a que la única forma de lograr VC es reducir costos o comprar tecnología de punta, por el paradigma de la GETH como fuente privilegiada y única para generar no sólo VC sino que VCS, por ser creadora de valor para la firma.

Esta perspectiva requiere una visión prospectiva por parte de la firma, puesto que es indispensable que se estén previendo escenarios futuros de competencias, para anticiparse a ellos

sin utilizar medidas facilistas, como la de despedir empleados. Sin embargo, ¿será posible gestionar la CO?, al respecto, se comparte los resultados del estudio de Ogbonna y Harris (2002), en el sentido de que los realistas están más acordes con posiciones complejas en relación con la observación de los fenómenos sociales y con la perspectiva configuracional y contextual para abordar el tema de la GETH. Motivo por el cual se considera que, en cierta medida, es posible administrar la CO, pero solo en el sentido de los comportamientos al interior de la organización; no obstante, en cuanto a modificar valores en personas adultas, resulta bastante difícil.

Dado lo anterior, se plantea que lo más aconsejable es incorporar a la filosofía gerencial el concepto de cambio y aprendizaje organizacional, para que desde allí brote al resto de la organización y se impregne en la CO. Tendencias actuales apuntan a dimensionar el aspecto emotivo en la GTH; al respecto, Ogbonna y Harris afirman que los programas de cambio cultural enfatizan desmedidamente en el despliegue emocional y en los factores macro estructurales. Llamando la atención acerca de GE la CO, apoyándose en factores de carácter emocional para crear lazos sociales que refuercen el sentido de pertenencia a la misión y visión de la empresa.

### **La GETH y las ventajas competitivas**

Los estudios acerca del papel del capital humano en la organización, elaborados en las últimas tres décadas en Europa y Norteamérica, han transformado los paradigmas de las teorías Administrativas y Organizacionales en relación con la gestión de las personas a su interior, denotando la relevancia de este factor como eje central en la generación de ventaja competitiva por parte de la firma. En esta perspectiva se

ubicar Delery y Doty; Brewster; Wright y Boswell; Wright y McMahan, al plantear que la GETH ha sido “un campo aplicado cuya finalidad es demostrar la importancia de gestionar efectivamente los RH de las organizaciones”, evidenciando la estrecha relación entre unas buenas prácticas de RH y el incremento en el desempeño de la empresa.

Así, resulta esencial mostrar cómo las investigaciones en el tema han concluido que las organizaciones que adoptan mejores prácticas de RH pueden generar mayores retornos, así como también que las organizaciones que usan un mayor número de estas prácticas tienen la posibilidad de ganar una ventaja competitiva de corto plazo y gozar de buen desempeño.

Otro hallazgo relevante hace referencia a buscar integrar diversos enfoques que permitan nutrir este nuevo campo de aplicación y de teorización, es decir, existen varias aproximaciones teóricas y metodológicas que deben buscar puntos en común, para fortalecer su capacidad de explicar la relación entre las prácticas de RH y el aumento de la productividad organizacional.

Las diversas perspectivas para abordar la GETH no son excluyentes; al contrario, el conjugar diversas estrategias puede servir para comprender sus relaciones de una forma más adecuada. Al respecto, Wright & Boswell plantean que “los investigadores que se enfoquen en la integración de estas áreas de la HRM impactarán más profundamente el futuro de nuestro campo que aquellos que se dirijan a dividirlos”. En la misma ruta, Brewster expresa que el propósito ha sido argumentar que el entendimiento que tenemos de la GRH y la GERH puede enriquecerse si utilizamos lo mejor de ambos.

## Conclusiones

De acuerdo con los desarrollos teóricos en el campo de la GETH, se encuentra que no existen modelos únicos que den cuenta de un fenómeno complejo como lo es el manejo del RH al interior de la organización. Más bien los últimos avances llaman la atención sobre factores contextuales a tener en cuenta para el estudio adecuado de este campo del conocimiento.

En ese sentido, los estudios muestran que no se podría hablar de un solo paradigma dominante o de solo una teoría que dé cuenta acertada del fenómeno GETH; por el contrario, el tema de la GETH implicará una actitud flexible frente a las variables que la afectan y que hacen referencia al contexto, a la cultura organizacional y a las condiciones de su sector económico, por solo nombrar algunas. En el mismo sentido, necesitará un pensamiento complejo que busque unir antes que separar.

De la misma manera, diversos estudios sobre el tema, han encontrado que “la premisa básica de la SHRM es que las organizaciones requieren diferentes prácticas de RH de acuerdo a las estrategias adaptadas (una estrategia en particular requiere unas determinadas prácticas). Así también, los resultados indican una fuerte relación entre las prácticas de RH y las medidas de desempeño financiero” (Wright & Boswell, 2002).

En esta perspectiva, resulta pertinente ubicarse bajo el prisma de la teoría de la complejidad, puesto que este sería el telón de fondo o la lógica a partir de la cual se construyan nuevas razones argumentadas para comprender el fenómeno de la GETH en el contexto del país y de la región. En lo que respecta al enfoque teórico, se considera que el paradigma contextual y la perspectiva configuracional ofrecen elementos coherentes con la lógica de la complejidad, y además resultan pertinentes para abordar la GETH por abarcar diversas perspectivas para un campo nutrido por una multiplicidad de elementos. En el mismo sentido, integrar los estudios funcionales (micro) y los estratégicos (macro), es decir, integrar la fortaleza metodológica y los objetivos a LP, con el fin de contar con la mayor cantidad de elementos posibles para trazar la ruta lógica – teórica y metodológica para investigar sobre Gestión Humana en Colombia.

En conclusión, los documentos referenciados evidencian la relación que existe entre la gestión estratégica del talento humano y las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo generadas para las firmas, al implementar esta filosofía en sus actividades cotidianas. De allí que gestionar estratégicamente el talento humano de la organización, expresado en una cultura organizacional sana y alineada con la plataforma estratégica de la organización, deriva en posicionar la empresa frente a los grupos de interés de la misma.

## Referencias

- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: The value of different paradigms. *Management International Review, Special Issue*, 39 (3), 45-64.
- Cabuya, L. (1999). La gestión humana: algunos elementos para su análisis. *Revista Innovar*, 14, 137 - 151.
- Calderón, G. (2005). *Teoría organizacional ¿base para construir marcos teóricos en la investigación en administración? Aprender a Investigar Investigando. Manizales*: Universidad Nacional.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resources management: Test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Hofstede, G. (1999). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Maidenhead, McGraw Hill. Versión en castellano: Culturas y Organizaciones. El Software Mental. Madrid: Alianza.
- Lado, A. A. & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency – based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 669-727.
- Ogbonna, E & Whipp, R. (1999). Strategy, culture and HRM: Evidence from the UK food retailing sector. *Human Resource Management Journal*, 9(4), 75-91.
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2002). Managing organizational culture: Insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 33-54.
- Yeung, A. K. O., Brockbank, J. W. & Ulrich, D. O. (1991). Organizational culture and human resources practices: an empirical assessment. *Research In Organizational Change and Development*, 5, 59-82.
- Wright, P. & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Wright, P. & Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management* 28(3), 247-276.