

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

**AUTOR**

**ANDRÉS FELIPE COLLAZOS CAMPO**

**PROYECTO DE GRADO II**

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

**AIDA FLORENCIA MEDINA LORZA**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**1 DE JUNIO DE 2015**

## **Contenido**

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
3. METODOLOGÍA.....	8
4. RESULTADOS .....	9
5. CONCLUSIONES .....	13
6. BIBLIOGRAFÍA.....	14

## RESUMEN

Este documento presenta un panorama actualizado acerca de la gestión estratégica de recursos humanos en las empresas, teniendo en cuenta investigaciones y publicaciones realizadas acerca de las Prácticas de Recursos Humanos, especialmente aquellas denominadas de Alto Rendimiento o Alto Compromiso. Además, se realizará un paralelo entre la gestión estratégica actual en las empresas y el panorama laboral actual para los empleados, ya que en años recientes este ha ido cambiando constantemente y se establecerá de qué manera, a través de las prácticas de alto compromiso, se puede obtener un mejor desempeño y una mayor pertinencia de tal manera que se genere valor al interior y al exterior de la organización.

**Palabras clave:** recursos humanos, prácticas de alto compromiso, gestión estratégica.

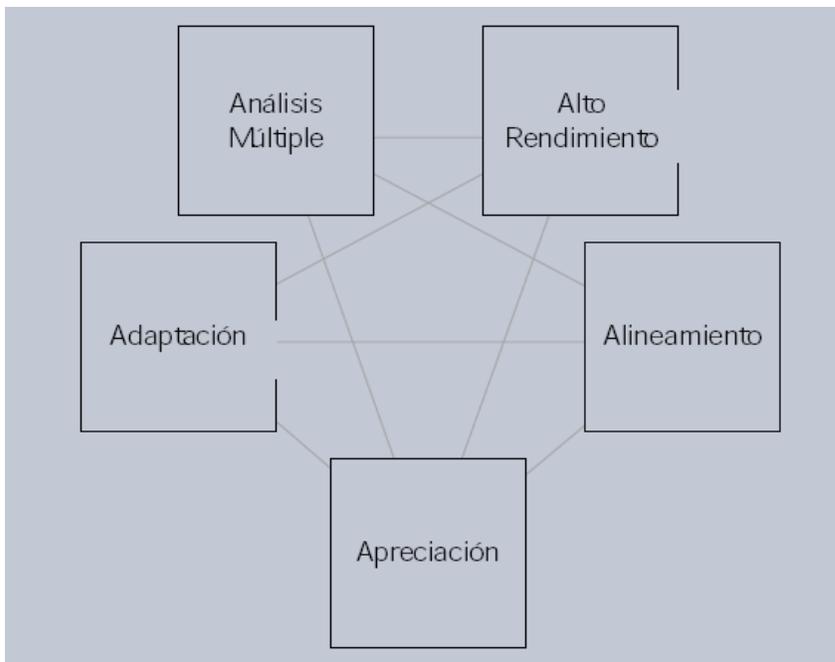
## **ABSTRACT**

This document presents a panorama updated about the strategic management of human resources in the companies, bearing in mind investigations and publications realized about the Practices of Human resources, especially those that are called of High performance or High Commitment. Also, a parallel will be realized between the current strategic management in the companies and the current labor panorama for the staff, since in the recent years this one has been changing constantly and it will be established of what way, across the practices of high commitment, it is possible to obtain a better performance and a major relevancy in such a way that value is generated to the interior and on the outside of the organization.

**Key Words:** Human Resources, high performance work, strategic management.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas operan en entornos altamente competitivos y dinámicos (Hunt y Morgan, 1995; Morgan y Strong, 1998). Los entornos, caracterizados como complejos, dinámicos y globalizados, han obligado a las empresas a buscar estrategias flexibles que permitan adaptarse rápidamente a estos cambios, obtener mejores resultados y mantenerlos en el tiempo. Dichas estrategias van orientadas a las finanzas de la empresa, los sistemas de información, logística, alianzas estratégicas y por supuesto, gestión del recurso humano entre otras. La dirección estratégica de personas se debe apoyar en cinco pilares fundamentales que, de manera mnemotécnica se puedan referir como las cinco “Aes” (Cabrera Y Gómez, 2002):



**Fuente: Adaptado de Cabrera Y Gómez (2002)**

Para objeto de estudio de este documento, nos concentramos en el segundo pilar “Alto Rendimiento” en el cual se ha evidenciado empíricamente que hay una serie de prácticas de gestión de recursos humanos que se han denominado de alto rendimiento o alto compromiso, cuya implantación tiene un efecto positivo

relevante sobre el valor y los resultados de las empresas (Cabrera Y Gómez, 2002).

A partir de lo anterior, la gestión de recursos humanos se convierte en factor potencial e innovador capaz de generar ventajas competitivas sostenibles para la empresa. El modelo de gestión de alto compromiso hace énfasis en la autonomía y el autocontrol de los empleados sobre su trabajo (Guest, 1987), se centra en el reconocimiento de las necesidades de los individuos (Kofman y Senge, 1993; Truss *et al.*, 1997), la comunicación continua (Truss *et al.*, 1997; Walton, 1985) y la importancia de integrar los recursos humanos dentro de la estrategia (Roche, 1999; Wood y Albanese, 1995).

Se han encontrado diversas prácticas de Recursos humanos de alto rendimiento que se han considerado importantes, sobre todo, si va alineada con la estrategia organizacional que se implementa en la empresa. El problema se plantea a la hora de determinar exactamente qué prácticas concretas de recursos humanos son las que mejoran y sirven para gestionar el compromiso y alto rendimiento de los empleados, ya que los artículos y trabajos consultados no muestran unanimidad al respecto. Por lo tanto, en el presente trabajo se presentarán las prácticas que se destacan en las empresas y que se consideran de alto rendimiento o alto compromiso, las cuales aportan valor diferenciador y además, aportan a que se implemente de una manera efectiva las estrategias de la empresa.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Identificar qué tipo de prácticas de Recursos Humanos se ejercen en las empresas hoy en día según estudios realizados respecto al tema en los últimos 6 años, determinar cuáles son las mejores y analizar si dichas prácticas van orientadas a la estrategia organizacional.

### **3. METODOLOGÍA**

Se revisaron alrededor de 10 artículos relacionados con prácticas de Recursos Humanos en empresas, publicados en los últimos 6 años para ser analizados, discutidos. Concluido el estudio se llevará a cabo una inducción analítica y no estadística, donde no se generaliza la población, sino que se infieren proposiciones o generalizaciones teóricas para futuras investigaciones (Bonache, 1999).

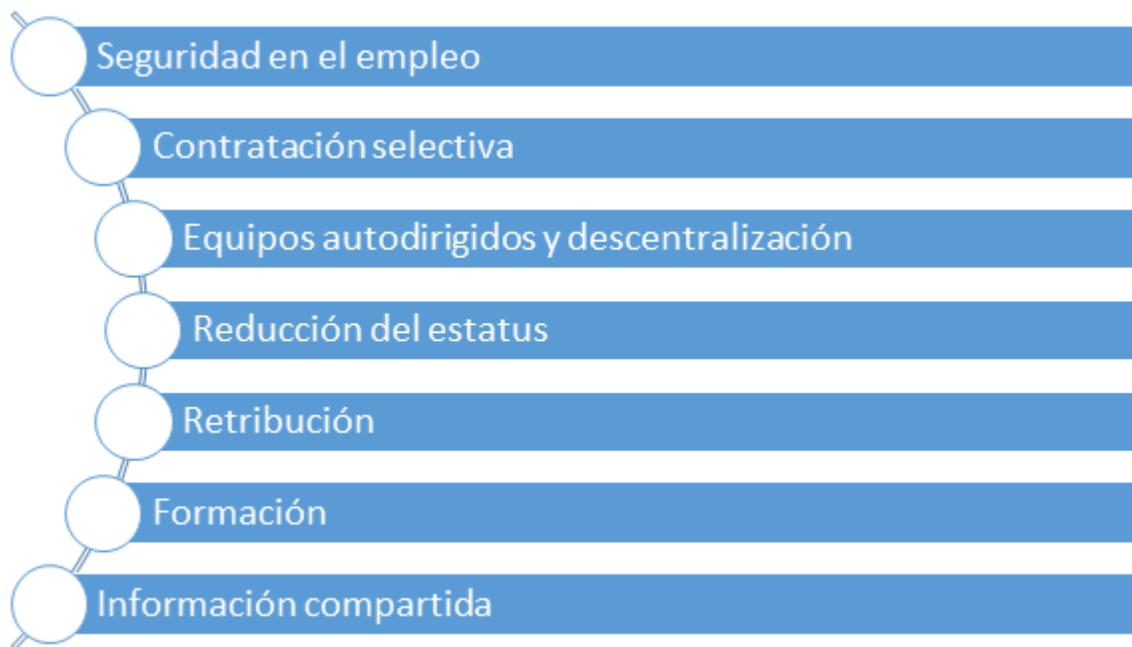
#### 4. RESULTADOS

Existen numerosos trabajos que indican que las prácticas de recursos humanos adoptadas por las empresas están relacionadas con la consecución de sus objetivos (p.ej., Boselie, Paauwe y Jansen, 2000; Delery y Doty, 1996; West, 1997) y su capacidad para innovar (Song, Yaping y Cass 2011).

Situándonos en la perspectiva universalista, la cual se apoya en la teoría del capital humano y la de recursos y capacidades que se refiere a la existencia de prácticas de RR.HH. cuyo efecto sobre los resultados es siempre positivo, independientemente de otros elementos internos o externos a la organización (Delaney, Lewin y Ichniowski, 1989; Huselid, 1993; 1995; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994; Terpstra y Rozell, 1994), las prácticas a las que se refieren los diferentes autores son distintas, no existiendo unanimidad sobre qué actuaciones se pueden englobar en esta denominación genérica (Becker y Gerhart, 1996). Desde esta posición, se considera que existe una serie de prácticas de RR.HH. llamadas de alto rendimiento, alto compromiso o alta implicación (Moriones, Merino y Cerio, 2002) que facilitan la efectividad organizacional. Las prácticas de alto compromiso de RRHH serían un grupo de prácticas que actúan sinérgicamente, reforzándose las una a las otras y requiriendo de una elevada coherencia interna para así conseguir su objetivo: incrementar el compromiso del trabajador con la organización (MacDuffie, 1995). Las organizaciones con prácticas de RR.HH. de alto compromiso tienden a preferir la orientación a los resultados en la gestión de sus empleados. Los niveles de calidad y rendimiento alcanzados son entendidos como consecuencia de las habilidades y conocimientos de sus miembros, más que como el producto de un alto nivel de supervisión (Bassett-Jones, 2005).

También mejoran la eficiencia organizativa al crear condiciones laborales que, al incrementar la satisfacción del trabajador, le incentivan a vincularse con la organización y a desempeñar mejor sus tareas (Eisenberger et al., 1997).

Por lo anterior se evidencia cada vez mayor el estrecho vínculo entre las prácticas de RH y el rendimiento organizativo (para más detalle puede verse una revisión sobre el tema en Combs et al., 2006 o en Guest et al., 2003). Por lo tanto, las empresas han adoptado Prácticas de Alto Rendimiento (PAR), dentro de las cuales, según el libro *The Human Equation* de Feffer (1998) en el que justifica basándose en una extensa revisión de la literatura y en su experiencia como consultor, se destacan siete prácticas constitutivas de las PAR:



**Fuente: Elaboración Propia**

Numerosos autores han afirmado que las PAR están siendo adoptadas cada vez por mayor número de organizaciones (Osterman, 1994; Shaw, 2006). Dichas prácticas están siendo sin duda cada vez más estudiadas y comprendidas, para ser aplicadas en las empresas cuanto antes. De esta manera, los empleados tendrían más incentivos para tener un alto rendimiento y compromiso con la empresa. lo anterior dado que hoy en día, aumentar los salarios y los beneficios no siempre va ser suficiente para retener a los trabajadores que cada vez están más interesados en ocupar posiciones que ofrezcan desarrollo profesional y bienestar emocional, dijo Pilar La Torre, gerente de recursos humanos en DHL

Express en Perú. “El objetivo de las nuevas generaciones no es permanecer por mucho tiempo en la misma organización, al contrario, quieren saltar de una organización a otra con el fin de aprender cosas nuevas”, dijo La Torre. “Ahí es donde está el valor para ellos”.

De lo anterior podemos destacar la importancia que es para las empresas evolucionar a medida que cambia el panorama laboral actual para los empleados. Las prácticas de Recursos Humanos de alto rendimiento de la empresa deben ir a la par con el tipo de empleado con el que cuenta la empresa, siendo estos empleados principales o empleados de apoyo (Lepak Y Taylor, 2007). La empresa al identificar y segmentar de esta manera a sus empleados y teniendo en cuenta la estrategia organizacional, puede administrar de una manera más eficiente el recurso humano que dispone, estableciendo por ejemplo prácticas de alto desempeño a los empleados principales que son quienes le aportan un valor diferenciador a la empresa.

Por ejemplo, En la revista LatinTrade en su edición de Noviembre de 2014, Ryan Dube expresa que en Perú, el banco más importante, el Banco de Crédito del Perú, ha recibido elogios por sus prácticas en recursos humanos ya que en julio de 2014, la empresa Merco Business Monitor of Corporate Reputation calificó al Banco de Crédito como el mejor sitio para trabajar por segundo año consecutivo. Además de Perú, la compañía matriz de Banco de Crédito, Credicorp, tiene operaciones de banca de inversión en Chile y Colombia, y además operaciones en Bolivia y otros países.

Bernardo Sambra, jefe del departamento de recursos humanos del Banco de Crédito, dijo que el éxito de la empresa en la atracción y desarrollo de capital humano tiene que ver no solo con brindar incentivos económicos, sociales y financieros, sino también con crear un ambiente de confianza entre gerentes y empleados. Sambra dice que la entidad también pone mucho énfasis en las oportunidades de desarrollo profesional, ofreciendo una carrera dentro del Banco de Crédito. Preparan a cada líder y gerente para que desarrolle a sus subalternos desde el mismo momento en que se vinculan a la organización “porque un

verdadero líder debe estar atento a las necesidades de sus empleados”, dijo Samba

Otro factor importante para tener en cuenta es la manera en que se comparte y fluye la información relevante entre los miembros de la organización, ya que esto evidencia un clima de innovación en la dirección estratégica de recursos humanos en la empresa. El acceso a la información transmite confianza a los empleados y mejora la calidad de sus decisiones (Vlachos, 2009). Esta práctica se ha relacionado positivamente con resultados organizacionales como la productividad y la rentabilidad y negativamente con los costes laborales (Moríshima, 1991).

Saldarriaga (2009) expone que las tendencias de gestión humana parecen ser cada vez las mismas en todas partes, sin embargo cada empresa elige de qué manera implementa prácticas de alto rendimiento dependiendo del mercado y de la misión de la empresa, como se expresó anteriormente con el Banco de Crédito de Perú. Además, Las empresas que entienden el valor del talento humano y logran manejar integralmente lo financiero y lo humano, están más cerca de alcanzar el éxito personal, corporativo y ofrecer un valor agregado.

## 5. CONCLUSIONES

Las prácticas de recursos humanos cada vez cobran mayor importancia en las empresas debido al entorno laboral cambiante y a las estrategias que se implementan para alcanzar los objetivos propuestos.

Es importante para las empresas al momento de definir que estrategias organizacionales se van adoptar para alcanzar sus objetivos, tener en cuenta el recurso humano que dispone la empresa, de tal manera que se puedan efectuar las prácticas de alto compromiso que vayan en sinergia con esa estrategia.

Feffer (1998) destaca siete prácticas que se constituyen de alto rendimiento en las empresas y que algunas siguen vigentes hoy en día en algunas empresas, como en el Banco de Crédito del Perú, que se ha destacado por sus prácticas de Recursos Humanos y que en julio de 2014, la empresa Merco Business Monitor of Corporate Reputation lo calificó como el mejor sitio para trabajar por segundo año consecutivo.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Como gestionar las personas en el siglo XXI, CABRERA Y GOMEZ-MEJIA (2002).
- PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO: SU MEDICIÓN Y SU RELACIÓN CON LA PERFORMANCE EMPRESARIAL, (Joaquín Camps Torres - Roberto Luna Arocas).
- Un buen lugar para trabajar – Latin Trade – Ryan Dube (2014).
- Estilos de dirección de RRHH dentro de las empresas: una cuestión de intensidad en la DRRHH, Santiago Melián González-Domingo Verano Tacoronte (2008).
- Gupo Semco y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, una ventaja competitiva, Juan Nicolás Montoya Monsalve\* & Juan Daniel Montoya Naranjo (2012).
- Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación, Fernando j. Pons Verdú & José Ramos López (2012)
- Prácticas de recursos humanos y estrategia en las MiPyMEs en el Estado de Hidalgo, Martín Aubert Hernández Calzada & Jessica Mendoza Moheno & Blanca Cecilia Salazar Hernández (2009)
- Prácticas y evolución de los recursos humanos en las organizaciones colombianas, Blanca Nery Hernández Chaves & Dery Marcela Ortega Rodríguez (2013)