



Estudios Gerenciales

ISSN: 0123-5923

estgerencial@icesi.edu.co

Universidad ICESI

Colombia

Calderón Hernández, Gregorio; Naranjo Valencia, Julia Clemencia; Álvarez Giraldo, Claudia Milena

La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación

Estudios Gerenciales, vol. 23, núm. 103, abril-junio, 2007, pp. 39-64

Universidad ICESI

Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21210302>

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

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## **LA GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA: CARACTERÍSTICAS Y TENDENCIAS DE LA PRÁCTICA Y DE LA INVESTIGACIÓN.\***

**GREGORIO CALDERÓN HERNÁNDEZ**

Profesor Asociado Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Director del grupo de investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales categorizado por Colciencias. gcalderonh@unal.edu.co

**JULIA CLEMENCIA NARANJO VALENCIA\*\***

Profesora Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, Ingeniera Industrial, estudiante del doctorado en Ciencias de la Empresa de la Universidad de Murcia. jcnaranjov@unal.edu.co

**CLAUDIA MILENA ÁLVAREZ GIRALDO\*\***

Administradora de Empresas, Magíster en Gerencia de Talento Humano, Profesora Facultad de Economía y Administración. Universidad de Manizales. calvarez@umanizales.edu.co

Fecha de recepción: 5-10-2006

Fecha de aceptación: 11-4-2007

### **RESUMEN**

El presente estudio de revisión aborda de manera sintética las relaciones entre la modernización empresarial y la gestión humana en el país, se describen las características de las áreas de gestión humana y de las prácticas de recursos humanos, se realiza una descripción del mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los recursos humanos, y por último se aborda la generación de conocimiento en Colombia, considerando las tres

perspectivas más sobresalientes: la sociológica, la humanística y la estratégica, siendo desde esta última de donde se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicas de la organización, en consideración de sus activos intangibles como fuente de ventaja competitiva sostenible.

### **PALABRAS CLAVE**

Modernización empresarial, mercado laboral, relaciones laborales, gestión

\* El presente artículo es un estudio de revisión realizado en el marco de la investigación "Estrategia empresarial y gestión humana en Colombia" código 2020100116 financiada por la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales y realizada durante el periodo 2002-2005.

\*\* Integrantes del grupo de investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales

humana, gestión de recursos humanos, prácticas de recursos humanos.

#### **ABSTRACT**

##### ***Human resource management in Colombia: characteristics and trends of practices and research.***

This analytical study briefly reviews the relationship between the modernization of business practices and human resource management in Colombia. It provides a description of the characteristics of human resource departments and practices, including a description of the labor market and employee relations consistent with human resource management. The last part discusses the generation

of knowledge in this country, taking into account the three most relevant perspectives, namely, the sociological, humanist, and strategic perspectives, of which the latter links human resource departments and practices with the strategic objectives and goals of an organization, considering that its intangible assets are the main source of its sustainable competitive advantage.

#### **KEYWORDS**

Business modernization, labor market, employment relations, human talent, human resource management, human resource management practices

## INTRODUCCIÓN.

Dos fenómenos coincidieron para ubicar la gestión humana<sup>1</sup> en el máximo interés de académicos y empresarios, de una parte la aceptación del conocimiento y en especial de su aplicación en los procesos productivos como generador de riqueza, y de otro el surgimiento de una perspectiva teórica que centra en los recursos y en las capacidades organizacionales la posibilidad de obtener una ventaja competitiva sostenida, valorando en especial los activos intangibles (Barney, 1991; Boxall, 1996; Wright, Dunfort y Snell, 2001).

La función de gestión humana durante mucho tiempo fue considerada una tarea administrativa (Beer, 1997) de soporte a aquellas otras que de verdad agregaban valor como la transformación, las finanzas y el mercadeo; pero a partir del estudio seminal de Devanna, Fombrun y Tichy (1981) se cambió de foco centrándose el interés en los aspectos estratégicos del departamento de gestión humana y de los recursos humanos como tal, en especial por su capacidad para incidir sobre los resultados del negocio (Becker y Gerhart, 1996; Huselid, 1995; Ulrich, 1997) y por su fortaleza para constituirse en ventaja competitiva sostenida (Lado y Wilson, 1994; McWilliams, Fleet y Wright, 2001).

En Colombia, la apertura económica y la necesidad de las empresas de responder a los retos de los merca-

dos internacionales y ha obligado a repensar esta función aunque todavía se está muy distante de considerarla determinante en el éxito empresarial, sin embargo los procesos de modernización llevaron a la desregulación del trabajo, la búsqueda de mecanismos de participación, de flexibilización en la vinculación, desvinculación y compensación de los trabajadores (Valero, 1999; Dombois, 1999).

Estas situaciones motivan el presente estudio de revisión, el cual aborda inicialmente y de manera sintética las relaciones entre la modernización empresarial y la gestión humana en el país, en las dos siguientes secciones se describen las características de las áreas de gestión humana y de las prácticas de recursos humanos, mientras que en la cuarta y quinta secciones se realiza un análisis del mercado laboral y las relaciones laborales, sin pretender hacer un tratado de economía laboral ni de sociología del trabajo, sino de describir cómo estos aspectos se relacionan con la gestión de los recursos humanos. La siguiente sección aborda la generación de conocimiento en Colombia, considerando las tres perspectivas más sobresalientes: la sociológica, la humanística y la estratégica.

## I. MODERNIZACIÓN EMPRESARIAL Y GESTIÓN HUMANA.<sup>2</sup>

Antes de analizar las condiciones de la gestión humana en Colombia es pertinente considerar algunos facto-

<sup>1</sup> En el documento se utilizarán los términos “gestión humana” y “gestión de recursos humanos” como equivalentes, aunque estrictamente existen diferencias entre ellos, diferencias que no son relevantes en el contexto del presente trabajo.

<sup>2</sup> Este acápite fue desarrollado en Calderón (2006)

res empresariales que han sucedido en las últimas décadas y que afectan directamente el papel de las áreas de gestión humana en las organizaciones; uno de estos factores es la denominada modernización empresarial que va más allá de introducir nuevas tecnologías y reorganizar los procesos de trabajo. “Es un proceso social delicado y complicado de adaptación al orden social de las empresas, con relaciones obrero patronales que tienen sus propias tradiciones y costumbres reglamentadas” (Dombois, 1994: 86).

La apertura económica obligó a las empresas a desarrollar estrategias de modernización centradas en tres frentes: gestión de la producción, organización de la producción y gestión de recursos humanos (Cárdenas, 1999). En la Tabla 1 se muestran los

aspectos mejorados y los aspectos descuidados en estos frentes.

Las estrategias de externalización (Valero, 1999) complementadas con prácticas de flexibilización contractual y funcional (Dombois, 1999) contribuyeron a elevar la productividad, reducir costos y mejorar la calidad pero trajeron como consecuencia inestabilidad laboral y pérdida de confianza en las relaciones capital trabajo (Arango y López, 1999). La desregulación del trabajo conllevó más autonomía de la gerencia y del empresario sobre la fuerza laboral debilitando los sindicatos: de 8% de afiliados a comienzos de los 90 se llegó a 6% a finales de década; las negociaciones colectivas solo cubrían al finalizar los años 90 el 27.8% de la población ocupada (Cárdenas, 1999).

**Tabla 1.** Efectos de los procesos de modernización en empresas colombianas

<b>Estrategias de modernización</b>	<b>Aspectos mejorados</b>	<b>Aspectos descuidados</b>
Gestión de la producción	Integración departamental	Células de trabajo
	Ordenamiento espacial de equipos.	Control de calidad, Justo a tiempo.
	Mayores vínculos empresa-cliente	Control estadístico de procesos Asistencia a proveedores
Organización de la producción	Simplificación de tareas	Desarrollo de equipos de trabajo.
	Rotación de puestos	Reducción de jerarquías
	Actualización en normas de tiempos y rutinas	Control estadístico y manejo de inventarios por los operarios
	Inspección de calidad por parte de operarios	
Gestión de recursos humanos	Capacitación de operarios	Participación de trabajadores
	Capacitación de mandos medios y gerentes	Sistemas de remuneración
	Seguridad industrial	Intercambio de información Efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo.

Fuente: Elaborado con base en Cárdenas (1999).

La pertinencia de una modernización de la cultura organizacional ha sido una constante desde el inicio de la apertura (Londoño, 1993). Se le critica al empresariado colombiano su visión cortoplacista, temor al riesgo y lo poco que valora el componente creativo del trabajador; así como las inconsistencias y ambivalencias entre un modelo marcadamente taylorista (jerarquizado y vertical) y un discurso participativo que apela al sentido de pertenencia de los trabajadores, a su flexibilidad y polivalencia (Mendoza, 1996; Urrea y Arango, 2000).

La necesidad de incursionar en mercados internacionales, si se quiere sobrevivir, también está haciendo tomar conciencia de la necesidad de desarrollar estrategias menos reactivas y centradas en la reducción de costos y más enfocadas hacia la innovación y el ciclo de vida del negocio (Mendoza, 1996), el uso intensivo del conocimiento, políticas de recursos humanos que faciliten el logro de capacidades organizacionales orientadas hacia la creatividad y procesos dinámicos de innovación (Chaparro, 1998).

## **2. LAS ÁREAS DE GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS.<sup>3</sup>**

Durante las décadas del 20 y del 30 del siglo pasado, aparecen en Colombia las primeras reglamentaciones de carácter laboral, como el reconocimiento al derecho de huelga, la reglamentación de los accidentes de trabajo, el derecho a la sindicalización y la creación de dependencias

oficiales encargadas de las relaciones obrero-patronales, entre otras la creación del Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social.

En consecuencia, surgen los Departamentos de Relaciones Industriales, encargados de algunas prácticas de gestión humana como selección, evaluación y remuneración, pero su tarea central será darle un adecuado manejo a las relaciones legales con los trabajadores. La formación dada por diversas instituciones a quienes se responsabilizarían de estos departamentos y la conformación de la primera Asociación de Directores de Personal en la década del 50, llevaron a una tecnificación de la función la cual enfatizaba en las prácticas de selección, contratación y sistemas de remuneración (Cabuya, 1999).

En los años setenta y ochenta el modelo de desarrollo de sustitución de importaciones que asumió el país, permitió a las empresas colombianas concentrarse en el mercado interno protegido, lo cual fortaleció una estructura industrial oligopólica, con poca preocupación por la productividad de los factores (la productividad total de factores durante el período 1983 — 1990 sólo creció al 0.24% anual), en la que los costes eran frecuentemente trasladados al consumidor (Malaver, 1998).

Coincide el período, sobre todo en los ochenta, con la influencia de la escuela de relaciones humanas y con los modelos participativos provenientes de otros países, especialmente japoneses; en consecuencia se da

<sup>3</sup> Esta temática fue más ampliamente desarrollada en Calderón, 2003

prioridad a planes de mejoramiento continuo, círculos de participación o de calidad, programas de “desarrollo organizacional”, que incidieron para el cambio de nombre del Departamento de Relaciones Industriales o Personal por el de Departamento de Recursos Humanos (en algunos casos de Desarrollo) y en el interés de dicha área por otras prácticas como la formación y los planes de carrera, pero al parecer los resultados sobre las relaciones laborales, la productividad y el desempeño no fueron suficientemente significativos para el país (Dávila, 2001).

El modelo aperturista de la década de los noventa tuvo amplia incidencia (positiva en algunos casos, negativa en otros) sobre la gestión humana como quedó planteado en el numeral anterior; quizás uno de los aspectos más sobresalientes fue el reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas lo cual llevó a una revaloración del estatus de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y también un aumento en sus responsabilidades y, por lo tanto, en las exigencias de la alta gerencia que espera, de una parte, mejores resultados de la selección y la capacitación y de otra, que se implementen prácticas más efectivas de evaluación y remuneración, a la vez que exige estrategias que permitan aprovechar el potencial de las personas, mejorar sus calificaciones, aumentar la motivación y la lealtad de los trabajadores y crear una cultura empresarial apropiada a las nuevas condiciones.

Al comenzar el tercer milenio, con una acentuada crisis económica y

social y estrenando reforma laboral y pensional, las empresas están concentradas en hallar medidas de reducción de costos fijos pero posponen decisiones claves de inversión en capital humano, tecnología y desarrollo; algunas alternativas que se están volviendo comunes son las fusiones y las alianzas estratégicas para competir por nuevos mercados, mientras en lo interno se siguen recortando gastos laborales y financieros (*Dinero*, 2002).

Esto tiene consecuencias inmediatas para la dirección de recursos humanos: de una parte una tarea que está demandando considerable tiempo de los profesionales en gestión humana es el manejo de nuevas formas de contratación, de manera que se pueda lograr mayor movilidad de la oferta laboral (contrato a término fijo, empleos temporales, cooperativas de servicios especializados, contratación de proveedores) a la vez que se contrarrestan los efectos sobre la motivación, el sentido de pertenencia, las relaciones de trabajo y en general sobre la productividad, de otra parte se demanda del área estrategias para retener y motivar talentos en épocas de crisis.

En un estudio reciente sobre el valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas (Calderón, 2005; 2006) se concluyó que estas áreas funcionales sí agregan valor, aunque existe una diferencia estadísticamente significativa entre el sector servicios (que son de menor valor agregado) y los sectores industrial y comercial; así mismo se puede afirmar que se ha avanzado en el aporte estratégico pero hay aspectos críticos en apoyo

a la infraestructura organizacional como los sistemas de compensación basados en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social.

### 3. LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS.

Son relativamente escasas las investigaciones sobre las prácticas de gestión humana en Colombia, sin embargo se tratará de hacer una caracterización general de las principales como: selección, formación, planes de carrera, remuneración y evaluación del desempeño.

Antes de realizar este análisis discriminado es pertinente anotar que sendos estudios han mostrado que mientras en las medianas empresas hay ausencia de una integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial (Calderón *et al.*, 2004) esta relación si existe en las empresas grandes (Calderón, 2006b).

En la muestra estudiada no se encontró evidencia empírica de que exista relación de dependencia entre el estilo estratégico general de las medianas empresas y las prácticas de recursos humanos seleccionadas, esto puede ser un indicativo de la falta de alineación entre la estrategia de gestión humana y la estrategia del negocio, es decir, no parece existir coherencia entre dichas estrategias; de otra parte al interior de las prácticas de recursos humanos sólo se encontró que existe asociación entre el estilo estratégico empleado en selección con el estilo estratégico utilizado en capacitación, mas no se pudieron comprobar relaciones de dependencia entre selección – remuneración, selección – evalua-

ción, capacitación – remuneración, capacitación – evaluación, ni entre remuneración – evaluación; es decir, no parece existir congruencia interna entre las prácticas de recursos humanos. (Calderón *et al.*, 2004, p.23)

#### Selección

Los procesos de modernización de las empresas implicaron un cambio en los criterios de vinculación de los trabajadores en lo relacionado con escolaridad y calificación, pues la poca complejidad tecnológica de los procesos productivos antes de los años ochenta hizo enfocar dichos criterios a aspectos socioculturales como la capacidad de adaptación, las “buenas costumbres”, el sometimiento a la disciplina, la ausencia de experiencia sindical (López, 1999); el incremento de la cobertura de la educación en los ochenta llevó a que las empresas pudieran reclutar personas con mayor nivel académico, pero es en los noventa, con el nuevo modelo tecno – económico, que reconoce el valor del conocimiento como fuente de valor agregado, que las empresas se sienten en la necesidad de cambiar la manera de seleccionar sus trabajadores.

Por otra parte, como se menciona en el acápite de mercado laboral, existe un desempleo estructural que ocasiona un desfase entre las condiciones que pide la empresa y las que tienen los candidatos. En la actualidad “el problema central no es encontrar suficientes candidatos, ni incluso su retención después de contratados, sino encontrar las personas que tengan el talento clave para realizar su trabajo” (Calderón, 2003).

Tanto las empresas grandes (Aon Consulting, 2002) como las pymes



(Calderón, 2006d) fundan el reclutamiento en las referencias de sus propios empleados; en estas últimas predominan procesos intuitivos centrados en entrevistas y certificaciones, recurriendo poco a pruebas técnicas o sicotécnicas para la selección, de manera que, a pesar de los cambios, siguen prevaleciendo criterios socioculturales sobre criterios técnicos a la hora de vincular a una persona.

La pequeña empresa valora más la actitud del candidato que los mismos conocimientos; valoran de manera significativa la responsabilidad, las buenas relaciones, la creatividad y el dinamismo, la honestidad y la transparencia, la estabilidad en otros cargos, la disposición para trabajar, el compromiso, la calidad humana y el interés por aprender.

Lo anterior no significa que desconozcan los aspectos técnicos, sino que consideran que estos son garantizados por las certificaciones, las recomendaciones y en caso que fallen las anteriores, el período de prueba permitiría corregir el proceso (Calderón y Álvarez, 2006).

#### *Formación y capacitación*

En un estudio del Corpes (1995) se cuestionó la función de formación y desarrollo pues se encontró que el 41% de las empresas no planificaban la formación de su capital humano y quienes lo hacían tenían un horizonte temporal inferior a un año. Si bien esto ha mejorado, podría afirmarse que las áreas de recursos humanos y el sistema educativo del país aún están en deuda en el desarrollo de las condiciones apropiadas para tener un trabajador competitivo a la altura de la competencia mundial (Malaver, 1998).

Puede afirmarse que existen estadios de desarrollo entre las empresas colombianas, muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo la función de entrenamiento para llegar a propuestas de desarrollo y formación, pero la pequeña empresa carece de programas estructurados y la inversión en este aspecto es muy poca (Calderón, 2006b).

Unos y otros tienen un problema importante en esta práctica: carecen de mecanismos para medir los resultados, bien sea de cambios de comportamiento o de efectividad logrados por los programas de formación o entrenamiento y más aún son casi desconocidos indicadores para medir el retorno sobre la inversión en capacitación (Aon Consulting, 2002), esto hace que la actividad sea considerada un costo, lo cual genera poca motivación en quien tiene el poder decisorio en la asignación de recursos para la actividad.

#### *Planes de carrera.*

Según el estudio del Corpes (1995) ya mencionado, en ese año sólo el 35% de las empresas estudiadas tenían plan de carrera, esto era una situación común pues a pesar de que la legislación protegía al empleado de despidos injustificados, la falta de planeación de largo plazo de los recursos humanos hacía infrecuente la formulación de planes de carrera.

Con la flexibilización de la vinculación y la desvinculación de las plantas de personal generada en los procesos de cambio ocurridos en los últimos años, la situación se ha vuelto más crítica pues los planes de carrera han dejado

de ser empresariales para volverse profesionales, es decir, son más del individuo quien trata de forjarse una carrera en un mercado laboral, antes que en una empresa específica.

Sin embargo, un resultado curioso se presenta en una investigación reciente. “Aunque son relativamente pocas las empresas que afirman tener planes de carrera formalizados para sus empleados, existe una mayor proporción de empresas (el 46.7%) que ofrecen programas de desarrollo para facilitarle a su personal la posibilidad de promoción interna mediante la valoración del rendimiento, las capacidades y las habilidades frente a la antigüedad al momento de decidir las promociones y los movimientos internos de personal” (Calderón, 2006b).

#### *Evaluación del desempeño*

El estudio de Aon Consulting (2002) muestra que el 55% de los empresarios encuestados se consideran moderadamente satisfechos o muy insatisfechos con la eficacia de los actuales procesos de evaluación, esto se debe a que en muchas empresas se tiene como un formalismo, no como una herramienta de gestión administrativa ni como práctica de gestión del talento humano, en algunas apenas está en etapa incipiente o solo en los planes para el futuro.

En general, en las pequeñas empresas la evaluación del desempeño se lleva a cabo de manera informal, mediante observación y supervisión directa del jefe (en muchas de ellas las hace directamente el gerente) o por análisis de quejas y reclamos de los clientes. Llama la atención que normalmente está asociada a la

detección de problemas o dificultades y excepcionalmente a la búsqueda de fortalezas o potencialidades. Además de la informalidad en el proceso de evaluación, cabe resaltar que éste es poco utilizado para retroalimentar al personal, para formular programas de capacitación, para el mejoramiento de los procesos o para realizar promociones o premios (Calderón y Álvarez, 2006, p.41).

#### *Remuneración.*

Constituyendo esta práctica una de las primordiales para generar compromiso y motivación en la organización, en el país básicamente está limitada a cumplir con los requisitos de ley y carece casi en absoluto de una orientación estratégica: “Es posible concluir que las medianas empresas hacen esfuerzos en aquellas prácticas orientadas a lograr un proceso productivo eficiente (selección y capacitación), pero con frecuencia dejan de lado aquellas que se encuentran orientadas hacia la retroalimentación, el mejoramiento y la satisfacción (evaluación y remuneración)” (Calderón *et al.*, 2004).

En el país la Ley 50 de 1990 flexibilizó la remuneración al “permitir al empleador pactar con sus trabajadores la forma de remunerarlos por su labor y el sistema de manejo de cesantías” (PriceWaterhouse, 1992, 9), de esta manera se evalúa al trabajador con base en factores como el cumplimiento de objetivos establecidos previamente y en menor medida las actitudes, la disciplina, la iniciativa y el interés para el cumplimiento de aquellos (Ballén, 1996). No obstante, poco se ha avanzado en lograr una verdadera remuneración por productividad pues no se ha concebido la compensación

como una variable estratégica de gestión (Calderón *et al.*, 2004).

#### **4. MERCADO LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN HUMANA.**

El desarrollo de recursos humanos al interior de las organizaciones está relacionado con estructuras y relaciones internas de las empresas y las condiciones del denominado mercado laboral. Según Delery y Doty (1996) se han tipificado dos modelos claramente diferenciados; el primero sería apropiado para empresas con estrategias defensivas y se caracteriza por oportunidades internas de carrera, sistemas formales de entrenamiento, valoración basada en el comportamiento, compensación basada en la jerarquía, seguridad en el empleo, participación y trabajos bien definidos.

El sistema basado en el mercado laboral será más apropiado para empresas con estrategias prospectivas y se caracteriza por pocas oportunidades internas de carrera, pocas oportunidades de formación, valoración fundada en resultados, sistemas para compartir ganancias, poca seguridad en el empleo, poca participación y trabajos ampliamente definidos. El supuesto subyacente es que las competencias requeridas por la empresa son fáciles de hallar en el mercado laboral y que resulta más rentable adquirirlas que desarrollarlas internamente.

Esto hace importante caracterizar el mercado laboral colombiano, para conocer las posibilidades y limitaciones que ofrece a las empresas en la gerencia de los recursos humanos, para lo cual se consideran cinco va-

riables: características de la oferta laboral (mano de obra disponible), de la demanda laboral (puestos de trabajo disponibles), los salarios, la productividad laboral y la movilidad laboral; es necesario precisar que no se trata de un análisis exhaustivo de estos factores sino una mirada panorámica que permita ver el impacto sobre la gestión humana al interior de las empresas.

En cuanto a *las características de la oferta laboral*, es el crecimiento en las tasas de participación laboral lo que genera una sobreoferta y por lo tanto un incremento del desempleo y de la presión sobre las empresas para la generación de nuevos puestos de trabajo. Esto se explica por un incremento en la población económicamente activa y una presión a la población joven y a la población femenina por ingresos, dada la desaceleración de la economía al final de la década pasada: “por una de cada cinco familias que perdieron ingresos, una persona entró al mercado laboral; por una de cada cuatro familias, un miembro intensificó el número de horas de trabajo semanal en comparación al año anterior” (Lora, 2001).

Esto genera un desempleo estructural con graves consecuencias para la empresa, pues si bien existe mano de obra disponible ésta tiene un menor nivel de formación pues son jóvenes que tuvieron que abandonar sus estudios sin culminarlos o son mujeres que nunca habían trabajado antes (Villar, 2001), en ambos casos se contará con candidatos sin experiencia que o bien carecen de la capacitación para el desempeño o bien no tienen la experiencia demandada por los cargos, y lo

más grave aún, es frecuente la confluencia de las dos condiciones: sin formación y sin experiencia.

Otro efecto negativo sobre la gestión humana tiene que ver con los problemas de reclutamiento, pues para cualquier vacante se pueden presentar muchos aspirantes que aunque no reúnan los requisitos querrán concursar, incrementando los costos de la selección y la complejidad para captar verdaderos talentos.

*La demanda laboral o generación de empleo*, muestra un deterioro en la oferta de puestos de trabajo en la economía formal, lo cual ha incrementado tanto el subempleo como el empleo informal, el cual es de menor calidad (Ocampo, 2000), situación que no ha podido ser superada a pesar de las reformas laborales recientes que, supuestamente, pretendían mejorar la demanda por trabajo en el país.

La tercera variable analizada es *el salario*, supuesto regulador de las otras dos: oferta y demanda. Al parecer, los ingresos de los trabajadores colombianos se encuentran directamente relacionados con el ciclo económico, es decir, aumentan durante épocas de expansión y disminuyen para las de contracción (Gracia, 2002), pero en cualquier caso podría hablarse de inequidad en el ingreso del trabajador en cuanto que durante un período largo “1982-1997 el 23% de los asalariados, en promedio, devengaba menos de un salario mínimo: el 33% de la población ganaba el salario mínimo legal y el 44% de los asalariados ganaba más de 1.5 salarios mínimos” (Gracia, 2002, 20) y no parece que esta situación haya cambiado significativamente.

Por otra parte, las empresas han venido adoptando nuevas formas de remunerar a sus trabajadores. “Siete de cada diez empresas en el país utiliza en la actualidad un término denominado desalarización, que tiene que ver con el pago del salario pero en diferentes opciones, con el fin de evitar cargas tributarias” (Revista *Dinero*, 2002)

Un factor estrechamente ligado al de los salarios es *la productividad del trabajo*, que en los últimos años ha presentado ciclos de repunte y decrecimiento. “El mejor año fue 1990 (3.2% anual), los años de repunte se dieron desde 1993 a 1996, a partir de 1998 las cifras revelan un comportamiento negativo siendo el de mayor valor negativo 1999 (-2.7%)” (Clavijo, 2003).

Si bien en el año 2000 se inició una recuperación en la industria, ésta perdió dinamismo en el 2002, pues las ventas de las cinco mil empresas más grandes del país tan solo aumentaron en un 3.7% real, y se continuó destruyendo valor: por cada 100 pesos vendidos, 72 se dedicaron a cubrir el costo de ventas, 24 para gastos de operación e impuestos y 17 constituyeron costo de capital; en síntesis se destruyeron 13 pesos (Revista *Dinero* No. 157). En estas condiciones el esfuerzo gerencial se centra en la reducción de costos fijos en un plazo inmediato y se posponen decisiones de inversión en capital humano y tecnología.

Por último la variable *movilidad* que es un reflejo de la rotación de personal en las empresas, según López (1996) los enganches brutos anuales (trabajadores con menos de un año en la empresa sobre el empleo total)

representan entre un 25 y un 30% del empleo generado y entre el 21% y el 27% de esta tasa es explicada por la rotación del personal antiguo, mientras que el enganche neto de personal es marginal (entre dos y cinco puntos de la tasa bruta de enganches).

Para complementar esa información, vale la pena considerar la proporción relativamente alta de colombianos que emigran del país y que según la OIT “esas migraciones hacen que los países pierdan entre el 10% y el 30% de la mano de obra calificada a través del proceso de ‘fuga de cerebros’, los cuales tienen efectos negativos para el logro de la productividad y el crecimiento económico” (Patrick, 2002).

Otro elemento asociado a la movilidad es el relacionado con la flexibilización de contratación facilitada con las últimas reformas laborales que, además de los contratos de trabajo permiten la subcontratación, la vinculación por servicios temporales, la vinculación por prestación de servicios y las cooperativas o empresas asociativas de trabajo, las cuales “se han visto amenazadas por la atomización y el mal manejo que les han dado algunos empresarios con el propósito de evadir ciertos costos laborales” (Molina, 2002, p.5). En relación con la subcontratación un investigador colombiano afirma:

La observación de las formas de subcontratación a nivel de ramas y empresas muestra que si bien las primeras prácticas de subcontratación se orientaron a reducir el costo laboral, sortear normas laborales supuestamente adversas y variaciones imprevisibles en la demanda, en los últimos años se han introducido otras motivaciones empresariales y reali-

zando cambios o ajustes para generar nuevas y más dinámicas estructuras productivas (Valero, 1999; p.92).

## 5. RELACIONES INDUSTRIALES EN COLOMBIA.

Las relaciones capital-trabajo históricamente han sido consideradas conflictivas y por lo tanto requieren de formas político institucionales, no mercantiles, de regulación (Dombois, 1997); se ha denominado relaciones industriales a esas formas de regulación de las condiciones laborales y contractuales, dentro de marcos institucionales nacionales particulares (Arango y López, 1999, p.14). En el presente capítulo, sin pretender realizar un análisis detallado de dichas relaciones, se tratará de comprender aspectos como: relaciones laborales, sindicales, negociación y participación.

Durante muchos años el Estado colombiano se caracterizó por mantener una política proteccionista que regulaba y protegía la economía y el mercado nacional, con un marco legal que intervenía en el control de las relaciones industriales en el país. Sin embargo, a partir de los años 90 los procesos de globalización y apertura provocaron profundos cambios que implicaron dejar que las relaciones industriales se regularan por sí mismas, en una alta proporción, bajo las leyes del mercado.

En el nivel micro, las empresas frente a la presión por la competitividad, requirieron la desregulación de la economía interna con el fin de mejorar sus oportunidades en la apertura de sus mercados al mundo, por cuanto consideraban que aspectos como la protección al trabajo se habían

transformado en un alto costo que no les permitía competir (Raso, 1999: 7), y los cambios se centraron en “las políticas y relaciones laborales de los actores empresas y sindicatos y las modificaciones en las esferas de influencia y las formas de negociación y conflicto” (Dombois, 1997: p.221).

Raso (1999) considera las implicaciones de las políticas de ajuste en las relaciones laborales desde los ámbitos jurídico, social y estructural. En el primero destaca la flexibilización y desregulación del derecho del trabajo; en lo social, la pérdida de sistemas de distribución del ingreso y de equilibrios sociales (marginalización e informalidad de altos porcentajes de población); y en lo estructural, la reducción de las dimensiones del Estado con políticas de privatización y reestructuración de la seguridad social.

En cuanto a las políticas laborales se ha presentado la reorganización de procesos laborales orientada a incrementar la productividad y la calidad, a través de mayor flexibilidad interna del trabajo, por medio de la integración de tareas o la eliminación de barreras a la movilidad, y de otra parte por la descentralización de los procesos de decisión. Esta reorganización va ligada a la introducción de formas de participación más directas y disminución de las distancias jerárquicas, la revisión de políticas de personal en selección y capacitación, la flexibilización externa del trabajo por la ampliación de la contratación laboral y los despidos (Dombois, 1997).

Adicionalmente, este proceso también ha traído efectos en los trabajadores y sus organizaciones pues muchos

sindicatos se han acabado a causa de la quiebra de algunas empresas, o se han visto disminuidos por los recortes de personal o por las nuevas formas de contratación. “La apertura trajo una nueva crisis al sindicalismo colombiano, caracterizada por la mengua de sus efectivos y el retroceso de sus conquistas” (Valderrama, 1998. p.8).

Las organizaciones sindicales en Colombia se han caracterizado por ser grupos cerrados a los cambios y fieles defensores de sus intereses, lo que las ha llevado a perder cada vez más su poder negociador y a prescindir de su papel de mediadoras entre capital y trabajo; se han limitado a funciones de regulación y negociación de intereses económicos y poco han ganado en reconocimiento social o influencia política (Dombois, 1997; González, 2000), lo cual sumado a una condición de aversión sindical por parte del empresariado nacional y a las nuevas normas del derecho laboral ha llevado a una baja significativa de la tasa de sindicalización en el país (Molina, 1999; Molina, 2000).

Una consecuencia de lo anterior es el debilitamiento de la negociación colectiva (Gaitán, 1997) que por tratarse de una manera de regulación de las relaciones colectivas es un aspecto importante en las relaciones industriales; en el país el pacto colectivo ha reemplazado la convención por cuanto las empresas la han empleado como una forma de excluir al sindicato y han logrado una buena aceptación y apoyo por parte de los trabajadores (Molina, 1999). Con el pacto la empresa recupera su poder de decisión sobre las relaciones obrero patronales y los focos de mayor con-



flictividad. “El pacto le devuelve a la firma la discrecionalidad en los puntos en conflicto” (Dombois, 1997, p.226).

Por otra parte, la concertación laboral está asociada a la participación de los trabajadores en la empresa la cual se torna más importante en los procesos actuales pues “se hace necesario desarrollar una dinámica diferente, que redimensione el conflicto, situándolo en el plano cooperativo de la solución conjunta de problemas. Esto supone abrir las relaciones laborales a procesos de gestión más participativos” (Vásquez, 1996, p.28).

Las estrategias de participación se iniciaron en Colombia con los programas de calidad total y de mejoramiento continuo, que a su vez se complementaban con procesos de trabajo en equipo y con diversos mecanismos para recibir e implementar sugerencias de los trabajadores, con ello se esperaba aumentar la productividad y también obtener mejoras en el clima laboral, en la solución de problemas y en el mejoramiento de la comunicación jefe – trabajador (Weiss, 1997).

Sin embargo, algunas de estas intenciones no se cumplieron pues en ocasiones “las tareas y responsabilidades encomendadas a los trabajadores resultaban superiores a sus conocimientos e inclusive al compromiso mental que debían adquirir” (Escandón, 1999), pero quizás la causa que echó por tierra el éxito de esta práctica es la costumbre arraigada en la cultura empresarial colombiana de implementar modas sin evaluarlas y adaptarlas, pues cuando se había invertido por varios años en muchas empresas alrededor de la calidad total y los círculos de participación, se

hizo un giro hacia la reingeniería que es la negación de la participación.

Un estudio reciente de las pymes sobre las capacidades distintivas que aporta gestión humana a las organizaciones muestra que la participación:

Presenta al menos dos limitantes significativas en los casos estudiados: en primer lugar, no se educa a la gente para que participe, en otras palabras, se piensa que por el solo hecho de contar con los espacios para ello, la participación se dará de manera espontánea (la contraparte también es importante, se debe formar a los jefes para que se conviertan en facilitadores de la participación y no se encontró evidencia de ello en la investigación). En segundo lugar, la participación que existe es restringida: *en su esencia*, pues solamente se llega al grado de que la gente “pueda sugerir” pero no participar en niveles de decisión, *en su finalidad*, sólo se consideran las propuestas que sean de interés para la empresa, y *en su ámbito*, se limita al puesto o área de trabajo del empleado (Calderón, 2006c, 65)

## 6. CONOCIMIENTO SOBRE GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA

La investigación en gestión en Colombia, en general, es incipiente y reducida, y existen grandes vacíos tanto en las temáticas, como en la conformación de comunidad académica y en la respuesta a la necesidades de las empresas y de las regiones (Malaver *et.al.*, 2004). La situación es aún más crítica cuando se trata de áreas específicas de la gestión, como es el caso de la gestión humana.

Una revisión de trabajos académicos publicados en libros y revistas na-

cionales permite la identificación de corrientes de pensamiento, algunas más estructuradas que otras, sobre la gestión humana; estas corrientes se clasificaron en tres perspectivas así: la sociológica, la humanística y la estratégica.

#### *Perspectiva sociológica.*

Se encuentra, en primera instancia, una serie de estudios sobre el trabajo adelantados por investigadores de la sociología industrial y del trabajo, centrados especialmente en las relaciones industriales y sus diversas interrelaciones (régimen salarial, formas de contratación, condiciones de trabajo y control, modos de regulación del conflicto y negociación). Según Arango y López (1999; pp.18-19) los estudios en el contexto colombiano se han concentrado en “aquellos conflictos con impactos fuertes sobre el movimiento sindical y pocos abordan la comprensión de los conflictos cotidianos en el trabajo... además de vacíos en el abordaje de las relaciones industriales a nivel microsocial y su interrelación con lo macrosocial”<sup>4</sup>

En general, los estudios desde esta perspectiva están muy orientados a comprender los fenómenos que ocurren dentro de la empresa contextualizados en una realidad social nacional; sobresalen investigaciones sobre temas como la reestructuración productiva y sus impactos sobre el trabajo y el empleo (Dombois, 1997), reorganización de procesos laborales orientada a aumentar la productividad y la calidad, flexibilización del trabajo y descentralización de pro-

cesos de decisión (Valero, 1999), los cambios en las relaciones laborales (López, 1999) y la comprensión del fenómeno sindical (Cárdenas, 1999).

Algunos estudios en esta perspectiva han abordado la gestión empresarial y sus estrategias como objeto de análisis, tal vez Weiss y su equipo de investigadores en el proyecto “Condiciones de trabajo en la industria colombiana” adelantado en la Universidad Nacional son los que de manera sistemática se han aproximado a dicho tema. Algunos resultados se han presentado en Weiss y Castañeda (1992), Weiss (1994, 1997).

La mirada sociológica concibe la empresa como una unidad o campo de relaciones sociales, en el que intervienen actores (empresarios, directivos y trabajadores) con valores, intereses, estrategias y proyectos de vida lo cual genera unas estructuras técnicas, organizativas y estratégicas, que a su vez orientan acciones empresariales regidas básicamente por un interés de rentabilidad (Weiss, 1997):

La empresa y todo su entorno es vista como un campo de fuerzas en tensión dinámica y, por lo mismo, cambiante según las lógicas de las prácticas de los agentes envueltos en una relación laboral. Toda empresa es una relación social orientada hacia la producción de bienes y/o servicios en la que intervienen diversos agentes (trabajadores, empresarios, Estado) con intereses específicos, proyectos con algún sentido ético y estrategias determinadas; siendo el capitalismo el cuadro de referencia en el que se desarrollan las diferentes organizaciones empre-

<sup>4</sup> En el país se creó la Red de Estudios del Trabajo en Colombia en 1996 integrada por investigadores de cuatro universidades del país y el Centro de Estudios Sociales CIS.



sariales, como orden socioeconómico e institucional. (Urrea, 2003)

Esas relaciones se ven afectadas por cuanto en los años noventa el país acoge un nuevo modelo de desarrollo, reduciendo el papel del Estado en la actividad productiva, para lo cual se dictan medidas que buscaban mejorar la competitividad internacional de la economía, medidas tendientes, entre otros aspectos, a la privatización, la desregulación y la flexibilización de los mercados de trabajo.

El nuevo contexto empresarial, fruto del “modelo aperturista” y los cambios provenientes de la globalización obligó a las organizaciones a buscar una mayor eficiencia, vía incremento de la productividad del trabajo, racionalización, reducción de costos y mejoramiento de la calidad de los productos, lo cual condujo a un proceso de modernización empresarial en sus estructuras organizacionales y de gestión, inclusión de nuevas tecnologías, reestructuración y reorganización social de procesos productivos y del trabajo y nuevas políticas en la gestión de los recursos humanos (Calderón, 2002). Los resultados no siempre han sido positivos pues si bien en algunos casos se han logrado los fines propuestos “el aumento de la incertidumbre e inestabilidad laboral que suelen acompañar estos procesos lleva al fortalecimiento de relaciones de baja confianza entre capital y trabajo, situación que entra en contradicción con los llamados a la construcción de una comunidad productiva” (Arango y López, 1999, p.28).

Otro grupo de estudios desde la perspectiva sociológica y que pueden ayudar a comprender la gestión hu-

mana en Colombia están relacionados con la cultura organizacional que, en general, coincide en el enfoque teórico ya mencionado: empresas como espacios sociales en los cuales se realiza la acción empresarial la cual puede estar mediada por factores culturales como los valores y prácticas de las élites empresariales y directivas que inciden sobre los “procesos de trabajo y las formas de gestión y control de la población trabajadora” (Urrea y Arango, 2000, p.42).

Algunas conclusiones interesantes para la gestión humana que arrojan estos trabajos son: el surgimiento de nuevos retos de negociación y de formación de la población trabajadora, adecuados para un contexto de economías abiertas, distancia entre directivos y obreros signados por la desconfianza mutua, persistencia de un modelo de gestión jerarquizado y vertical que limita los aportes de los diferentes agentes intervinientes, a pesar de la incorporación de modas gerenciales que abogan por la participación de los trabajadores, y búsqueda de mecanismos de flexibilización y desregulación (Urrea y Arango, 2000).

Igualmente, Cárdenas (1999) encontró en sus estudios, cambios en la organización de la producción como simplificación de tareas y rotación de puestos de trabajo, entre otros, pero pocos desarrollos en cuanto a trabajo en equipo y reducción de jerarquías; y cambios en la gestión de recursos humanos especialmente en lo relacionado con capacitación y seguridad industrial, pero a la vez halló resistencia a tener en cuenta las sugerencias de los trabajadores, a la adecuación de los sistemas de

remuneración, al intercambio de información y a considerar los efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo.

Esta perspectiva aporta una visión de gestión humana que trasciende las prácticas de recursos humanos y permite entenderla como un fenómeno organizacional complejo que demanda comprensión sobre una diversidad de temáticas como: organización y gestión de los procesos productivos, comportamientos e intereses de los diferentes actores sociales que en ella intervienen, evolución y caracterización de los mercados laborales, y todo esto ubicado en un contexto social que permite establecer relaciones entre la sociedad, el trabajo y la empresa.

Una consecuencia de lo anterior es que el valor agregado de la gestión humana debe ir más allá de las prácticas funcionales como seleccionar, contratar, formar y remunerar talentos y debe preocuparse por aspectos como trabajo en equipo, participación efectiva, organización del trabajo, relaciones directivos-trabajadores, transparencia en el manejo de la información, enriquecimiento del trabajo, entre otros.

#### *Perspectiva humanista*

Una segunda perspectiva teórica para comprender la gestión humana se puede hallar en un grupo de académicos colombianos que podrían catalogarse como “humanistas organizacionales”, la mayoría de ellos fuertemente influenciados por el humanismo radical de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal.

En esta escuela la organización es concebida como una dimensión del

capital social, dentro de la cual actúan sujetos humanos que tienen diferentes relaciones con dicho capital, según sean propietarios, trabajadores o administradores, lo que a su vez permite comprender las relaciones de autoridad y poder y los tipos y sentidos de las adaptaciones que deberán llevar a cabo dichos sujetos para subsistir y permanecer en ella (Cruz, 2000).

Es en esta organización donde confluye la actividad humana en una interacción de dos subsistemas, el estructuro-material (medios para la producción) y el simbólico (las personas con sus valores, intereses, motivaciones y limitaciones, es decir, el ser humano en su integralidad) mediada por las relaciones de poder (Sánchez, 2000).

En cuanto al concepto de “humanidad” es asumido por esta escuela a partir del proyecto de modernidad, según el cual toda persona es un ser digno de respeto y consideración, bajo los principios de igualdad y libertad y precisamente la modernidad establece, también, que el trabajo conduce a la dignificación del ser humano, la satisfacción y la autorrealización personal. La organización debería, entonces, fundarse sobre principios humanos para poder contribuir coherentemente con la autorrealización de las personas que en ella laboran y con el bienestar social colectivo (Galvis, 2000).

Sin embargo, estos elementos se han convertido en ideales pues en las organizaciones se dan comportamientos inhumanos, se ha desarrollado una percepción marginal del ser humano y, con una perspectiva de *homo economicus*, prevalece la lógica económica

y la racionalidad instrumental de la organización (Sánchez, 2000).

Lo inhumano es entendido como la incapacidad para comprender y aprehender al otro, es propio de la condición humana que tiende a ver la diferencia con el otro como una amenaza para su identidad, a lo cual se suma la existencia de intereses diferentes, y se reafirma en la organización a través de las relaciones de poder (Cruz, 2002; Rojas, 2003).

En la organización la humanidad es reconocida sólo parcialmente, en términos de Cruz (2002), como la justa necesaria para que el trabajador se sienta comprometido con ella. Los actos inhumanos en la organización no se reflejan solo en el maltrato manifiesto, sino en diversas formas que impiden la aceptación del otro como igual (la manera en que el jefe se refiere al trabajador, el manejo de privilegios, los rituales en el trato, entre otros) (Carvajal, 2002).

En cuanto al ser humano, se le ha considerado una cosa u objeto de fácil manipulación, convertido en un recurso productivo o a lo sumo en un ser humano regido por la racionalidad económica, que se comporta de manera eficiente solo porque ello le renta alguna compensación. Según Rojas (2003) el obrero como ser humano ha sido determinado y visto por el valor de mercado del producto producido.

La racionalidad instrumental de la organización se manifiesta en la ausencia de un humanismo que busque el reconocimiento pleno de la humanidad en los actos de trabajo, debido a que se privilegia la legitimación en las fuerzas del mercado; en las rela-

ciones de poder y autoridad que crean un sistema diferencial y jerárquico entre quien dirige y quien ejecuta; y en las decisiones administrativas determinadas por la finalidad económica que lleva a una lógica casi exclusiva de gestión de costos.

Desde la perspectiva del humanismo el capitalismo tiene comportamientos que hacen imposible lograr un respeto profundo y un reconocimiento del otro, es así como podría explicarse el uso manipulativo de algunas técnicas de gestión participativa, la formulación de una ética más orientada al mantenimiento de las condiciones socio-empresariales que al desarrollo de relaciones de libertad e igualdad, y la finalidad predominantemente utilitarista del empresario.

Dado que los comportamientos inhumanos de los gerentes no ocurren por desconocimiento de ellos, la solución desde la gestión no puede limitarse a la generación de conciencia entre los directivos para lograr un trato más humano; con esta perspectiva teórica, al menos desde el humanismo radical, se requiere que el subordinado tome conciencia de lo inhumano en la organización, que la sociedad también lo haga y que la organización controle las situaciones inhumanas mediante instrumentos éticos, jurídicos y políticos: "Las organizaciones deben establecer programas de trabajo que busquen inhibir, desviar, controlar y reglamentar los actos de las personas que participan de los actos de trabajo" (Rojas, 2003, p.233).

Una visión más pragmática del humanismo (Merlano, 1998) centra el valor agregado del área de talento humano en actividades orientadas a enriquecer técnica y socialmente el

trabajo, intervenir la cultura empresarial para hacer coherente el entorno empresarial con los fines del humanismo, incorporar en las políticas de personal temas relacionados con una administración a escala humana que promuevan la concepción del logro del bienestar basado en la búsqueda de la satisfacción integral de todas las necesidades humanas, como el fin fundamental de la sociedad y tener en cuenta la realidad nacional al tomar decisiones que afecten personas, entre otras.

#### *Perspectiva estratégica*

Mientras que las perspectivas sociológica y humanística han construido escuela en el país, así sea incipiente, no puede afirmarse lo mismo de la corriente de pensamiento estratégico en gestión humana que recién en los últimos años ha comenzado a considerarse una alternativa de generación de conocimiento en este campo disciplinar. En algunos casos los trabajos provienen de empresas de consultoría, en otros de investigaciones sobre temáticas más generales como la estrategia, la tecnología y la competitividad y que analizan como una de sus variables el factor humano; y por último algunos trabajos académicos específicos sobre la gestión humana. En general se percibe una influencia del pensamiento anglosajón en el abordaje de estos trabajos.

Las investigaciones alrededor de esta perspectiva asumen la importancia de las personas para generar valor a la organización a través del incremento de la productividad, mejoras en el servicio al cliente e impacto en los resultados económicos de la empresa (Calderón, 2003); esto es ocasionado, entre otras cosas, por

el surgimiento de un nuevo modelo tecno-económico que demanda cambios en la concepción de la empresa, el trabajo y su organización social y los modelos de gestión; este modelo parte de la base de que “las solas tasas de acumulación de capital físico no explican todo el crecimiento, sino que existe un alto grado de asociación entre el crecimiento económico y el desarrollo tecnológico y, en general con el aumento del llamado capital humano” (Corpes, 1995, p.7).

Situación reconocida en el país desde del proceso de apertura, pues competir en economías abiertas requiere ventajas competitivas derivadas del conocimiento, la calidad de la fuerza laboral, la estructuración de procesos productivos, el estilo administrativo y la concepción sobre el ser humano al interior de las empresas. Estos aspectos, además, influyen sobre el nivel de vida, el bienestar, el compromiso, la lealtad, el trabajo en equipo y la posibilidad de desarrollo y autorrealización de las personas que laboran en ellas (Colciencias, 1996).

La formulación y el desarrollo de la estrategia para responder a los retos de competitividad, desde esta perspectiva, resaltan la importancia de valorar las personas y su desarrollo como condición del éxito empresarial, pues en nuestro medio ha hecho carrera la idea de que las personas son costosas y por lo tanto toda estrategia tendría por finalidad “reducir costos laborales” lo cual se ha convertido en condición para ser competitivos.

Esto revierte especial importancia cuando se empieza a reconocer el aporte de los activos intangibles en la generación de valor, y podría afirmarse que la totalidad de dichos

activos dependen de la persona y en especial de la posibilidad de motivar sus esfuerzos discrecionales para mejorar la calidad, la innovación, las redes de cooperación y la creatividad, que no están asociadas directamente al costo, sino a la diferenciación. (Calderón, 2002).

La perspectiva estratégica de los recursos humanos incluye cuatro aspectos clave: considerar la gestión del talento como un medio para lograr la ventaja competitiva de la empresa, pretender coherencia entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia organizacional, garantizar congruencia entre las diversas prácticas de gestión de recursos humanos y medir los resultados de la gestión del área en función de los resultados de la organización (satisfacción del empleado, retención y aumento de clientes, generación de valor para el accionista, etc.). (Calderón, 2003b).

Las investigaciones consultadas para esta revisión están relacionadas con las características de la gestión humana en las empresas colombianas (Aon Consulting, 2002; Corpes, 1995; Calderón, 2003b) el estudio de prácticas de recursos humanos y su relación con la estrategia (Pricewaterhouse, 2003; Calderón, 2004), y la relación entre capital humano y competitividad (Malaver, 1998; Calderón, 2003b; Helmsing, 1998).

Un aporte de esta perspectiva es la valoración que se hace del área de gestión humana para el logro de los objetivos y metas estratégicos de la organización, la consideración de los activos intangibles (ligados estrechamente con las personas y sus competencias) como fuente de competitividad empresarial y la importancia de

las prácticas de recursos humanos en el logro de resultados organizacionales. Una consecuencia de lo anterior es que las áreas responsables de esta función deben trascender su papel administrativo de realizar procesos operativos y enfocarse hacia la resolución de problemas críticos de la empresa.

## CONCLUSIONES.

1. Si bien la apertura económica determinó en el país el desarrollo de estrategias de modernización en la gestión de recursos humanos, que tuvieron como resultados mejoras en la capacitación de operarios, y mandos medios y gerentes y en seguridad industrial, modelos internacionales, muchos otros aspectos han sido descuidados: la participación de los trabajadores, los sistemas de remuneración, el intercambio de información, los efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo. Sin embargo, existe conciencia de la necesidad de desarrollar estrategias menos reactivas y más enfocadas hacia la innovación, soportadas en el uso intensivo del conocimiento, y en políticas de recursos humanos que faciliten el logro de capacidades organizacionales.

2. Si bien el reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas, llevó a una revaloración del estatus de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y se reconoce su aporte estratégico; hay aspectos críticos en apoyo a la infraestructura organizacional que están descuidados como los sistemas de compensación basada en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el

cumplimiento de la responsabilidad social.

3. Los resultados de los escasos estudios sobre las prácticas de gestión humana en Colombia, dan cuenta de una mayor integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial en las empresas grandes y las medianas. En general en las empresas en los procesos de *selección* prevalecen criterios socioculturales sobre criterios técnicos (basados en las referencias de sus propios empleados); con respecto a la *formación*, dos características son destacables: muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo la función de entrenamiento para llegar a propuestas de desarrollo y formación, en general se carece de *indicadores para medirla*; *pocas empresas tienen planes de carrera* formalizados para sus empleados, aproximadamente el 80% de las empresas privilegia el rendimiento, las capacidades y las habilidades frente a la antigüedad al momento de decidir las promociones y los movimientos internos de personal; *la evaluación de desempeño* no satisface las expectativas de los empresarios, se orienta más a la detección de problemas que a la búsqueda de fortalezas o potencialidades; la *remuneración* está limitada a cumplir con los requisitos de ley y carece casi en absoluto de una orientación estratégica.

4. Se puede afirmar que los aspectos relacionados con el mercado laboral en general se constituyen en limitaciones para la gestión de recursos humanos: la sobreoferta generada por el crecimiento en las tasas de participación laboral tiene como im-

plicaciones el desempleo estructural y el incremento de los costos de la selección y complejidad para captar verdaderos talentos; el incremento del subempleo y el empleo informal como resultado de la reducción en la generación de empleo formal, la inequidad en el ingreso del trabajador y la desalarización como nueva forma de remunerar a sus trabajadores; el esfuerzo gerencial centrado en la reducción de costos fijos, lo que implica posponer decisiones de inversión en capital humano y tecnología; y asociado con la movilidad, el empleo generado, explicado casi en su totalidad por la rotación de personal antiguo y no por enganche de personal neto y finalmente la flexibilización de la contratación, que puede ser vista como fortaleza y como debilidad.

5. Con respecto a las relaciones laborales se destacan dos fenómenos: 1) las nuevas normas del derecho laboral han supuesto una baja significativa de la tasa de sindicalización en el país, trayendo como consecuencia el debilitamiento de la negociación colectiva 2) No obstante la importancia de abrir las relaciones laborales a procesos más participativos, estos tienen sus limitaciones: no se educa a la gente para que participe y la participación no tiene alcance decisivo.

6. La investigación en gestión en Colombia se enmarca en tres corrientes de pensamiento; la perspectiva sociológica, la humanista y la estratégica. Desde esta última se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de los objetivos y metas estratégicos de la organización y se reconoce la importancia de los activos intangibles como fuente de competitividad empresarial.



## BIBLIOGRAFÍA.

- Aon Consulting. (2002). *Estudio de tendencias de recursos humanos en Colombia*. Bogotá: Autor.
- Arango, L. G. & López C. M. (1999). Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina. (Comp.). Bogotá: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia.
- Ballen, S. (1996). La relación entre la productividad y el pago por desempeño. *Revista Hombre & Trabajo*. Asociación Colombiana de Gestión Humana ACRIP, (38) 24-25.
- Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, (17), 99-120.
- 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.
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1), 49-56.
- Boxall, P. F. (1996). The strategic human resource management debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Cabuya, L. A. (1999). La gestión humana: algunos elementos para su análisis. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Universidad Nacional de Colombia, (14), 137-151.
- Calderón, G. (2002). Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano. En: *Cambio Organizacional en el Contexto de la Cultura Latinoamericana*. Medellín, Asociación Colombiana de Facultades de Administración, ASCOLFA. 13-44
- Calderón, G. (2003a). Dirección de recursos humanos: Una visión panorámica En: *Revista Hombre y Trabajo*, ACRIP, (54), 5 – 10.
- Calderón, G. (2003b). Dirección de recursos y competitividad. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Nacional*, (22), 157-172.
- Calderón, G. (2003c). La gestión de los recursos humanos en Colombia. En: Dolan, S., Schuler, R. S., y Valle, R. (1999). *La Gestión de Recursos Humanos* (pp. 323-326), 2ª Edición. Madrid: McGraw Hill.
- Calderón, G. (2004a). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Revista Pensamiento y Gestión*, (16), 158-176.
- Calderón, G. (2004b). Agente de cambio: Rol emergente en la gerencia de talento humano. *Revista Hombre y Trabajo ACRIP*, 21 (56) 17-23.
- Calderón G., Montes, A. & Tobón, M. P. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: La experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. *Revista EAFIT*, 40 (136), 9 – 25.
- Calderón, G., (2006a). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Revista Cuadernos de Administración Universidad Javeriana*, 19(31), p. 9-54.
- Calderón, G. (2006b). Modelos de gestión de recursos humanos en la industria colombiana. Relaciones con la cultura y la estrategia competitiva y su impacto sobre el desempeño

- organizacional. Proyecto de tesis doctoral. Sevilla, España: Departamento de economía y empresa, Universidad pablo de olavide,.
- Calderón, G. (2006c). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *Revista Innovar Journal*, 16 (27), 57-71.
- Calderón, G. & Álvarez, C. M. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT. Medellín*, 42(142), 26-45.
- Cárdenas, M. E. (1999). Colombia: un sindicalismo errante tantea su futuro. En: Arango, L. G. y López C. M. *Globalización, Apertura Económica y Relaciones Industriales en América Latina* (Comp.). Bogotá: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia.
- Carvajal, R. (2002). De lo inhumano y lo inhumanizable en las relaciones de subordinación. Filosofía, historia y sociología del humanismo en la empresa de negocios. *Revista Cuadernos de Administración* (Universidad del Valle), (27).
- Chaparro, F. (1998). Conocimiento, innovación y construcción de sociedad: una agenda para la Colombia del siglo XXI. Bogotá: Colciencias.
- Clavijo, S. (2003, Enero). Crecimiento, productividad y la nueva economía. Bogotá: Banco de la República.
- Colciencias (1996). Colombia al Filo de la Oportunidad. Informe de la Misión de Sabios. Bogotá: T. M. Editores.
- Corpes, (1995). Estudio de la Capacidad Tecnológica de la Industria Manufacturera del Occidente Colombiano. Pereira: Corpes.
- Cruz, F. (2000). Hacia una redefinición del concepto de organización. En: Galvis H. (Comp.). *De lo humano organizacional*. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.
- Cruz, F. (2002). El mundo del trabajo y las organizaciones desde la perspectiva de las prácticas inhumanas. *Revista Cuadernos de Administración*, (27) Cali, Universidad del Valle.
- Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administrativas: Enfoque Crítico* (pp. 215-224). Bogotá: McGraw Hill.
- Delery, J. & Doty, H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4) 802-835.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. & Tichy, N. (1981). Human resources management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, 51-67.
- Dombois, R. (1994). Modernización empresarial: reto para las relaciones industriales en América Latina. *Revista Colombiana de Psicología* (3).
- Dombois, R. (1997). ¿En el camino hacia la sociedad civil? Las relaciones laborales en la apertura de Colombia. En: *ibero – Amerikanisches Archiv*. 23 (12), Berlín.
- Dombois, R. (1999). Tendencias en las transformaciones de las relaciones laborales en América Latina. Los casos de Brasil, Colombia y México. En: Arango, L. G. y López, C. M. (compil.) (pp. 308-337). *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en Amé-*



- rica Latina. Bogotá: Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Humanas.
- Escandón, A. (1992). El propósito de la nueva constitución: la participación de los trabajadores en la gestión de las empresas. *Actualidad Laboral*.
- Gaitán, A. G. (1997). La construcción de la concertación: algunas experiencias en Colombia. *Debate sindical laboral*. Bogotá: Fescol, Tercer Mundo Editores.
- Galvis, H. (2000). De lo humano organizacional. En: Galvis H. (Comp.) *De lo Humano Organizacional*. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.
- González, L. (2000). El sindicalismo y la globalización ¿Demasiado viejos para los nuevos tiempos? *Revista Nómadas* (12).
- Gracia, O. (2002). Una mirada al mercado laboral colombiano. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Helmsing, A. H. J. & Villa Van Cothtem, C. (1998). Reestructuración Económica y Respuestas Institucionales Locales. Armenia, Pereira y Manizales 1992-1995. Bogotá: Corpes de Occidente.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, (38), 635-672.
- 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.
- Londoño A. J. (1993). Prioridades de investigación para el desarrollo empresarial en un escenario de internacionalización. En: *Conocimiento y Competitividad: Bases para un Plan del Programa Nacional del Desarrollo Industrial, Tecnológico y Calidad*. Santafé de Bogotá: Tercer Mundo editores.
- López, H. (1996). Ensayos sobre economía laboral colombiana. Bogotá: Fonade/Carlos Valencia Editores.
- López, C. M. (1999). Formas de relaciones laborales en Colombia: diversidad y cambio. En: Arango, L G. y López C. M. *Globalización, Apertura Económica y Relaciones Industriales en América Latina*. (Comp.). Bogotá: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia.
- Lora, E. (2001). ¿Por qué tanto desempleo? ¿Qué se puede hacer?. En: *Empleo y Economía* (pp. 121-148). Bogotá: Banco de la República.
- Malaver, F. (1998). La formación del recurso humano y la competitividad empresarial en Colombia. En: *Revista EAN, Escuela de Administración de Negocios*. Bogotá. 5-17.
- Malaver, F. & Vargas Pérez, M. (2004). los procesos de innovación en la industria colombiana: resultados de un estudio de casos. *Revista Cuadernos de Administración*. 17 (28), 9-42.
- Mc Williams, A. D., Fleet, V. & Wright, P. (2001). Strategic management of human resources for global competitive advantage. *Journal of Business Strategies*, 18(1), 1-24.
- Mendoza, J. M. (1996). Competitividad y estrategias competitivas: el reto para Colombia. *Tecnología Administrativa. Revista del De-*

- partamento de Ciencias Administrativas de la Universidad de Antioquia, X (22), 13-56.
- Merlano, A. (1998). Relaciones laborales en el nuevo milenio. Encuentro de ASCOLFA. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Molina, C. E. (1999). El sindicalismo ¿Declinación irreversible? Revista ANDI (156), 56-68.
- Molina, P. A. (2002). Organizaciones de trabajo asociado, ¿empresarios del futuro?. Revista Actualidad Laboral y Seguridad Industrial No. 111 Legis.
- Ocampo, J. A. (2000). Cambio estructural y deterioro laboral: Colombia en la década de los 90. Revista Coyuntura Económica, Fedesarrollo, 30 (003), 81-95.
- Patrick, T. (2002). Globalización y migraciones laborales: importancia de la protección. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, OIT.
- Pricewaterhouse & Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1992). Salario Integral: Beneficios y Debilidades. Revista Hombre & Trabajo. Asociación Colombiana de Gestión Humana, ACRIP. 9-11
- Pricewaterhouse. (2002). Global Human Capital Survey. Informe de Avance para Colombia: Mejores prácticas RH-2002. Bogotá: Autor.
- Raso, J. (1999). Impacto de la mundialización de la economía en las relaciones laborales. Revista Actualidad Laboral y Seguridad Social (95).
- Revista Dinero No. 157 (2002). Encuesta de salarios y beneficios, Human Capital Consulting. Septiembre
- Rojas, W. (2003). Modernidad & Inhumanidad: Lo Inhumano en la Organización y en el Trabajo. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.
- Sánchez, K. (2000). Por una visión integral de las organizaciones contemporáneas. En: Galvis H. (Comp.). De lo Humano Organizacional. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.
- Ulrich, D. (1997a). Recursos Humanos Champions: Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Urrea, F. (2003). Una mirada sociológica al "outsourcing: las tendencias de la flexibilidad externa e interna y la empresa red en el capitalismo contemporáneo. Texto presentado en el Seminario Regional de Actualización en Gestión Humana: Procesos y Prácticas de Gestión Humana; Decisiones que Agregan Valor. ACRIP- Caldas, Manizales, 25 y 26 de abril.
- Urrea, F. y Arango, L. G. (2000). Culturas empresariales en Colombia. En: Innovación y Cultura de las Organizaciones en Tres Regiones de Colombia. Bogotá: Colciencias y Corporación Calidad.
- Valderrama, M. (1998). Crisis del sindicalismo. Revista ANDI (152), 7-10.
- Valero, E. (1999). Subcontratación, reestructuración empresarial y efectos laborales en la industria. En: Arango, L. G. y López C. M. Globalización, Apertura Económica y Relaciones Industriales en América Latina. (Comp.). Bogotá: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia.
- Vásquez, H. (1996). Los sindicatos ante la productividad. En Memorias

del Seminario Hacia una nueva cultura de las relaciones laborales Futran – Cut, Gobernación de Antioquia, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Weiss, A. y Castañeda, W. (1992). Estrategias Empresariales y Diferenciación Obrera. Estudio en una Empresa Metalmeccánica. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Sociología.

Weiss, A. (1994). La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación. Del taylorismo a la calidad total. Bogotá: Universidad

Nacional de Colombia, Departamento de Sociología.

Weiss, A. (ed.) (1997). Modernización industrial: Empresa y Trabajadores. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Sociología.

Villar, L. (2001). Implicaciones de política económica. En Empleo y Economía, Banco de la República, 281-291

Wright, P.M., Dunfort, B. B. & Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource base view of the firm. *Journal of Management*, (27), 701-721. 