



Pensamiento & Gestión

ISSN: 1657-6276

ISSN: 2145-941X

Fundación Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia.

Cabarcas Velásquez, Marcos; Arrieta Valderrama, Edwin Javier  
Procesos de talento humano y direccionamiento estratégico  
en la mediana empresa de Barranquilla, Colombia\*  
Pensamiento & Gestión, núm. 51, 2021, Julio-Diciembre, pp. 133-149  
Fundación Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64673386007>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UAEM  
redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

# Procesos de talento humano y dirección estratégico en la mediana empresa de Barranquilla, Colombia\*

---

## Human talent processes and strategic addressing in the median company of Barranquilla, Colombia

Marcos Cabarcas Velásquez  
*mcabarcasv.atl@misen.edu.co*

Administrador de Empresas de la Universidad del Atlántico (Colombia). Magíster en Administración de Empresas e Innovación de la Universidad Simón Bolívar (Colombia). Especialista en Gerencia de Recursos humanos de la Universidad del Norte (Colombia). Instructor, en el área de Gestión Humana, del Centro de Comercio y Servicios del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) Regional Atlántico. Docente-catedrático de la Universidad del Atlántico en la Facultad de Ciencias Económicas en el programa de Administración de Empresas, en las áreas de administración, talento humano y jurado en trabajos de grado. Líder de la Línea de investigación Innovación y Gestión Empresarial del grupo de investigación ARCADIA, reconocido por Mincencias, perteneciente al Sistema de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación —SENNOVA—. Se desempeñó como gerente del área de gestión de talento humano de varias empresas privadas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). Autor de libros y artículos científicos del área de gestión del talento humano.

\* Este artículo forma parte de la investigación titulada Relación de dependencia entre las prácticas de talento humano y el direccionamiento estratégico de la organización en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla, realizada en el marco de la Línea de Innovación y Gestión Empresarial del Grupo de Investigación ARCADIA, reconocido por Mincencias. El proyecto fue financiado por el Sistema de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación —SENNOVA— del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Centro de Comercio y Servicios Regional Atlántico. Código SGPS-1755-2017. La investigación se realizó entre enero de 2018 y abril de 2019.

Edwin Javier Arrieta Valderrama

*ejarrieta30@misena.edu.co*

Administrador de Empresas de la Universidad Luis Amigó, magíster en Gestión del Talento humano de la Universidad Simón Bolívar (Colombia). Instructor, en el área de Gestión Humana, del Centro de Comercio y Servicios del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) Regional Atlántico. Instructor-investigador del grupo de investigación ARCADIA, reconocido por Minciencias, perteneciente al Sistema de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación —SENOVA—. Autor de artículos científicos del área de gestión del talento humano.

### **Resumen**

Estudios han comprobado que las áreas de gestión de talento humano son dependencias que funcionan de manera aislada con respecto a la planeación estratégica organizacional establecida por su dirección, con tendencia a lo funcional y nada a lo estratégico. Este artículo tiene por objetivo examinar los procesos de talento humano y de direccionamiento estratégico en la mediana empresa. Este trabajo se llevó a cabo en 84 empresas de diversos sectores mediante encuesta, con estudio de tipo exploratorio. Al realizar la determinación de las relaciones entre los procesos de gestión del talento humano y el direccionamiento estratégico, los resultados indicaron que no existe relación entre estos dos elementos. Lo anterior permitió concluir que no existe alineación entre las estrategias de la empresa y las de gestión del talento humano; además, refleja la incoherencia de los estilos estratégicos entre los distintos procesos.

**Palabras clave:** *procesos, talento humano, direccionamiento estratégico, relación, mediana empresa.*

---

### **Abstract**

Studies have shown that the areas of human talent management are dependencies that function in isolation with the organizational strategic planning established by their management, with a tendency to the functional and nothing to the strategic. This article aims to examine the processes of human talent and strategic direction in medium-sized companies. The work was carried out in 84 companies from various sectors by means of a survey, it is an exploratory study. When evaluating the relationships between the human talent management processes and strategic direction, the results indicated that there is no relationship between these two elements. The foregoing allowed to conclude that there is no alignment between the strategies of the company and those of human talent management, in addition, it reflects the incoherence of the strategic styles between the different processes.

**Keywords:** *processes, human talent, strategic addressing, relationship, median company.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano —GTH— es utilizada en la administración de las organizaciones del actual milenio como una herramienta vital e integral en la implementación de las estrategias y consecución de los objetivos organizacionales del negocio, de tal manera que a través de las personas se puedan alcanzar estos. Los procesos de la GTH como atracción y selección, formación y desarrollo, evaluación y retribución son elementos vitales en la administración de las personas; a partir de estos procesos se debe actuar e incidir en la estrategia y problemas críticos de la organización (Cubillos et al., 2020). Los procesos de GTH, conocidos también como prácticas de recursos humanos, contribuyen a la generación de ventajas competitivas sostenibles de la empresa y al mejoramiento de las capacidades y competencias de los empleados a través de motivación y oportunidades (Delery y Roumpis, 2017), siempre y cuando se utilice la gestión del talento como un medio para generar dichas ventajas. La dirección de la organización debe enfocar sus esfuerzos a detectar que los resultados de la gestión del talento humano estén encaminados hacia el logro de los objetivos de la organización y no al cometido del desempeño de labores.

Diversas investigaciones enfocadas a las pymes han puesto de manifiesto que este tipo de organizaciones presentan diversas falencias en la dirección de su talento humano (Cabarcas y Arrieta, 2019), entre los cuales se destaca la falta de planeación y direccionamiento estratégico, elementos que constituyen el fundamento principal para la administración de las empresas y para la adecuada GTH. En el caso específico de las medianas empresas, estas no tienen conformadas áreas de recursos humanos con la totalidad de sus procesos, lo que presenta afectación en la productividad, la insatisfacción y ausentismo (Jaramillo, 2005; Cubillos et al., 2020). Estudios como el realizado por Calderón et al. (2004) no hallaron relaciones de dependencia entre la orientación estratégica de las empresas y las prácticas de recursos humanos, ni tampoco relación entre las diversas prácticas entre sí y concluyen con la inexistencia de alineación entre la estrategia de negocio y la estrategia de GTH. Si bien existen elementos teóricos que soportan las relaciones entre los procesos de talento humano y el direccionamiento estratégico de las organizaciones, adicionado a la insuficiencia de investigaciones que enmarcadas en el contexto colombiano permitieran contras-

tar las mencionadas relaciones, constituyeron el motivo para la realización de esta investigación de tipo exploratorio, cuya pretensión es responder la siguiente pregunta: *¿Existe relación de dependencia entre los procesos de talento humano y el direccionamiento estratégico en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla?* El objetivo general propuesto de este estudio es establecer la existencia de alineación y relación de dependencia entre el direccionamiento estratégico de la organización y los procesos de talento humano en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla.

El direccionamiento estratégico y la gestión de talento humano son factores críticos de éxito en el modelo de negocio de cualquier organización e impactan en la administración de estas. Este fundamento precisa la importancia de esta investigación de tal forma que contribuye a la generación de nuevo conocimiento y al mejoramiento de las medianas empresas ubicadas en esta parte del país y que a través de la alineación y coherencia de los dos aspectos mencionados inicialmente se genere ventaja competitiva y mejores niveles de productividad.

## 2. REFERENTES TEÓRICOS

### Procesos de talento humano

Las personas son elementos vitales de toda organización, sin ellas no podrían existir y se les considera el principal activo por medio del cual se logran los objetivos estratégicos de la organización. Consecuente con lo anterior, en la actualidad se demanda con ahínco a las áreas de gestión del talento humano traducir su gestión en aportes a los resultados de la empresa. Pero estas personas de manera muy espontánea no logran generar aportes significativos; necesitan para ello del diseño de una estructura, políticas y procesos que les permitan funcionar de manera que se pueda aprovechar su potencial talento. Sin lo anterior, las personas por sí mismas no van a puntualizar la fuente de ventaja competitiva que personifican (Vivares et al., 2017).

Los diversos procesos en gestión del talento humano han evolucionado a través del tiempo en la misma manera que ha transcurrido la humanidad y se detallan así: los tradicionales y /o funcionales que datan de la administración de personal y los emergentes, catalogados así debido al nuevo

rol que asumen en la actualidad en la dirección de la gestión del talento humano en las organizaciones (Calderón et al. 2010); (Barrena et al., 2017; Cabarcas, 2017), tal como se detalla en la tabla 1:

Para este estudio fueron seleccionadas los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño y compensación, considerando que estos procesos fueran lo suficientemente genéricos para hallarlos en las medianas empresas, a partir de la revisión bibliográfica, y también se buscó evidencia teórica que permitiera una relación entre los procesos específicos con estilos estratégicos.

### **Direccionamiento estratégico**

Al analizar los componentes de la gestión humana empresarial, se destaca el valor que el talento humano agrega a la capacidad de generar y mantener ventajas competitivas de la empresas; en ese orden de ideas, es importante resaltar que el directivo a cargo de la gestión humana de una organización se enfrenta constantemente a tres retos estratégicos pioneros: el primero se refiere a secundar los esfuerzos hacia la mejora continua de la productividad y el desempeño corporativo; el segundo, conceder al empleado y/o colaborador un rol de mayor amplitud en los esfuerzos para mejorar el desempeño, y el tercero, la participación activa del talento humano en el diseño y ejecución de la planeación estratégica de la empresa (Piteres et al., 2017).

El concepto de direccionamiento estratégico lo plantea Camacho (2002) como una directriz gerencial que permite a las directivas de una organización establecer de manera precisa los diversos derroteros y el establecimiento de decisiones, planes, procesos y demás componentes requeridos para que la organización, en su conjunto, trabaje en la misma dirección.

Para lograr una mayor efectividad en la administración de las organizaciones, sus directivos pretenden a través del direccionamiento estratégico, la creación y generación de ventajas con valor agregado que ubique a la empresa en una posición líder o de privilegio frente a las demás empresas competidoras de su mismo sector económico; que la posea como una empresa verdaderamente competitiva y que le permita ser líder

en dicho sector (Aguilera, 2010). A fin de conseguir lo antes citado, las organizaciones del siglo actual consideran la gestión del talento humano como un sistema de la organización que interactúa alternativamente con los de producción, finanzas y mercadeo a través de los cuales se ejecutan los diversos procesos de la empresa y estos están enfilados a la misión y visión organizacionales, establecidos en el direccionamiento estratégico. Es aquí donde el área de gestión de talento humano cumple un papel fundamental al convertirse en el medio para apoyar a la compañía y a sus áreas funcionales a realizar sus objetivos, para lo cual utiliza las diversas prácticas como selección, capacitación, evaluación del desempeño y compensación (Bermúdez, 2010).

La gestión del talento humano debe estar integrada al proceso de direccionamiento estratégico de tal manera que la consistencia entre la estrategia del negocio y los procesos de talento humano se convierten en un componente básico del éxito de la organización. Las combinaciones de estos dos aspectos impactarán en el desempeño de la empresa (Wang y Shyu, 2008).

### **Relaciones entre procesos de talento humano, estrategias competitivas y estilos estratégicos**

Calderón et al. (2004), citando a Rodríguez y Ventura (2002), explican la relación existente entre estrategia y los procesos de talento humano afirmando que esta ha sido asumida desde dos perspectivas investigativas: la primera de ellas se refiere a la creación de relaciones en las que se evoluciona de una posición reactiva, en la que las prácticas de talento humano estaban determinadas por la estrategia, a unas proactivas, en las que gestión humana tiene que contribuir desde el inicio de la formulación estratégica del negocio. La segunda examina los procesos de talento humano más convenientes para los variados tipos de estrategia.

En relación con esta segunda perspectiva, Miles y Snow (1984) expresan que cuando se refieren a la clasificación de estrategias en prospectivas, defensivas y analizadoras, configuran dos sistemas de recursos denominados *make* o “interno” y *buy* o de “compra”. Parafraseando a Vivares et al. (2017), cuando definen el “interno” manifiestan que este trata la adquisición de las habilidades necesarias de los empleados. En el sistema de com-

pra, las competencias, habilidades, el capital humano y las capacidades necesarias para la organización las adquieren del mercado. Asumen que los procesos de talento humano, estos (autores los denominan sistemas de GH) se presentan y difieren entre los distintos tipos de estrategia, explicando que son diferentes las conductas y habilidades necesarias para implementar cada estrategia. Vivares et al. (2017) explican los sistemas de GH y la respectiva correspondencia con las estrategias competitivas; usan inicialmente una estrategia básica que cambian de acuerdo con las tres estrategias, dirigida a los recursos humanos, luego para la defensiva utilizan la formación, para las prospectivas la adquisición y por último, para la analizadora, la localización.

Este trabajo se enfoca en analizar los procesos más apropiados para los variados tipos de estrategias que la empresa llegue a utilizar o aplicar; es así que Montes y Tobón (2004), a partir del planteamiento de Gubman (2000), esbozan tres estilos estratégicos: de productos, de clientes y de operación. Las sociedades que se enfocan hacia el producto se caracterizan por:

Proveer un ambiente apto para la creación, encargarse de las necesidades básicas a un nivel muy alto, no distraer a la gente con mucha información, buscar constantemente eliminar las barreras a la creatividad y no utilizar sistemas de recompensas muy diferenciados. (p.23)

El segundo estilo es: “mantener a la gente satisfecha, escoger gente con mentalidad de servicio al cliente, promover el servicio, apoyarse en los valores para crear cultura de servicio y darle independencia a la gente” (Montes y Tobón, 2004, p. 23). Estos mismos autores, al referirse al estilo estratégico de operación, manifiestan que las empresas deben enfocarse en la constitución de equipos para agregar procesos de elevado valor y bajo costo; vigor en la generación y motivación del trabajo en equipo, los reglamentos deben ser conocidos y cumplidos; realizar medición de toda la gestión y compensar por ello y desarrollar mentalidad del mejoramiento continuo.

Para este estudio se seleccionaron los estilos estratégicos que pueden caracterizar a las organizaciones; además, se considera que el planteamiento de Gubman (2000) acerca de los estilos estratégicos –de productos, de clientes y de operación– y su relación con los procesos de talento humano

facilita la contrastación en este trabajo. Las características de los estilos y de los procesos se presentan en las tablas 2 y 3, los cuales, al contrastarlos, presentan relación de congruencia, alineación y complementariedad.

### **3. MÉTODO**

#### **Diseño**

Esta investigación es de tipo exploratorio, con la pretensión de hallar un soporte teórico relevante, en la que se formula una hipótesis de relación de dependencia entre el direccionamiento estratégico de la compañía y los procesos de talento humano, lo que de por sí indicaría alineación entre estrategia de la compañía y estrategia de GTH y, por otro lado, una hipótesis de asociación entre los diversos procesos, lo cual expresaría la existencia de congruencia entre ellos. Se utilizaron dos variables: la primera es la variable de los estilos estratégicos, conformada por excelencia operativa, liderazgo en productos e intimidad con el cliente, y la segunda variable es la de los procesos de talento humano, selección, capacitación, evaluación del desempeño y remuneración y su vinculación con los distintos estilos. Para la identificación de las relaciones entre las variables de estudio se utilizó el estadístico Chi-cuadrado, el cual permitió medir el grado de asociación entre variables del orden nominal. Los análisis se realizaron con el *software* estadístico SPSS versión 24.

#### **Participantes**

La muestra, tomada a conveniencia, en que se basó este análisis de investigación fue de 84 empresas medianas de la ciudad de Barranquilla. La caracterización de este tipo de empresas se basa en las leyes 590 de 2000 y 905 de 2004, según las cuales se considera mediana empresa aquella que su número de empleados oscile entre 51 y 200 y sus activos totales entre 5001 y 30 000 salarios mínimos mensuales legales vigentes para Colombia.

#### **Instrumento**

La técnica utilizada para recopilar la información y el instrumento aplicado fue el cuestionario, compuesto por preguntas cerradas dirigidas a las personas encargadas del área de gestión del talento humano y realizadas por los investigadores de manera directa.

## Procedimiento

Para efectuar la investigación se realizó una recopilación de fuentes secundarias, principalmente de bases de datos, textos y artículos científicos especializados. A partir de lo anterior se procedió a escribir el artículo, posteriormente se trabajó en el levantamiento de la información primaria utilizando para ello la técnica de la encuesta y el instrumento cuestionario estructurado, que permitió a su vez la recolección de dicha información. Seguidamente, una vez recolectada la información, se tabuló a través del *software* estadístico SPSS versión 24, que arrojó los resultados, los cuales se expresaron en tablas y gráficos para su interpretación. Por último, se realizó la discusión, conclusiones coherentes con los objetivos y se elaboró el informe final, al igual que la redacción del artículo.

## 4. RESULTADOS

Al analizar descriptivamente los hallazgos de este estudio se observa que la mediana empresa barranquillera presenta una alta participación del sector industrial (55 %), seguido con una baja proporción de los sectores comercio (29 %) y servicios (17 %). Con relación a la cantidad de trabajadores vinculados, prevalecen en mayor número las empresas con más de 200 personas (55 %).

Tabla 1. Procesos de talento humano

Tipo de proceso	Tradicional y/o funcional		Emergentes
	Autores	Cabarcas (2017)	Calderón et al. (2010)
Procesos	Análisis y descripción de cargos	Selección	Atracción y selección de empleados
	Reclutamiento y Selección	Capacitación, formación	Formación y desarrollo
	Capacitación	Evaluación del desempeño	Gestión de relaciones laborales
	Evaluación del desempeño	Compensación	Comunicación y dialogo social
	Compensación	Bienestar	Diversidad e igualdad de oportunidades
	Seguridad y Salud en el trabajo	Seguridad y Salud en el trabajo	Retribución y beneficios sociales
	Bienestar laboral	Comunicación	Salud y seguridad en el trabajo
		Responsabilidad social	Equilibrio trabajo-familia

Fuente: elaboración propia.

Al realizar el estudio al estilo estratégico, en la tabla 2 se presentan las respuestas de las personas entrevistadas, las cuales muestran una tendencia elevada hacia la intimidad con el cliente, seguida por el liderazgo en productos, mientras que un número pequeño se inclina por el estilo de excelencia operativa. El vínculo de esta variable con el sector permite examinar que en la mayoría de las empresas pertenecientes a los sectores servicios e industria afirmó que posee un estilo de intimidad con el cliente, con unos porcentajes del 70 % y 46 %, respectivamente, en tanto que en el sector comercial se asimilan en un estilo de excelencia operativa, con un 36 %.

Tabla 2. Número de empresas por estilos estratégicos

	Excelencia operativa	Liderazgo en productos	Intimidad con el cliente	Total
Orientación Estratégica general	14	22	48	84

Fuente: elaboración propia.

Los procesos de talento humano analizados se caracterizan por presentar un fenómeno diverso en cada uno de los estilos; es así como selección presenta el más alto porcentaje en excelencia operativa, con un 49 %; en capacitación, el más elevado porcentaje lo refleja liderazgo en productos con un 50 %. Mientras que el proceso de evaluación del desempeño presenta el mayor porcentaje en el estilo de intimidad con el cliente, con un 39 %. Finalmente, el proceso de remuneración presenta un 42 % en intimidad con el cliente, tal como se observa en la tabla 3.

Tabla 3 . Número de empresas por estilos estratégicos sobresalientes en los distintos procesos

	Excelencia operativa	Liderazgo en productos	Intimidad con el cliente	Total
Selección	41 (49%)	22 (26%)	21 (25%)	84
Capacitación	26 (31%)	42 (50%)	16 (19%)	84
Evaluación desempeño	30 (36%)	21 (25%)	33 (39%)	84
Remuneración	31 (37%)	18 (21%)	35 (42%)	84

Fuente: elaboración propia.

En la población en estudio no se halló, en apreciación de los entrevistados, evidencia de que exista relación de dependencia entre el estilo estratégico o direccionamiento estratégico de las medianas empresas y los procesos de talento humano estudiados; este hecho muestra o indica la carencia de alineación existente entre la estrategia de la gestión del talento humano y la estrategia de la empresa; es decir, basados en la percepción de los entrevistados, no existe una conexión entre las estrategias utilizadas.

Al analizar internamente los procesos de talento humano, se halló que no existe unión o liga entre el estilo estratégico empleado y la mayoría de los procesos, comprobándose que solo existe relación de dependencia entre selección-evaluación y capacitación-evaluación. No se consiguió establecer relaciones de dependencia entre selección-capacitación, selección-remuneración, capacitación-remuneración y entre evaluación-remuneración; o sea que aparentemente no se encuentra pertinencia interna entre los procesos de talento humano. Los resultados del proceso estadístico empleado se aprecian en la tabla 4.

Tabla 4. Proceso estadístico y significado de Chi-cuadrado

Relaciones	Valor Chi	Grados libertad	P
Estilo estratégico-Selección	4,682	4	0,321
Estilo estratégico-Capacitación	7,047	4	0,133
Estilo estratégico-Evaluación	7,723	4	0,122
Estilo estratégico-Remuneración	5,089	4	0,278
Selección-Capacitación	9,12	4	0,058
Selección-Evaluación	10,783	4	0,029
Selección-Remuneración	6,564	4	0,161
Capacitación-Evaluación	18,833	4	0,001
Capacitación-Remuneración	2,283	4	0,684
Evaluación-Remuneración	1,042	4	0,903

Si,  $P < 0.05$  aceptada la hipótesis de relación de dependencia. Si,  $P > 0.05$  se rechaza.  
Fuente: elaboración propia.

## 5. DISCUSIÓN

Desde el punto de vista teórico, para esta evidente carencia de relación pueden hallarse varias explicaciones y es que la gestión del talento humano en la actualidad continúa siendo una labor exclusiva de las grandes empresas, no siendo así en las medianas empresas, que han avanzado poco en temas de planeación, direccionamiento y cultura del talento humano y que en esta área el direccionamiento estratégico se ha utilizado muy poco, o de manera inadecuada, como herramienta fundamental para la administración del recurso humano y de la organización misma. *Lo anterior es originario de diversas investigaciones precedentes, en los cuales es similar y coincidente los hallazgos de Cubillos et al. (2020), Calderón y Naranjo (2004), Wagar (1998) y Storey (1992).*

Adicionalmente, con fundamento en los hallazgos, se considera, en primer lugar, que las organizaciones han presentado un nivel bajo de avance y desarrollo en la utilización de cada uno de los procesos de talento humano, lo que permite deducir que se carece de una adecuada organización de estos que permita establecer un conjunto sistémico que se enfoque a lo estratégico del negocio desde el área de gestión del talento humano. En segundo lugar, el direccionamiento estratégico presenta bajo desarrollo en las empresas, debido a que es notorio el poco uso de una apropiada planeación estratégica establecida por la alta dirección, lo que trae como consecuencia que no exista una conveniente alineación entre lo corporativo y las labores funcionales que se realizan en gestión humana. Hallazgos de investigadores como Camarena y Saavedra (2018) indican coincidencia con lo antes expuesto con relación a que en las pymes la gestión eficaz de los recursos humanos no está alineada con la estrategia organizacional y que esta estrategia solo se encuentra en empresas de tamaño grande. En lo referente al poco desarrollo desde lo corporativo que presenta este tipo de empresas, es posible que esto se deba a los problemas políticos, sociales y económicos (lento crecimiento, altas cargas tributarias y dificultad de acceso al financiamiento) que ha sufrido el país en la última década y que, de una u otra manera, han afectado el desempeño empresarial. Lo anteriormente expuesto fue planteado por Calderón et al. (2004) en indagación aplicada en grandes y medianas compañías, en la que plantean que esta situación se presenta en mayor número en la pequeña y mediana

empresa. Además, refiriéndose a este tipo de organizaciones, manifiestan que son empresas dedicadas a labores operativas, rutinarias y con exigua autogestión y liderazgo y que su capacidad generadora de prelación competitiva es nula, situación coincidente con lo expresado en líneas arriba.

El directivo empresarial establece las acciones encaminadas al logro de los objetivos estratégicos, de su unidad de negocios a través de uno de sus principales recursos, las personas, pero basados en los resultados de este estudio se observa que al no existir coherencia entre procesos y estímulos estratégicos los empresarios, sin fundamento, ni plena conciencia de ello, están utilizando los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño y compensación para ser aplicadas a su talento humano, de tal forma que no aportan plenamente a la consecución de los objetivos de la empresa; situación que puede ser origen de problemas en los resultados financieros y en la afectación del clima organizacional. Sus ahínco se orientan en tareas netamente operativas, lo que produce carencias en la planeación estratégica y en el talento humano. Lo planteado coincide con lo sugerido por Cubillos et al. (2020), quienes manifiestan que los dirigentes de las empresas estudiadas se dedican a labores rutinarias de supervisión y control, no atienden ninguna acción que obedezca a una planeación previamente establecida y la totalidad de las prácticas de recursos humanos no se realizan de manera estructurada. De lo anterior se desprende, que los administradores de estas empresas no consideran la utilización de los procesos de la gestión del talento humano como vitales para el mejoramiento de la productividad y la efectividad.

Las empresas estudiadas se enfocan en aquellos procesos que las orienten al logro de los procedimientos productivos y/o operativos de manera eficiente; es en este momento en que utilizan los procesos de selección y capacitación, no teniendo en cuenta aquellos cuyo enfoque tiende hacia la motivación, valoración del esfuerzo, satisfacción, el mejoramiento y retroalimentación, cuya aplicación corresponde a los procesos de evaluación del desempeño y compensación. Al contrastar lo antes expuesto con la investigación realizada por Ramírez et al. (2018), estos evidencian que las pymes presentan unos indicadores con mayores oportunidades de mejora hacia el proceso de selección, lo cual indica que se inclinan por utilizar únicamente este proceso.

Para las medianas empresas, la gestión del talento humano necesita evolucionar en la misma medida en que evolucionan las empresas; el ideal es que esta área se debe constituir, estructurar y crecer juntamente con la organización, cumpliendo un rol enfocado a la generación de ventajas competitivas para la organización.

Las áreas de gestión de talento humano no son consideradas como un departamento que aporte valor a la organización; por esta razón las pymes no consideran necesario la relevancia de alinear los procesos de talento humano con el estilo estratégico de su empresa. En este sentido, distintas investigaciones, como la de Camarena y Saavedra (2018), han evidenciado que es común encontrar empresas donde el área de gestión del talento humano carece de profesionalización, y de allí su tendencia hacia lo funcional.

En aras de aportar al mejoramiento de las medianas empresas, es recomendable la realización de más investigaciones, exploratorias y descriptivas, aplicadas a una mayor muestra y en distintas regiones del país, que permitan indagar acerca de la forma como se efectúa la gestión del talento humano en las empresas colombianas, con énfasis en las pymes.

## 6. CONCLUSIONES

Luego de analizar la información obtenida se concluye que no se evidenció que exista relación de dependencia entre el estilo o direccionamiento estratégico de las empresas y los procesos de talento humano. Es decir, que con base en la información recolectada, es de concluir que no existe alineamiento entre la estrategia de la empresa y la estrategia de gestión del talento humano. Los procesos de talento humano que únicamente demostraron dependencia fueron: selección-evaluación y capacitación-evaluación. Es de destacar este hallazgo, sin embargo, dado que los demás procesos no son dependientes entre sí, puede afirmarse que la dependencia entre selección-evaluación y capacitación-evaluación son procesos consecuentes por ser de los procesos más utilizados por las organizaciones.

Un aspecto para destacar es el hecho de que los procesos de talento humano no se secundan entre sí, presentando una disminución en la coherencia que debería existir si estos se concibieran bajo los mismos parámetros.

Se destaca descriptivamente que en las empresas sobresale el estilo o direcciónamiento estratégico de la intimidad con el cliente y con el producto, pero en los procesos de talento humano sobresalen estilos de excelencia operativa, hecho que suscita justamente las inconsistencias aludidas.

Lo antes expuesto se plantea a través de una explicación: los estilos estratégicos de gestión humana han tenido poco desarrollo, revelado en varias investigaciones desarrolladas en el país, de tal forma que la conducción de la gestión del talento humano no está sometida a argumentos netamente estratégicos, sino de carácter funcional, en el cumplimiento de actividades operativas y rutinarias.

## REFERENCIAS

Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestión*, 1(28), 85-106. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>

Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M. y Romero-Fernández, P.M. (2017). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544 -2580. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>

Bermúdez Restrepo, H. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. *Universidad Y Empresa*, 12(18), 174-202. Recuperado a partir de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1327>

Cabarcas Velásquez, M. y Arrieta Valderrama, E. J. (2019). La gestión del talento humano en las MIPYMES de Barranquilla. *INVESTICGA: Revista De Investigación en Gestión Administrativa y Ciencias de la Información*, 3, 27-35. <https://doi.org/10.23850/25907662.2553>

Cabarcas-Velásquez, M. (2017). *Diagnóstico y diseño de la gestión estratégica del talento humano en Mipymes de Barranquilla. Un modelo de gestión por competencias laborales*. Bogotá. (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Ed.), *Editorial del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA* (p. 240). Recuperado de: <http://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/4135>

Calderón, G., Montes, A. y Tobón, P. (2004). Prácticas de RH y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Ma-

nizales, Colombia. *Universidad EAFIT*, 40 (136), 9-25. Recuperado de: <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/861/767>

Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2010). Gestión Humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao23-41.ghec>

Calderón, G., Naranjo, J. y Semillero de Investigación en gestión humana (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 14(23), 79-97. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802308.pdf>

Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Vía Salud*, 21(2), 6-12. Recuperado de: <https://oes.org.co/download/direccionamiento-estrategico-analisis-de-una-herramienta-poderosa/>

Camarena Adame, M. E. y Saavedra García, M. L. (2018). Las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México. *Fórum Empresarial*, 23(1), 5-33. <https://doi.org/10.33801/fe.v23i1.15698>

Cubillos, C., Montealegre, J. y Delgado, A. (2020). Prácticas de gestión humana en las microempresas del sector hotelero de la ciudad de Ibagué (Colombia). *Pensamiento y gestión*, 48, 265-282.

Delery, J.E. y Roumpi, D. (2017) Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>

Gubman, E. (2000). *El Talento como Solución*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Jaramillo, O. (2005). La Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión* (Universidad del Norte, 18, 103-137.

Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. 10 de julio de 2004. DO. N° 44078.

Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. 2 de agosto de 2004. DO. N° 45628.

Miles, R. y Snow, C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90030-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90030-5)

Montes, A. y Tobón, P. (2004). *Relación de dependencia entre las prácticas de recursos humanos y el estilo estratégico de la organización en las medianas empresas de la ciudad de Manizales*. Tesis de pregrado. [Tesis inédita]. Universidad Nacional sede Manizales, Colombia.

Pfeffer, J. (1996). *Ventaja Competitiva a través de la gente: Como desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. México: CECSA.

Piteres Redondo, R., Cabarcas Velázquez, M. y Gaspar Hernández, H. (2017). El recurso humano factor de competitividad en el sector salud. *Investigación e Innovación en ingenierías*, 6(1), 93-101. <https://doi.org/10.17081/invinno.6.1.2778>

Ramírez, R.I., J.V. Villalobos y B.A. Herrera (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Revista Opción*, 34 (Special Issue 18), 2076-2101.

Restrepo, H. B. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? *Universidad & Empresa*, 18, 174-202. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=57278938&lang=es&site=ehost-live>

Rodríguez Pérez, J. y Ventura Victoria, J. (2002). Tipos de estrategias y sistemas de gestión de recursos humanos: un análisis de la industria manufacturera española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 421-437. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=265985>

Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford, UK: Blackwell.

Treacy, M. y Wiersema, F. (1995). *La Disciplina de los Líderes del Mercado*. Bogotá, D.C.: Norma.

Vivares, J., Sarache, W. y Naranjo, J. (2017). *La gestión humana en la estrategia de manufactura. Un estudio empírico en la industria caldense*. Bogotá, D.C.: Editorial Universidad Nacional de Colombia.

Wagar, T. H. (1998). Determinants of human resource management practices in small firms: Some evidence from Atlantic Canada. *Journal of Small Business Management*, 36(2), 13-23.

Wang, D.S. y Shyu, C.L. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower*, 29(2), 92-110. doi: <https://doi.org/10.1108/01437720810872677>