

Gestión humana en Colombia: nivel de desarrollo de la función y de sus prácticas

Gregorio Calderón-Hernández* 

Director del Doctorado en Administración, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, Universidad de Manizales, Manizales, Colombia.
gcalderonh@umanizales.edu.co

Jorge A. Vivares 

Profesor investigador, Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería, Cadena de Formación Industrial, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Bogotá, Colombia.

Investigador posdoctoral, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, Universidad de Manizales, Manizales, Colombia.
jorge.vivares@unad.edu.co

Julia Clemencia Naranjo 

Profesora Titular, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, Manizales, Colombia.

jcnaranjov@unal.edu.co

Resumen

La gestión humana se ha posicionado en un campo de alta relevancia estratégica para el éxito de las empresas, pues son los seres humanos su fuerza social impulsora. El objetivo del artículo fue responder dos preguntas: qué tanto la gestión humana de las organizaciones colombianas logra un rol estratégico y cuál es el nivel de desarrollo de las prácticas funcionales de talento humano en las organizaciones colombianas. Para responderlas, se trabajaron técnicas de la estadística inferencial con el fin de analizar un sistema de puntajes en torno a dos grandes variables: función estratégica de la gestión humana y prácticas funcionales. Se aplicaron comparaciones de variables por tamaño, sectores y tipo de empresa. Como instrumento se aplicó una encuesta en la que participaron 465 empresas distribuidas en 29 departamentos del país. Los resultados clasifican las organizaciones en tres niveles de desarrollo: bajo, medio, alto, y se encontraron diferencias en los puntajes obtenidos por tamaño de empresa. La contribución del trabajo está en la perspectiva teórica asumida para visualizar la función estratégica de la gestión humana y su monitoreo en Colombia, pues en la literatura no se encuentra una contribución actualizada sobre los temas expuestos.

Palabras clave: gestión humana; función de gestión humana; prácticas de gestión humana; talento humano; nivel de desarrollo.

Human resource management in Colombia: Level of development of the function and its practices

Abstract

Human resource management is a high strategic field for the success of companies because human beings are ultimately their driving social force. The purpose of this article was to answer two questions: Does the human resource management achieve a strategic role in the Colombian companies? How is the development level of the functional practices of human talent in Colombian organizations? To answer these questions, inferential statistical techniques were used to analyze a system of scores around two major variables: the strategic role of human management and functional practices. Comparisons of variables by size, sector, and type of company were applied. A survey was applied to 465 companies distributed in 29 departments of the country. The results classify the organizations in three levels of development: low, medium, high, and differences were found in the scores obtained by company size. The contribution of the work is in theoretical perspective assumed to visualize the strategic function of human management and its monitoring in Colombia, since in the literature there is no updated contribution on the topics presented.

Keywords: human resource management; human resource management function; human resource management practices; human talent; level of development.

Gestão de recursos humanos na Colômbia: nível de desenvolvimento da função e suas práticas

Resumo

A gestão de recursos tem-se posicionado num campo de elevada relevância estratégica para o sucesso das empresas, uma vez que o ser humano é o seu motor social. O objetivo do artigo foi responder a duas perguntas: em que medida a gestão humana das organizações colombianas alcança um papel estratégico e qual é o nível de desenvolvimento das práticas funcionais do talento humano nas organizações colombianas. Para respondê-las, foram trabalhadas técnicas estatísticas inferenciais para analisar um sistema de pontuação em torno de duas grandes variáveis: função estratégica da gestão de recursos humanos e práticas funcionais. Foram aplicadas comparações de variáveis por tamanho, setores e tipo de empresa. Como instrumento, foi aplicada uma pesquisa na qual participaram 465 empresas distribuídas em 29 departamentos do país. Os resultados classificam as organizações em três níveis de desenvolvimento: baixo, médio, alto, sendo encontradas diferenças nas pontuações obtidas por tamanho de empresa. A contribuição do trabalho está na perspectiva teórica assumida para visualizar a função estratégica da gestão de recursos humanos e seu monitoramento na Colômbia, já que na literatura não há contribuição atualizada sobre os tópicos expostos.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos; função de gestão de recursos humanos; práticas de gestão de recursos humanos; talento humano; nível de desenvolvimento.

* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M12; M50; L21.

Cómo citar: Calderón-Hernández, G., Vivares, J. A. y Naranjo, J. C. [2023]. Gestión humana en Colombia: nivel de desarrollo de la función y de sus prácticas. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 77-92. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5521>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5521>

Recibido: 12-05-2022

Aceptado: 15-09-2022

Publicado: 16-03-2023

© 2023 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia.

This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

1. Introducción

La presente investigación aborda la gestión de lo humano en las organizaciones y se centra en empresas colombianas. Las organizaciones se consideran fuerzas sociales constituidas de manera consciente para lograr fines predeterminados, que cuentan con una diversidad de recursos; uno de los más importantes es el recurso proveniente de las personas (Eggers, 2012), al punto de que algunos autores lo consideraran el mayor activo disponible (Leroy et al., 2018). Esto no es fortuito, pues son las personas los artífices de la organización en todos sus ámbitos (estratégico, táctico y operativo), quienes analizan diversas situaciones, toman decisiones y conducen las organizaciones, por muy automatizadas que estas sean. De ahí la importancia de tener una gestión humana estratégica y bien posicionada.

La gestión y aprovechamiento del talento presente en las personas es un campo de acción estratégico para las organizaciones. El estatus estratégico de la función de la gestión humana en las empresas se reconoce por su potencial para desarrollar capacidades distintivas que permitan generar valor, impactar el desempeño y contribuir a la supervivencia a largo plazo; al respecto, merece especial atención el papel que puede tener la función como socio estratégico de diferentes subsistemas dentro de estas (Vivares et al., 2017). Tal perspectiva es muy relevante si se tiene en cuenta que los gerentes de línea en los diferentes subsistemas, como el financiero, el comercial, el de producción, entre otros, tienen la responsabilidad directa de alinear los intereses de las personas con los de la organización, pero dichos directivos no suelen tener la formación en el campo, por lo cual la gestión humana está llamada a convertirse en un socio estratégico para tal fin.

Este estudio se funda en dos líneas problemáticas interrelacionadas que representan un reto investigativo propicio para hacer contribuciones a las comunidades científicas y a la comunidad empresarial, en especial en el contexto colombiano: el rol estratégico de las áreas de gestión humana y el nivel de desarrollo de las prácticas de talento humano. Si bien la primera perspectiva se ha postulado desde la década del noventa (Ulrich, 1997; Barney y Wright, 1998), todavía no ha sido investigada lo suficiente y los expertos recomiendan realizar más investigación al respecto (Stachová et al., 2019), sobre todo en países emergentes. Asimismo, aunque las prácticas también se han estudiado, existe poca información empírica para determinar su nivel de desarrollo.

La investigación fundamento del presente artículo tuvo como objetivo responder dos preguntas básicas: qué tanto la función de gestión humana de las organizaciones colombianas logra un rol estratégico y cuál es el nivel de desarrollo de las prácticas funcionales de talento humano en las organizaciones colombianas. Responder estas preguntas constituye un aporte relevante al estado del arte, pues en la literatura no se encuentra una contribución

actualizada sobre los temas expuestos en este trabajo y realizar un monitoreo como el presentado cobra mayor valor en una época como la actual, marcada por los efectos de la pandemia COVID-19. Tampoco se encontraron referencias que comparen esta contribución, por tamaño, sector y tipo de empresa. El objetivo se cumplió a partir de un estudio que incorpora un análisis comparativo entre tamaños, sectores económicos y tipos de empresas. La contrastación se realizó mediante encuestas aplicadas en 465 empresas de diversas regiones del país.

El artículo agrega valor desde dos perspectivas: desde lo teórico se construye un modelo conceptual para determinar el nivel de desarrollo de la gestión humana, que integra tanto lo relacionado con la función estratégica como con las prácticas, y desde lo empírico su contrastación en empresas colombianas permitió validar dicho modelo y suministrar información de cada uno de sus componentes, además de un análisis comparativo por tamaño y tipo de empresas, así como entre sectores económicos. El artículo se estructura de la siguiente forma. En la segunda sección se presenta el marco teórico que da cuenta de los antecedentes investigativos en Colombia y una teorización relacionada con las variables objeto de estudio. En la tercera sección se expone la metodología llevada a cabo, mientras que en la cuarta se presentan los resultados. En la quinta sección se discuten los resultados, incluidos los aportes a la literatura y a la práctica. Por último, se exponen las principales conclusiones y se reconocen las limitaciones del estudio para proponer investigación futura.

2. Marco teórico

2.1 Antecedentes investigativos en Colombia

El tema de gestión humana en Colombia ha sido motivo de interés y publicación en los últimos años (2000-2022). Se identificaron estudios teóricos y empíricos; los primeros pueden ser estados del arte, revisiones sistemáticas o reflexiones teóricas que abordan características del fenómeno en Colombia (Contreras y Rozo, 2015; Rodríguez, 2012). En estudios con contrastación empírica se encontraron trabajos que abordan la gestión humana como sistema o al menos como función (Díaz y Rodríguez, 2014; Calderón et al., 2010) y sus efectos organizacionales (Pardo y Díaz, 2014; Calderón, 2006), así como investigaciones sobre competencias laborales de los gerentes de talento humano (Calderón y Naranjo, 2004).

También se identificó un conjunto de trabajos diversos que tratan los recursos humanos asociados a variables estratégicas de la empresa. Una de las más estudiadas es la responsabilidad social (Peláez, 2014; Saldarriaga, 2013). También se han estudiado las relaciones con el liderazgo (Calderón et al., 2013), la cultura organizacional (Serna et al., 2012; Calderón y Serna, 2009), el cambio (Calderón et al., 2009) e incluso con la función de producción/operaciones (Vivares et al., 2016). Además,

se encontraron algunas aproximaciones a la gestión del talento humano en el sector público (Sanabria, 2015; Calderón, 2004).

En cuanto a prácticas específicas, la formación es una de las más estudiadas (Agudelo-Orrego, 2019). Así mismo, hay evidencia de las características de la gestión humana en algunos sectores como el minero (Ramírez et al., 2020), el bananero (Restrepo y Arias, 2015), las artes gráficas (Medina et al., 2012), la industria (Torres y Calderón, 2011), la hotelería y el turismo (Rodríguez et al., 2015). Por tamaño de empresa se hallaron estudios sobre microempresas (Arévalo et al., 2017), pequeñas empresas (Calderón y Álvarez, 2006), medianas empresas (Calderón et al., 2004) y grandes empresas (Osorio et al., 2020).

De esta revisión sobre la investigación en gestión humana en Colombia, se puede deducir que, primero, hay pocos estudios en los últimos cinco años —de 35 trabajos revisados solo tres tienen fecha de publicación de 2017 o años posteriores—. Segundo, aunque algunos trabajos analizan la gestión humana por tamaño de empresa, ninguno hace un análisis comparativo entre dichos tamaños, tampoco entre sectores. Tercero, son pocos los trabajos extensivos, es decir, con muestras grandes que trasciendan sectores o regiones. Cuarto, son escasos aquellos que se aproximen a un nivel de desarrollo de la función o de las prácticas. En consecuencia, se evidencian algunos vacíos que la presente investigación trata de suplir: conocimiento reciente sobre la realidad de la empresa colombiana en gestión humana, resultados comparativos según tamaño de empresas, análisis integrado de la gestión humana como función y de las prácticas más reconocidas en este campo empresarial. Además, se trató no solo de averiguar por la existencia y descripción del fenómeno, sino que se hace una aproximación a su nivel de desarrollo en el país.

2.2 La función estratégica de la gestión humana: más allá de los procesos administrativos

La gestión de talento humano, o gestión de recursos humanos como es más conocida en el ámbito internacional, surge como disciplina académica en la década de 1980 (Devanna et al., 1981; Beer et al., 1984) y se focaliza en su perspectiva estratégica, con énfasis en productividad y eficiencia (Wright y MacMahan, 1992). Luego, se le dio alta importancia al bienestar de los empleados y al bienestar de la sociedad (Beer et al., 2015).

Estos dos modelos, el de Beer denominado de Harvard y el de Wright llamado de Michigan, a diferencia de los avances anteriores que se centraban en los procesos administrativos de los departamentos de recursos humanos y los procesos operativos de la gestión de personal, dieron paso a una visión más estratégica de la gestión humana que, ajustada a diversas capacidades organizacionales, sin duda ayuda en la generación de ventajas competitivas para las empresas (Collins, 2021). Esto implica, entre otras cuestiones, encontrar, formar, desarrollar, aprovechar

y potenciar el talento de los empleados, de tal manera que esté alineado con la estrategia e intereses de la organización y, no menos importante, que la organización también busque alinear los intereses de los empleados a su estrategia (Vivares et al., 2017).

En la presente investigación, se entiende por función estratégica de gestión humana aquella responsable de la planificación, organización y gestión de todo lo relacionado con las personas. Esta contribuirá a la eficacia empresarial siempre y cuando trabaje con los gerentes de línea y “tome asiento en la mesa” desde la que se tomen las decisiones de negocio (Jackson et al., 2014). Esto implica que se debe visualizar, al menos, desde dos perspectivas.

La primera perspectiva es el estatus reconocido a la función (Dolan et al., 1999; Calderón, 2003). De acuerdo con Reichel et al. (2009), el estatus de la gestión humana depende de su apoyo y participación activa en la toma de decisiones estratégicas, lo cual es consistente con la investigación de Donald y Bleekers (2012), quienes realizaron un estudio con profesionales de la gestión humana y plantearon que el estatus se puede relacionar con el posicionamiento y la influencia social que ejercen, y con Rasmussen et al. (2010), quienes identificaron indicios de una creciente influencia de la gestión humana en la toma de decisiones estratégicas y una mejora en su estatus profesional.

Así, el estatus podría evaluarse mediante dos criterios: el rol que cumple, de tal manera que sea valorado como una función protagónica para el cumplimiento de los objetivos del negocio (Jackson et al., 2014) y que, por ende, tenga una participación activa en la mesa de toma de decisiones del negocio (Beer, 1997). El segundo criterio es el aporte que ofrezca la función para retos significativos de la competitividad organizacional, sobre todo aportes a la globalización (Walsworth y Verma, 2007), al cambio tecnológico (Huselid, 2018) y a las presiones del entorno (Jackson et al., 2014).

La segunda perspectiva para evaluar el nivel de desarrollo de la función estratégica fue planteada desde hace varias décadas con los trabajos de Ulrich (1997) y Barney y Wright (1998), cuando se describió la función como un socio estratégico al interior de las organizaciones, pues finalmente las personas se encuentran en todos los subsistemas de estas y ello implica trabajar de forma mancomunada con los líderes de tales subsistemas para aprovechar el talento de la mejor forma posible, en especial si se tiene en cuenta que estos no suelen tener la formación en el campo de la gestión humana, sino en su respectiva especialidad (financiera, comercial, de producción, entre otras). Para evaluar esta perspectiva, se indaga por el soporte que la función ofrece a otras áreas o funciones clave de la organización.

Con base en lo ya expuesto, en la [tabla 1](#) se discriminan las variables, criterios, ítems y soportes teóricos que permiten operacionalizar el nivel de desarrollo de la función estratégica de la gestión humana.

Tabla 1. Operacionalización del nivel de desarrollo de la función estratégica de gestión humana

Variables	Criterios	Ítems	Soportes teóricos
Estatus del área de gestión humana	Roles	Papel protagónico en el desarrollo de la empresa	Jackson et al. (2014); Beer (1997)
		Participación activa en decisiones estratégicas	
	Aportes	A retos de globalización	Walsworth y Verma (2007)
		A desafíos del cambio tecnológico	Huselid (2018); Rasmussen y Ulrich (2015)
Soporte estratégico	Soporte a otras funciones organizacionales	A las exigencias del entorno	Jackson et al. (2014)
		Mercadeo	Patel y Cardon (2010)
		Costos y finanzas	Atmadja et al. (2021); Huselid (1995)
		Investigación y desarrollo	Chen et al. (2011), Roy (2018)
		Estrategia	Christensen (2005)
		Logística	Ding et al. (2015)
		Administración de operaciones	Vivares et al. (2017)

Fuente: elaboración propia.

2.3 Las prácticas de gestión humana

Se entiende por prácticas de gestión humana al conjunto de actividades, funciones y procesos implementados para garantizar que el capital humano de una empresa logre sus objetivos económicos y humanos (Azegele et al., 2021; Tangthong et al., 2014). El tema de las prácticas ha sido una constante en este campo de conocimiento, desde el planteamiento seminal de Fombrun et al. (1984) sobre el sentido estratégico de algunas de ellas como el desempeño, las recompensas, la evaluación y el desarrollo. Pero ya desde Taylor, precursor de la Administración Científica, se reconocían la selección, la formación y la remuneración como claves para la administración de personal, y en la actualidad todavía se evidencia que influyen sobre las competencias y las acciones de los trabajadores (Huselid y Becker, 2011).

Los avances en el campo académico y práctico han llevado a considerar diferentes tipologías de prácticas de gestión humana, entre muchas otras, funcionales o asociadas al departamento de gestión humana (Fombrun et al., 1984), de creación de conocimiento y empoderamiento de los empleados (Enz y Siguaw, 2000) y de prácticas verdes de recursos humanos (Tang et al., 2018). Una de las tipologías más reconocidas al momento de estudiar la relación de las prácticas con el desempeño es el modelo AMO (*ability, motivation, oportunity*), propuesto por Lepak (2006) y desarrollado por Jiang et al. (2012). Otra forma de estudiarlas es su clasificación entre prácticas funcionales y prácticas emergentes o avanzadas (Calderón et al., 2010).

En la presente investigación y atendiendo a su objetivo, se escogieron las prácticas funcionales, estas son las que están muy asociadas a la función de gestión humana, son relativamente universales, es decir, se pueden observar en diferentes tamaños de empresas y diversidad de sectores, y además tienen un amplio reconocimiento por su valor estratégico. De esta manera, se eligieron seis prácticas: 1) selección y vinculación, 2) formación,

3) evaluación del desempeño, 4) carrera y desarrollo, 5) sistema retributivo y 6) seguridad y salud en el trabajo. A continuación, se brinda una definición para cada práctica y se comentan los criterios para medir su nivel de desarrollo; se recurre a trabajos investigativos tanto de países desarrollados como de países emergentes.

La selección y vinculación de personal, también denominada *aprovisionamiento de personal*, es la parte del sistema de gestión humana responsable del reclutamiento, la selección y la contratación del capital humano para la empresa. La selección bien estructurada y desarrollada implica no solo la existencia de un sistema o conjunto de métodos, técnicas o prácticas (Mehrabadi y Brojny, 2007), que van a depender de muchas variables como el tamaño de la empresa, el sector económico y el nivel tecnológico de los oficios, sino que debe tener la intención de atraer y retener talentos (Barrick y Zimmerman, 2005; 2009). La literatura también evidenció que la vinculación denominada tradicional, esto es, de manera directa por la empresa y a término indefinido, que reduce la flexibilidad laboral denominada numérica, que afecta a su vez la seguridad en el trabajo y en algunos casos la calidad del empleo, puede incidir sobre el compromiso y sobre la eficiencia de las personas con su organización, al impactar la estabilidad y el bienestar (Booth et al., 2002).

Por la práctica de *formación* se entiende el esfuerzo planeado que hace una organización para que sus trabajadores desarrollen el capital humano requerido para un adecuado desempeño de sus cargos (Noe, 2013). Por definición, la práctica de formación debe planificarse, diseñarse y evaluarse en función del apoyo a los objetivos organizacionales (Noe y Tews, 2012), podrá impactar diferentes niveles de desempeño (individual, colectivo) y diferentes tipos de desempeño (operacional, financiero) (Huselid, 1995; Aguinis y Kraiger, 2009), pero puede tener otros propósitos, como mejorar el capital humano, la motivación de los trabajadores o la posibilidad de contribuir a los objetivos organizacionales (Jiang et al., 2012). Por otra parte, cuando los empleados

perciben que hay capacitación disponible, es decir, que cualquiera de ellos puede ser formado, y que existe alta posibilidad de hacerlo, se mejora el compromiso y la intención de permanencia en la organización (Ashar et al., 2013). Algunos de estos criterios fueron utilizados en la encuesta para medir el nivel de desarrollo de la formación en las empresas encuestadas.

La *evaluación del desempeño* es la práctica de gestión humana que busca medir las competencias, los comportamientos, el rendimiento y la productividad de las personas. El nivel de desarrollo de la práctica lo determina la existencia de un apropiado sistema de evaluación (Murphy, 2019), en el cual exista la posibilidad de medir no solo el desempeño individual sino en especial el colectivo, se cuente con la participación del trabajador no solo al momento de ser evaluado sino en la construcción del mismo sistema, y haya claridad sobre qué valor agrega a los diferentes grupos de interés de la organización, es decir, se conozca cuál es el aporte al desempeño organizacional (Pulakos et al., 2015).

Las *oportunidades de carrera y desarrollo* son los mecanismos establecidos por la organización para que los empleados puedan desarrollarse y progresar en ella. Aunque toda empresa en algún momento puede ofrecer a algunos de sus empleados la posibilidad de promoción y desarrollo, la práctica, como se ha concebido en esta investigación, implica que exista de manera intencional y estructurada (Bidwel, 2011), que sea conocida y apropiada por y para los trabajadores, y que para su aplicación se tengan en cuenta los méritos del trabajador. Por último, para un buen desarrollo de esta práctica es importante que los jefes y líderes de la organización cuenten con mecanismos para conocer las aspiraciones e intereses de sus colaboradores (Wesarat et al., 2014; Hirschi et al., 2017).

En cuanto al *sistema retributivo*, compensación, este hace referencia a toda contraparte, financiera o no financiera, que el empleado recibe como parte de su

relación laboral y que refuerza el comportamiento del empleado en la organización. Es importante porque facilita atraer, retener y potenciar recursos valiosos, así como apoyar el rendimiento y la productividad del trabajador (Tangthong et al., 2014). Un sistema retributivo se puede considerar bien desarrollado cuando aborda un enfoque de recompensas totales y además cubre todos los niveles jerárquicos de la organización (Alhmod y Rjoub, 2019); además, debe motivar la atracción y retención de las personas deseables para la empresa, así como incentivar el desempeño organizacional y el individual por la vía del incremento de la satisfacción y el bienestar de los trabajadores (Anku et al., 2018).

Un *sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo* es la parte del sistema de gestión general que incluye la estructura organizativa, la planificación, los procesos y recursos necesarios para desarrollar, implementar, revisar y mantener la política de salud y seguridad en la empresa (Wang et al., 2019). En consecuencia, no basta contar con programas de salud y seguridad que incluyan permanentes exámenes de control, se requiere también lograr una cultura de la prevención, formar en el cuidado propio y de los otros, desarrollar condiciones y normas de trabajo apropiadas (Reese, 2018; Niciejewska y Kiriliuk, 2020).

En coherencia con lo ya disertado, la **tabla 2** discrimina las variables, criterios, ítems y soportes teóricos que pueden ser utilizados para operacionalizar el nivel de desarrollo de las prácticas de gestión humana.

2.4 Aproximación a un modelo teórico

Esta investigación descansa sobre dos grandes dimensiones o categorías: el nivel de desarrollo de la función estratégica de la gestión humana y el nivel de desarrollo de las prácticas de gestión humana. La **figura 1** presenta una síntesis del modelo teórico planteado.

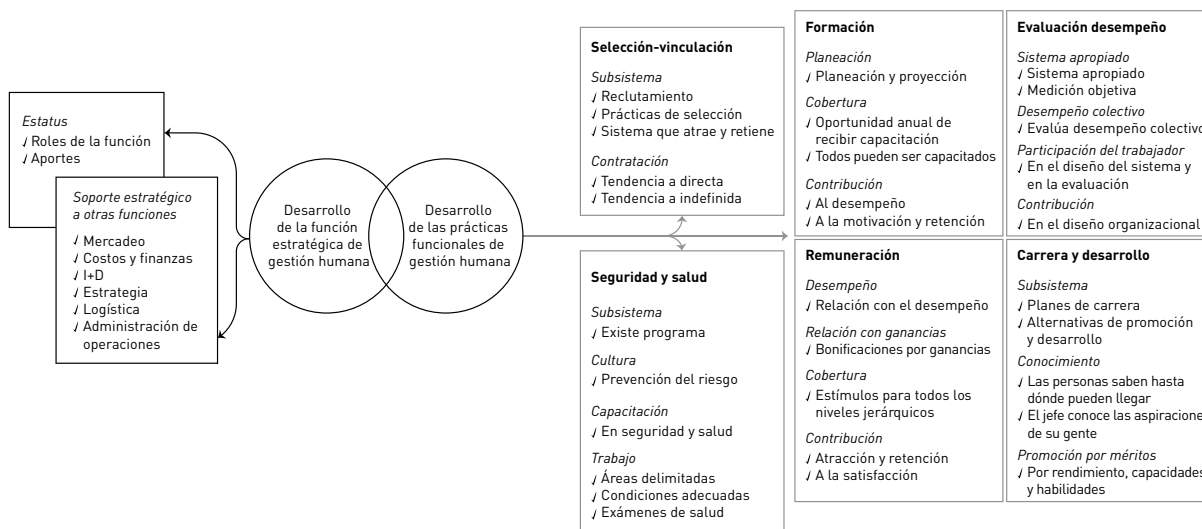


Figura 1. Síntesis del modelo teórico planteado para medir el nivel de desarrollo de la gestión humana. Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Nivel de desarrollo de las prácticas de gestión humana, operacionalización.

Prácticas	Criterios	Ítems	Soportes	
Selección y vinculación	Subsistema	Reclutamiento	Huselid (1995)	
		Prácticas de selección	Mehrabad y Brojeny (2007)	
		Sistema que atrae y retiene	Barrick y Zimmerman (2005, 2009)	
Formación	Contratación	Tendencia a contratación directa	Booth et al. (2002)	
		Tendencia a contrato indefinido	Kalleberg (2009)	
	Planeación	Planeación y proyección de necesidades	Noe y Tews (2012)	
		Cobertura	Oportunidad anual de recibir capacitación	Ashar et al. (2013)
Evaluación del desempeño	Contribución	Todos pueden ser capacitados (igualdad de oportunidades)		
		Contribuye al desempeño individual	Huselid (1995); Aguinis y Kraiger (2009)	
	Sistema apropiado	Contribuye a la motivación y retención	Jiang et al. (2012)	
		Existencia del sistema	Murphy (2019)	
Desempeño colectivo	Participación	Medición objetiva		
		Evalúa el desempeño colectivo	Murphy et al. (2018)	
		Participación del trabajador en el diseño del sistema y la evaluación		
Oportunidades de carrera y desarrollo	Contribución	Contribución al desempeño organizacional	DeNisi y Smith (2014), Pulakos et al. (2015)	
		Planes de carrera	Bidwell (2011)	
	Subsistema	Alternativas de promoción y desarrollo		
		Conocimiento	Las personas saben hasta dónde pueden llegar	Hall (2002); Lips-Wiersma y Hall (2007); Wesarat et al. (2014); Hirschi et al. (2017)
Remuneración	Promoción por méritos	Jefes inmediatos conocen las aspiraciones de su gente		
		Promociones basadas en rendimiento, capacidades y habilidades del trabajador		
	Desempeño	Relación con ganancias	Hay fuerte relación entre retribución y desempeño del empleado	Anku et al. (2018); Morgan et al. (2013)
			Bonificaciones por ganancias	Alhmoud y Rjoub (2019)
Contribución	Cobertura	Estímulos económicos son otorgados a todos los niveles jerárquicos		
		A la atracción y retención de talento y logro de objetivos	Anku et al. (2018); Alhmoud y Rjoub (2019)	
Seguridad y salud en el trabajo	Subsistema	Se percibe satisfacción con la compensación		
		Existen programas de salud y seguridad	Reese (2018); Kowalski y Loretto (2017); Zanko y Dawson (2011); Niciejewska y Kiriliuk (2020)	
	Cultura de la prevención	Hay cultura de prevención del riesgo		
		Capacitación	Se capacitan los empleados en seguridad y salud	
Trabajo	Trabajo	Áreas de trabajo bien limitadas y se respetan normas de manejo de materiales		
		Se cuenta con condiciones adecuadas de trabajo		
		Se realizan de forma oportuna exámenes de salud		

Fuente: elaboración propia.

3. Metodología

3.1 Diseño y procedimientos

Con base en el modelo de los métodos de investigación expuesto por [Craighead y Meredith \(2008\)](#), la investigación se ubica en dos paradigmas. Por un lado, desde la dimensión racional-existencial, se ubica en el paradigma lógico positivista-empirista, pues se trabaja desde una perspectiva deductiva en la que estos son independientes del juicio del investigador. Por otro lado, desde la dimensión natural-artificial se corresponde con el paradigma de percepciones de la gente sobre la realidad objeto de estudio, puesto que los datos

recolectados mediante encuestas son valoraciones numéricas que representan las percepciones de las personas inmersas en la realidad de las empresas. El procedimiento general de la investigación se detalla en la [figura 2](#).

El proceso investigativo inició con la revisión de literatura y la consecuente definición de variables relevantes que se incorporarían al modelo de medida. Se hizo una primera versión de encuesta que fue revisada por una experta en el tema y una prueba piloto que permitió calcular varias medidas de validez y confiabilidad que se reportan más adelante. Una vez se tuvo el modelo de encuesta definitivo, se aplicó a un conjunto más amplio de empresas, como se describe a continuación.

3.2 Muestra y recolección de información

Se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual es a menudo utilizado en la investigación con encuestas. Para ello se aprovechó el trabajo mancomunado con estudiantes de una universidad que tiene más de 60 centros a lo largo y ancho del territorio colombiano, cuyos cursos están conformados por estudiantes de todas las regiones gracias a la virtualidad. Durante varios periodos, por medio de estudiantes de un curso en gestión humana, el cuestionario fue enviado a 971 empresas; se obtuvo una muestra de 465 formularios validados, lo cual equivale a una tasa de respuesta definitiva del 48%. La muestra tiene empresas localizadas en 29 departamentos del país, entre los que se consideró a Bogotá como uno de ellos, aunque hay concentración de respuesta en algunas regiones: Bogotá (19%), Cundinamarca (11%), Valle del Cauca (10%), por mencionar algunas. La muestra final, por tamaño, sector económico y tipo de empresa, se presenta en la [tabla 3](#).

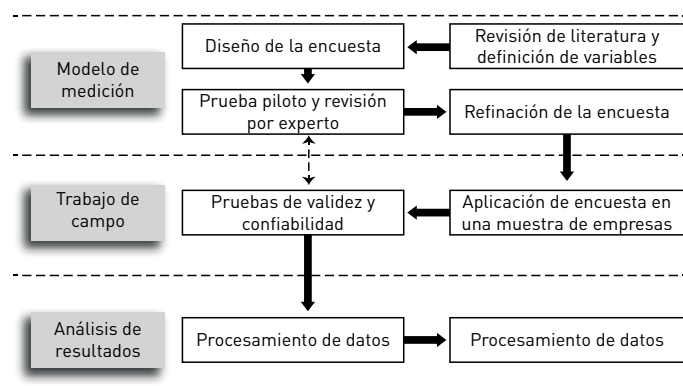


Figura 2. Proceso de investigación.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Muestra de empresas por tamaño, sector económico y tipo.

Tamaño de empresas		Sector económico		Tipo de empresas	
Tamaño	N.o	Sector	N.o	Tipo	N.o
Micro	73	Industrial	187	Familiar	130
Pequeña	104	Servicios	198	No familiar	203
Mediana	116	Comercio	65	Sin información	132
Grande	172	Múltiple	15		
Total	465	Total	465	Total	465

Fuente: elaboración propia.

Las encuestas fueron enviadas al jefe de gestión humana o a quien ejerciera sus funciones. En el 51% de las empresas se recibió una única respuesta, mientras que en el restante 49% se recibió respuesta de dos y hasta cuatro personas, incluyendo personal del área de gestión humana o alta dirección, lo cual resulta favorable para la investigación y es una característica que distingue este trabajo de otros que sobre todo han recopilado información diligenciada por un único directivo.

3.3 Medición de variables y fiabilidad del cuestionario

Como se mencionó en el marco teórico, se trabajó con dos grandes categorías: nivel de desarrollo de la función estratégica de gestión humana y de las prácticas de gestión humana. En el primer caso se emplearon dos variables: estatus de la gestión humana y soporte estratégico de su función, que se midieron con doce reactivos. La dimensión de prácticas consideró seis variables correspondientes cada una de ellas a las prácticas más universales y reconocidas en los ámbitos empresarial y académico. Se emplearon cinco reactivos para medir cada una de ellas, excepto seguridad y salud en el trabajo que requirió seis ítems.

Para responder los reactivos de cada variable, se propuso una escala Likert de nueve puntos con afirmaciones sobre la empresa, que van desde 1 (totalmente en desacuerdo con la afirmación) hasta 5 (totalmente de acuerdo con la afirmación); se usaron decimales intermedios (1; 1,5; 2; 2,5; 3; 3,5; 4; 4,5; 5). Las afirmaciones se redactaron a partir de los ítems identificados en la literatura (ver tercera columna de las [tablas 1 y 2](#)). A manera de ilustración, se mencionan a continuación dos ejemplos de dichas preguntas: el ítem "papel protagónico en el desarrollo de la empresa" correspondiente al criterio "roles de la gestión humana" quedó redactada así: "puede afirmarse que la gestión humana tiene un rol protagónico en el desarrollo de su empresa". El ítem "planeación y proyección de las necesidades" correspondiente al criterio "planeación de la formación" se convirtió en la siguiente afirmación: "sobre la capacitación que brinda la organización a sus trabajadores, podría afirmarse que se tienen programas de capacitación planificados con antelación y con perspectivas acerca de las necesidades futuras". Como ya se mencionó, el cuestionario fue sometido a validación de expertos y prueba piloto.

De la [tabla 4](#) se puede concluir que la medición realizada resultó tener una consistencia y fiabilidad adecuada si se tienen en cuenta los umbrales recomendados por [Hair et al. \(2019\)](#): los coeficientes alfa de Cronbach y los valores de confiabilidad compuesta fueron superiores a 0,7 en todas las variables, mientras que los valores de varianza media extraída (AVE) fueron superiores a 0,5. Por otro lado, al comparar las variables latentes se obtuvieron coeficientes *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) menores a 0,9 en todos los casos, con lo cual se comprobó la validez discriminante del constructo.

3.4 Procesamiento de la información y técnicas

Para efectos del análisis de la información se utilizaron cálculos descriptivos e inferenciales. Los análisis descriptivos se llevaron a cabo para comprender el nivel de desarrollo de cada una de las variables en el contexto colombiano y la inferencial para conocer la diferencia de comportamiento de estas variables por tamaño de empresa, sector económico y tipo de empresa.

Tabla 4. Medición de las variables relacionadas con el área de gestión humana.

VARIABLES	N.o reactivos	Promedio	Desviación estándar	Alfa ¹	CR ²	AVE ³
Estatus de la gestión humana en la empresa	5	4,0	0,810	0,945	0,884	0,604
Soporte estratégico a otras funciones	6	3,8	0,864	0,937	0,914	0,641
Selección y vinculación	5	3,9	0,774	0,782	0,844	0,521
Formación	5	4,0	0,863	0,942	0,879	0,594
Evaluación del desempeño	5	3,9	0,837	0,898	0,870	0,572
Carrera y desarrollo	5	3,6	0,867	0,866	0,857	0,546
Remuneración	5	3,7	0,859	0,845	0,852	0,535
Seguridad y salud en el trabajo	6	4,4	0,670	0,911	0,899	0,597

¹Alfa de Cronbach. ²Confiabilidad compuesta (*composite reliability*). ³Media de la varianza extraída (*Average Variance Extracted*).

Fuente: elaboración propia.

Desde el punto de vista descriptivo, a partir de la auto-evaluación tanto en las variables correspondientes a la función estratégica de gestión humana como aquellas que miden sus prácticas, se calculó un porcentaje que relaciona los puntos alcanzados respecto al total de puntos posibles. Así mismo, para conocer el nivel de desarrollo se utilizó la técnica análisis de clúster de K-medias, con la cual se obtuvo una solución en quince iteraciones que permitió dividir el conjunto de empresas en tres grupos: bajo, medio y alto nivel de desarrollo.

Desde el punto de vista inferencial, se realizó un análisis de diferencia de medias a las variables objeto de estudio para comparar los resultados entre los tamaños de empresa, sectores económicos y tipos de empresas. Como técnica se utilizó la prueba no paramétrica H de Kruskal-Wallis para comparar múltiples grupos y la prueba U de Mann-Whitney para comparaciones entre dos grupos, dado que son pruebas que no requieren el cumplimiento de los supuestos a los que se supeditan las pruebas paramétricas tradicionales (Siegel, 1978). De igual forma, en el caso de comparaciones múltiples, se utilizó la prueba Tukey para hacer comparaciones que permitieran identificar en cuáles grupos estaban las diferencias. También se realizó una comparación de los ítems dentro de las variables latentes, para lo cual se utilizaron las pruebas de Friedman y de Wilcoxon debido a que los datos son pareados para este caso.

4. Resultados

4.1 La función estratégica de la gestión humana

Como se explicó, para conocer el grado de desarrollo de la función de gestión humana en las organizaciones colombianas, se analizaron dos variables: el estatus del área y el soporte estratégico a otras áreas. Los hallazgos presentados en la tabla 5 y la figura 3 permiten concluir que la gestión humana como función específica en las organizaciones tiene un rol protagónico para el desarrollo empresarial, aunque los encuestados consideran que es un poco menos fuerte en la participación activa en decisiones estratégicas de la empresa.

Por su parte, los empresarios consideran que la función de la gestión humana es ser un actor importante al momento de afrontar los cambios que le demanda el

entorno a la empresa (ver tabla 5 y figura 3), pero valoran un poco menos sus aportes a los desafíos del cambio tecnológico y a los retos de la globalización. Dichos resultados también muestran que el mayor soporte estratégico se da a la administración de operaciones —vale la pena recordar que en sus inicios la gestión humana surge en los talleres de producción— y el menor, a investigación y desarrollo, que es un área muy especializada y más reciente en las estructuras organizativas. También es bajo el soporte a mercadeo.

Además, la prueba de Friedman permitió hallar que los promedios de los ítems no son homogéneos en términos generales. Aunque al interior de cada variable las diferencias en magnitud no son muy elevadas desde un punto de vista interpretativo, sí se identificaron diferencias estadísticamente significativas desde el punto de vista inferencial. Al hacer comparaciones pareadas mediante la prueba W de Wilcoxon, para la variable estatus se encontró que de diez comparaciones posibles hay diferencias significativas en seis parejas de ítems y en las restantes cuatro no. Por su parte, los ítems de la variable soporte estratégico permiten hacer quince comparaciones pareadas y se encontraron diferencias en doce de ellas.

4.2 Comparación de la importancia de la función de la gestión humana por tamaño de empresa, sector económico y tipo de empresa

Estos resultados se complementan con un análisis comparativo del estatus y rol estratégico concedido a la función de la gestión humana en las empresas entre diversos tamaños y tipos de empresas y entre sectores económicos (Tabla 6). Los hallazgos muestran que por sector económico y tipo de empresa las diferencias no son estadísticamente significativas. Dado que por tamaño existen diferencias significativas, se realizaron pruebas *post-hoc* (Tukey) y se concluyó que existen diferencias significativas en todos los ítems entre empresas micro y medianas y entre micro y grandes. Las empresas pequeñas tienen diferencias significativas con las grandes en dos ítems: el papel protagónico de la función y el aporte a la globalización, pero no tienen diferencias con las medianas. Por su parte, tampoco se identificaron diferencias significativas entre medianas y grandes en ninguno de sus ítems.

Tabla 5. Valoración promedio del nivel de desarrollo de la función de gestión humana.

Criterios	Estatus de la función			Soporte estratégico		
	Ítems	Promedio	Desviación estándar	A	Promedio	Desviación estándar
Roles	Papel protagónico en el desarrollo de la empresa	4,1	0,892	Mercadeo	3,7	1,040
	Participación activa en decisiones estratégicas	4,0	0,884	Costos y finanzas	3,9	0,943
Aportes	A retos de globalización	3,9	0,923	Investigación y desarrollo	3,6	1,082
	A desafíos del cambio tecnológico	3,9	0,903	Estrategia	3,9	1,000
	A las exigencias del entorno	4,0	0,871	Logística	3,9	0,955
Global		4,0	0,810	Global	3,8	0,864
Prueba de Friedman (χ^2)		48,182 P-valor = 0,000***		Prueba de Friedman (χ^2)		127,426 P-valor = 0,000***

***Diferencias significativas al 0,001.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Diferencia de medias según tamaño de empresas, sector económico y tipo de empresa.

Ítems	Tamaño empresas				H de Kruskal Wallis (χ^2)	Sector económico			H de Kruskal Wallis (χ^2)	Tipo de empresa		
	Micros	Pequeñas	Medianas	Grandes		Industria	Servicios	Comercio		Familiar	No familiar	W de Mann Whitney
Papel protagónico	3,6	3,9	4,1	4,3	24,8***	4,1	4,0	4,0	7,8	3,9	4,1	11719,5
Participación en decisiones estratégicas	3,6	3,9	4,0	4,1	14,3**	4,0	3,9	3,8	4,3	3,9	4,0	12304,5
Aporte a globalización	3,5	3,7	4,0	4,1	25,8***	4,0	3,9	3,8	3,3	3,8	3,9	11981,0
Aporte al cambio tecnológico	3,6	3,9	4,1	4,1	11,9**	4,0	3,8	3,9	3,5	3,9	4,0	12875,5
Respuesta a exigencias del entorno	3,7	3,9	4,2	4,1	13,8**	4,1	4,0	3,9	1,9	3,9	4,1	12297,5

*Significativa al 0,05. **Significativa al 0,01. ***Significativa al 0,001.

Fuente: elaboración propia.



Figura 3. Nivel de desarrollo de la función de gestión humana.

Fuente: elaboración propia.

4.3 Prácticas de gestión humana

Al observar en conjunto las seis prácticas de gestión humana, se identifican pequeñas diferencias en sus niveles de desarrollo (escala Likert 1 a 5 con decimales intermedios), en orden ascendente (menor a mayor desarrollo): carrera y desarrollo (3,6), remuneración (3,7), vinculación

de personal y evaluación del desempeño con igual puntaje (3,9), formación (4,0), salud y seguridad (4,4). En la figura 4 se presenta una versión de este ordenamiento calculado como porcentaje de puntos obtenidos sobre el total posible, para representar el nivel de desarrollo de las prácticas. Mediante la prueba W de Wilcoxon se hicieron comparaciones pareadas para el ordenamiento y se confirmó que

solo existe empate técnico para las prácticas de evaluación y selección/vinculación, mientras que todas las demás presentan diferencias estadísticamente significativas.

En carrera y desarrollo inciden para el bajo puntaje la inexistencia de planes de carrera o de promoción y desarrollo, así como el desconocimiento que tienen los jefes inmediatos de las aspiraciones de sus colaboradores; solo está en el nivel alto la promoción por méritos (tabla 7). En remuneración se adolece de alguna manera de redistribución de ganancias y hay carencia de estímulos económicos para todos los niveles jerárquicos. En vinculación de personal, el tipo de contratación y la falta de atracción de talentos se ven afectados por el nivel de desarrollo, mientras que en evaluación del desempeño pesa la ausencia de participación en la construcción del sistema, la no medición de desempeño grupal y la ausencia de un sistema de valoración.

La formación, que es la segunda práctica mejor estructurada, resalta como más positivas la orientación

al desempeño individual y la cobertura a todos los trabajadores. Por último, es la práctica considerada con mayor nivel de desarrollo por parte de los encuestados; los resultados son muy parejos en cada uno de sus ítems.

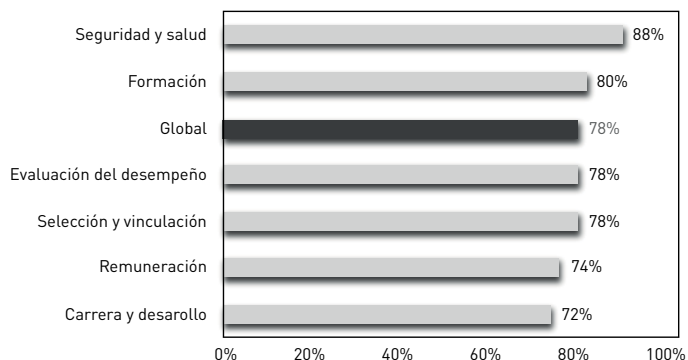


Figura 4. Nivel de desarrollo de las prácticas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Nivel de desarrollo de las prácticas.

Variables e ítems	Promedio	Desviación estándar
Selección y vinculación	3,9	0,774
Diversidad en las fuentes de reclutamiento	3,9	1,033
Prácticas bien definidas e implementadas de selección	4,1	0,919
Tendencia a la contratación directa	4,2	0,946
Tendencia a contratar indefinido	3,4	1,321
Sistema que atrae, vincula y retiene gente apropiada	3,8	1,031
Formación	4,0	0,863
Planeación y proyección de la capacitación	4,0	0,967
Cada persona puede ser capacitada cada año	4,0	0,998
Cobertura de trabajadores (total)	4,1	0,953
Capacitación contribuye al desempeño individual	4,2	0,903
Capacitación motiva y retiene	4,0	0,969
Evaluación del desempeño	3,9	0,837
Sistema de valoración adecuado	3,9	0,973
Se mide de forma objetiva	4,0	0,921
Apunta a evaluar el desempeño colectivo	3,8	0,974
Participación del trabajador en el diseño del sistema de evaluación	3,4	1,128
Contribuye al desempeño organizacional	4,0	0,950
Carrera y desarrollo	3,6	0,867
Existen planes de carrera	3,1	1,199
Están diseñados planes de promoción y desarrollo	3,5	1,087
Personas conocen hasta dónde pueden ascender	3,8	1,046
Jefes inmediatos conocen aspiraciones de su gente	3,6	1,062
Promociones se basan en rendimiento, capacidades y habilidades del trabajador	4,0	0,967
Remuneración	3,7	0,859
Hay fuerte relación entre retribución y desempeño del empleado	3,9	0,903
Se bonifican por ganancias	3,3	1,349
Estímulos económicos son otorgados a todos los niveles jerárquicos	3,6	1,250
El sistema contribuye a atracción y retención de talento y logro de objetivos	3,7	1,041
Hay satisfacción con la remuneración	3,9	0,827
Seguridad y salud en el trabajo	4,4	0,670
Existen programas de salud y seguridad	4,4	0,856
Hay cultura de prevención del riesgo	4,4	0,725
Se capacitan los empleados en seguridad y salud	4,4	0,877
Están bien limitadas las áreas de trabajo y se respetan normas de manejo de materiales	4,4	0,703
Se cuenta con adecuadas condiciones de trabajo	4,4	0,666
Se realizan de forma oportuna exámenes de salud	4,3	0,971

Fuente: elaboración propia.

4.4 Diferencia de medias en las prácticas de gestión humana según tamaño de empresas, sector económico y tipo de empresa

Al analizar la diferencia de los niveles de desarrollo en prácticas de gestión humana (tabla 8), por tamaño de empresa se encontraron diferencias significativas en todas las prácticas; por sector económico se hallaron diferencias significativas en las prácticas de carrera y desarrollo, salud y seguridad; por tipo de empresa la diferencia solo fue significativa en tipo de vinculación.

Al aplicar las pruebas *post-hoc* (Tukey), por tamaño de empresa se encontró que las micro se diferencian de las pequeñas en vinculación, formación y en salud y seguridad; se diferencian de las medianas y grandes en todas las prácticas, excepto en remuneración. Las pequeñas tienen diferencia significativa con las medianas en evaluación y carrera y con las grandes en todas las prácticas. Las medianas no tienen ninguna diferenciación en sus prácticas con las empresas grandes. La prueba

post-hoc por sector económico arrojó que en las prácticas vinculación, formación, evaluación y remuneración no existen diferencias significativas entre ninguno de los sectores. El sector industrial se diferencia de servicios en la práctica de carrera y del comercial en la práctica de salud y seguridad. El sector de comercio también se diferencia de servicios en salud y seguridad.

Por último, para complementar la caracterización de las variables, se realizó un análisis de clúster de K-medias. La convergencia se logró en quince iteraciones y se identificaron tres clústeres. Se encontraron diferencias estadísticamente significativas en todas las variables según la prueba H de Kruskal-Wallis y las pruebas *post-hoc* de Tukey (p -valor $\leq 0,001$ para todos los casos), lo cual revela la robustez de la clasificación realizada a las empresas mediante el análisis de clúster. En términos generales, el clúster 1 tiene valores bajos en los puntajes de las variables, el clúster 2 presenta un comportamiento intermedio y en el clúster 3 las puntuaciones tienden a ser más altas, tal y como se aprecia en la figura 5.

Tabla 8. Diferencia de medias para las prácticas de gestión humana según tamaño de empresas, sector económico y tipo de empresa.

Variables	Tamaño empresas				H de Kruskal Wallis (x ²)	Sector económico			H de Kruskal Wallis (x ²)	Tipo de empresa		
	Micros	Pequeñas	Medianas	Grandes		Industria	Servicios	Comercio		Familiar	No familiar	W de Mann Whitney
Vinculación	3,4	3,7	4,0	4,2	66,3***	4,0	3,8	3,7	5,572	3,7	4,0	9744,5***
Formación	3,6	3,9	4,1	4,3	29,0***	4,1	4,0	3,9	2,9	4,0	4,1	12172,5
Evaluación	3,5	3,5	4,0	4,1	44,0***	3,9	3,8	3,9	1,8	3,8	3,9	11708,0
Carrera	3,2	3,3	3,7	3,9	42,6***	3,7	3,5	3,6	6,7*	3,5	3,7	12066,5
Remuneración	3,6	3,5	3,7	3,8	10,2*	3,7	3,6	3,8	3,0	3,7	3,7	13134,0
Seguridad y salud	4,0	4,3	4,5	4,6	37,3***	4,5	4,4	4,1	12,9**	4,3	4,4	11547,5

*Significativa al 0,05. **Significativa al 0,01. ***Significativa al 0,001.

Fuente: elaboración propia.

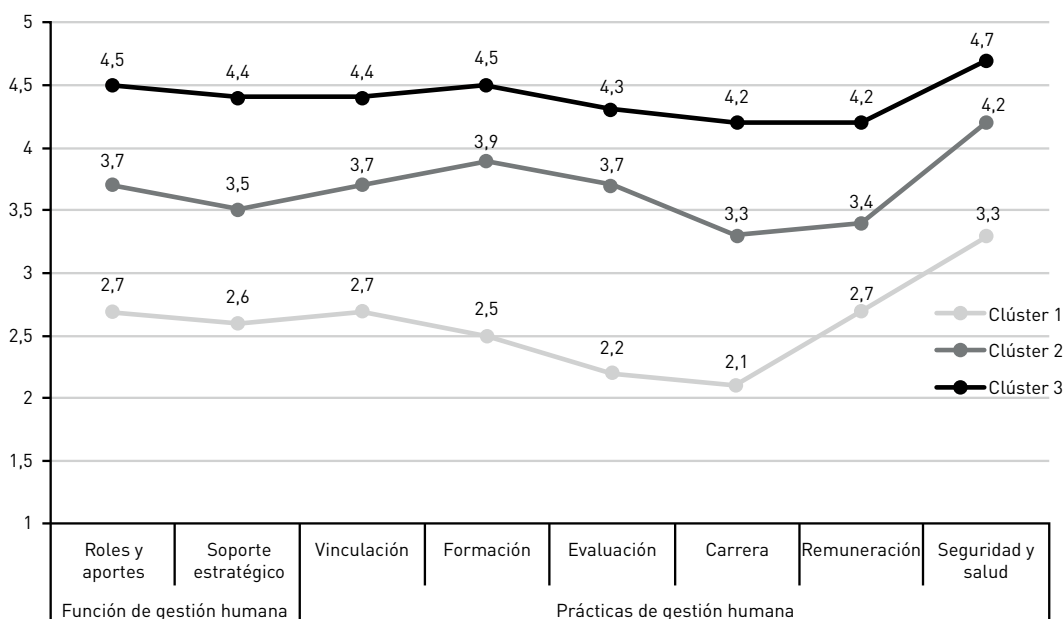


Figura 5. Resultados de las variables estudiadas en los clústeres identificados.

Fuente: elaboración propia.

En la [tabla 9](#) se aprecia que el clúster 1 está compuesto por el 10,5% de las empresas, el clúster 2 por el 42,2% y el clúster 3 por el restante 47,3% de las empresas. También se nota que las microempresas tienen la mitad de los casos en el clúster 2 y las restantes se distribuyen de manera equitativa en los clústeres 1 y 3. Por su parte, las pequeñas empresas también concentran alrededor de la mitad de los casos en el clúster 2, pero, a diferencia de las micros, las restantes tienen una concentración más fuerte en el clúster 3. En el caso de las empresas medianas, tienen un equilibrio relativo en su tendencia a concentrarse en el clúster 2 y 3. Para terminar, las grandes empresas tienen una notoria concentración en el clúster 3 (65% de ellas), las restantes tienden a ubicarse en el clúster 2 y una minoría se ubican en el clúster 1.

Tabla 9. Clasificación de las empresas por tamaño en los clústeres identificados.

Clústeres	Tamaño de empresa				Total	%
	Micros	Pequeñas	Medianas	Grandes		
Clúster 1	17	18	7	7	49	10,5
Clúster 2	39	53	50	54	196	42,2
Clúster 3	17	33	59	111	220	47,3
Total	73	104	116	172	465	100

Fuente: elaboración propia.

5. Discusión

El presente estudio tuvo por finalidad conocer el rol estratégico de la función de gestión humana y el nivel de desarrollo de sus prácticas en la empresa colombiana. Los hallazgos muestran que en general la función de gestión humana ha logrado un nivel medio-alto de desarrollo para este trabajo (80%). El promedio general de desarrollo de las prácticas es un poco menor, pues se estimó en 78%, entendiendo este porcentaje como la relación entre el valor otorgado por los encuestados y el valor máximo que podía obtener. Ya [Beer \(1997\)](#) había predicho que en el siglo XXI la función de recursos humanos tenía que cambiar por la revolución que se estaba dando en los mercados, en especial el de capitales, la competencia, la globalización y la tecnología. Esto lo vislumbraba para las empresas localizadas en países industrializados, pero al parecer sus efectos también se están dando en los países emergentes.

De acuerdo con [Reichel et al. \(2009\)](#), como campo de investigación, la gestión humana ha crecido mucho a lo largo de los años, pero en muchas organizaciones los altos directivos y los gerentes de línea no le conceden el estatus de una función estratégicamente importante a los departamentos de gestión humana. Si se aplica una mirada crítica a los avances de la función y sus prácticas en el país, puede pensarse que, estimulada por los desarrollos del área en otras latitudes, en especial en los países desarrollados, se haya centrada en los resultados de desempeño organizacional, en lo cual sin duda ha avanzado, aunque aún no está a la par con otras funciones que tienen más tradición en lo estratégico (mercados,

finanzas, producción). Pero podría cuestionársele que haya descuidado un aspecto clave como es el relacionado con el bienestar, el *engagement* y la satisfacción del trabajador, interés que [Beer et al. \(2015\)](#) hacen extensivo a un grupo grande de *stakeholders*, más allá de los accionistas.

Los resultados en cuanto a las prácticas muestran que hay una alta valoración de la salud y la seguridad en el trabajo, significativamente superior a todas las demás, lo cual puede responder a las exigencias legales en el país sobre este tema, reglamentado por el Decreto 1072 de 2015, que establece un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, obligatorio para todo tipo de empresas que se operacionalizan con la matriz de riesgos laborales, a lo cual se agrega la presión que se ejerció sobre las organizaciones por los efectos y consecuencias de la COVID-19 ([Ministerio del Trabajo, 2015](#)).

Por su parte, sobre la formación, que es la segunda práctica mejor valorada, existen antecedentes de la importancia que se le ha dado al menos desde los procesos de modernización empresarial generados por la apertura económica de los años noventa del siglo pasado ([Cárdenas, 1999](#)), lo cual se ratifica en estudios recientes ([Calderón et al., 2014](#); [Osorio et al., 2022](#)).

No es gratuito que la práctica menos desarrollada sea la de carrera y desarrollo, pues al reducirse la estabilidad laboral en el mundo empresarial se disminuye también la motivación empresarial para ofrecer un plan de carrera y en contraparte también el trabajador pierde el interés por una carrera organizacional y prefiere pensar en una carrera personal, así tenga que movilizarse por muchas empresas. Algunos efectos negativos que se pueden presentar por el poco desarrollo de esta práctica son la reducción del interés por compartir conocimiento y sus efectos sobre la innovación y el mejor desempeño ([Chen et al., 2011](#)). Así mismo, el sistema retributivo en las empresas de países emergentes por lo general se ha limitado a cumplir con la normatividad legal o convencional y poco se le ha mirado como una práctica estratégica de gestión humana ([Du y Choi, 2010](#)), por ello no sorprende que sea la segunda práctica menos desarrollada en el contexto colombiano.

El ítem más crítico en selección y vinculación es la capacidad para atraer, vincular y retener talentos. Al respecto, [Barrick y Zimmerman \(2009\)](#) consideran que es uno de los aspectos más relevantes según la literatura, pues los estudios se han centrado en predecir el desempeño pero no la rotación, además porque es posible que algunas variables que predicen uno de estos componentes no siempre predicen el otro. En consecuencia, en la práctica se requerirían procesos más sofisticados de selección que al parecer no están utilizando las empresas colombianas, por ejemplo, combinar biodatos, actitudes y rasgos de personalidad.

Aunque la evaluación del desempeño no fue una de las prácticas menos desarrolladas, tampoco está entre las más avanzadas, por lo que la falta de participación de los trabajadores al momento de pensar el sistema es crítica. Hoy surge una nueva tendencia y es hablar de gestión

del desempeño, lo cual facilita más la participación y cooperación de las partes y puede volver más efectiva la práctica (Schrøder-Hansen y Hansen 2022).

Si se analiza la cuestión por tamaño de empresas se observa que, en el caso de las microempresas, tanto la función como las prácticas de gestión humana están en un nivel bajo de desarrollo. Esto había sido identificado en un estudio focalizado en las unidades de un municipio colombiano (Arévalo et al., 2017) y se corresponde con la lógica empresarial de este tipo de empresas: la estructura no da para tener un área responsable de la función y por lo tanto la asumen los gerentes o administradores o algún asistente; además, por el poco número de trabajadores, tampoco requieren procesos o prácticas muy estructuradas de gestión humana. Pero debe notarse que en la práctica de remuneración no existen diferencias significativas con los otros tamaños de empresa porque, al parecer, según se deduce de las puntuaciones obtenidas, esta tampoco se halla muy desarrollada en otros tamaños, es decir, se cumple lo legal establecido, pero poco responde a criterios estratégicos.

Aunque un poco más desarrolladas, las empresas pequeñas se encuentran en un intermedio entre las micro y las medianas; se asemejan más a las micro que a las medianas en las prácticas de evaluación, carrera y remuneración; pero se alejan de las micro en los ítems que miden los roles y aportes de la función. Por sectores económicos, los resultados no muestran grandes diferencias, solo se resalta un poco de mayor desarrollo en carrera y seguridad y salud en el trabajo en el sector industrial, debido a que en este sector, por ser de transformación, hay más posibilidad de riesgos y enfermedades laborales y, por lo tanto, mayor interés de contrarrestarlas a través de la implementación de prácticas efectivas. Así mismo, el comportamiento de la valoración en empresas familiares solo se diferencia de las no familiares en la práctica de selección y vinculación, tal vez por el predominio en la vinculación de familiares sin mayores procesos de selección (Gersick et al., 1997; Cruz et al., 2011).

5.1 Aportes a la literatura

La investigación aporta nuevo conocimiento sobre el desarrollo de la función y las prácticas de gestión humana en un país de economía emergente, pero sobre todo entrega un modelo teórico para medir dicho nivel de desarrollo, el cual, si bien fue validado en el contexto colombiano y se demostró su validez y confiabilidad, podría ser complementado y ajustado con nuevas investigaciones. El monitoreo constante del campo resulta vital para un país como Colombia, todavía más en un periodo como el actual, marcado por los desafíos de la pandemia por COVID-19, por lo cual se aporta a la literatura un trabajo actualizado y relevante, con variables como estatus y soporte estratégico de la función y prácticas de gestión humana, que en pocas investigaciones previas se habían asociado para comprender este campo de conocimiento.

5.2 Aportes a la práctica empresarial

Los temas tratados en este trabajo son muy relevantes para la práctica empresarial. Se hace énfasis en que la gestión humana debe concebirse más que un mero conjunto de prácticas. Para que estas tengan el efecto deseado, primero se requiere que la gestión humana se considere una función estratégica en al menos dos frentes. El primer frente tiene que ver con lo que en esta investigación fue llamado *el estatus*: el papel protagónico en el desarrollo de la empresa, el posicionamiento en la toma de decisiones estratégicas y su aporte en diversos asuntos estratégicos que emanan del contexto externo de las empresas.

El segundo frente es a nivel interno y tiene que ver con el soporte estratégico que debe brindar a los diversos subsistemas al interior de las organizaciones (financiero, comercial, de producción, entre otros). Los líderes de estos subsistemas no suelen tener la formación/experticia en las labores de gestión humana, pero sí tienen el deber de articular de manera adecuada las personas a la organización para aprovechar su talento, por lo cual se requiere que la gestión humana sea como un socio estratégico que desarrolle interfaces sólidas con tales subsistemas, lo cual facilitaría que las prácticas que serán implementadas tengan mejores probabilidades de éxito.

En síntesis, los resultados pueden aportar importantes elementos para la discusión en los equipos directivos de la empresa en cuanto al rol y los aportes esperados por la función de gestión humana y tomar las decisiones que permitan su fortalecimiento. De igual manera, el empresariado debería revisar el soporte estratégico que gestión humana puede ofrecer a todas las áreas estratégicas y diseñar mecanismos para lograrlo. Los resultados de las prácticas ofrecen una alerta para reconsiderar prácticas como promoción y carrera, y buscarles enfoques más estratégicos a prácticas de gestión del desempeño y sistemas retributivos.

6. Conclusiones

Tanto a nivel de la práctica empresarial como de la literatura académica, la gestión humana se ha venido posicionando cada vez con más fuerza debido a la relevancia de sus responsabilidades. En este sentido, en Colombia se encontró un nivel de desarrollo medio-alto de la gestión humana respecto al estatus que ha alcanzado dentro de las organizaciones, roles y aportes estratégicos, pues en este frente alcanzó un 80% del puntaje total posible en la investigación realizada.

El hecho de que las personas se encuentren a lo largo y ancho de las organizaciones, en todos los subsistemas de las empresas, hace que una función esencial de la gestión humana sea convertirse en un soporte estratégico para los diferentes gerentes o directivos de los subsistemas en otras funciones (financiera, comercial, de producción). A este respecto, se encontró

un menor nivel de desarrollo y posicionamiento si se tiene en cuenta que se obtuvo un 76% del puntaje total posible al evaluar el soporte estratégico que brinda la gestión humana a otras funciones dentro de las organizaciones.

Por su parte, las prácticas funcionales permiten llevar a la práctica y de forma concreta diversas responsabilidades inherentes a la gestión humana. Se pudo concluir que las prácticas de gestión presentan un nivel de desarrollo intermedio en las empresas, al obtener un 78% de los puntos posibles que en cuanto a la metodología se establecieron para la evaluación. Al discriminar por práctica, se concluye que la de mejor nivel es seguridad y salud en el trabajo (88%) y la de peor nivel es la carrera y desarrollo (72%).

Los resultados mostraron diferencias significativas al segmentar las empresas por tamaño, pero muy poco al confrontar los sectores económicos y su tipología, familiar frente a no familiar.

6.1 Futura agenda de investigación

Siguiendo la línea de Beer et al. (2015), se puede sugerir más investigación sobre cómo deben cambiar la función de gestión humana y sus prácticas para responder a unas condiciones en las que los grupos de interés de las empresas son cada vez más y más diversos, muchos de ellos con intereses no necesariamente económico-financieros. En este sentido, una agenda futura de investigación debería apuntar al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la gestión humana sostenible y sustentable o la responsabilidad corporativa. Esto a su vez implica el estudio de las políticas de gestión humana más allá de las prácticas (Calderón et al., 2010), asociadas a temas como la gestión de crisis, el liderazgo y la cultura organizacional.

6.2 Limitaciones

Por el nivel de visión panorámica que tiene el objetivo de la investigación, no se hicieron análisis a profundidad en cada una de las temáticas tratadas, por lo cual se recomienda hacer estudios específicos que analicen una a una las prácticas con mayor profundidad. Así mismo, se sugiere realizar estudios focalizados en revisar la interfaz de la gestión humana con otras funciones y revisar su grado de soporte estratégico.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Agradecimientos

Agradecimiento a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia por facilitar el trabajo mediante el proyecto 292020, y a Minciencias por la financiación con recursos de la convocatoria 891-2020 (contrato 573-2021).

Referencias

- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Aguinis, H. y Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Alhmoud, A. y Rjoub, H. (2019). Total rewards and employee retention in a middle eastern context. *SAGE Open*, 9(2), 1-13. <https://doi.org/10.1177/2158244019840118>
- Anku, J. S., Amewugah, B. K. y Glover, M. K. (2018). Concept of reward management, reward system and corporate efficiency. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(2), 621-637.
- Arévalo, J. G., Bayona, R. A. y Rico, D. W. (2017). Las prácticas innovadoras de la gestión humana: una necesidad estratégica de las microempresas. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(37), 15-24.
- Ashar, M. Ghafoor, M., Munir, E. y Hafeez, S. (2013). The impact of perceptions of training on employee commitment and turnover intention: Evidence from Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1), 74-88. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i1.2924>
- Atmadja, A. T., Saputra, K. A. K., Tama, G. M. y Paranoan, S. (2021). Influence of human resources, financial attitudes, and coordination on cooperative financial management. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 563-570. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0563>
- Azegele, M., Okeyo, W. y Nyambegera, S. (2021). The mediating effect of human resource management practice on the relationship between corporate governance and organizational performance of insurance companies in Kenya. *Journal of Human Resource & Leadership*, 5(3), 89-103.
- Barney J. y Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Barrick, M. R. y Zimmerman, R. D. (2005). Reducing voluntary, avoidable turnover through selection. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 159-166.
- Barrick, M. R. y Zimmerman, R. D. (2009). Hiring for retention and performance. *Human Resource Management*, 48(2), 183-206. <https://doi.org/10.1002/hrm.20275>
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: Resolving the tension between traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1), 49-56.
- Beer, M., Boselie, P. y Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q. y Walton, R. (1984). *Human resource management: A general manager's perspective*. Free Press.
- Bidwell, M. (2011). Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369-407.
- Booth, A. L., Francesconi, M. y Frank, J. (2002). Temporary jobs: Stepping stones or dead ends? *The Economic Journal*, 112(480), F189-F213.
- Calderón, G. (2003). Dirección de Recursos Humanos y Competitividad. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 1(22), 157-172.
- Calderón, G. (2004). Gerencia del Talento Humano en el Sector Público: Análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de Administración*, 17(28), 71-90.
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 9-56.
- Calderón, G. y Álvarez, C. M. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 42(142), 26-45.
- Calderón, G., Álvarez, C. M. y Naranjo, J. C. (2014). *Formación y Desarrollo, su relación con el desempeño y la innovación*. Universidad Nacional de Colombia.
- Calderón, G. Cuartas, J. Álvarez, C. M. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Revista Innovar*, 19(35), 151-166.
- Calderón, G., Montes, A. y Tobón, M. P. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 40(136), 9-25.

- Calderón, G. y Naranjo, J. C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano de las empresas de Manizales. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 1(23), 79-97.
- Calderón, G., Naranjo, J. C. y Álvarez, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36.
- Calderón, G. y Serna, H. M. (2009). Relaciones entre Cultura Organizacional y Gestión Humana: un estudio empírico. *Revista Acta de Psicología*, 12(2), 97-114.
- Calderón, G., Serna, H. M. y Zuluaga, J. (2013). Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial. Su incidencia sobre gestión humana en las organizaciones. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 9(2), 411-425.
- Cárdenas, M. E. (1999). Colombia: un sindicalismo errante tantea su futuro. En L. G. Arango y C. M. López (Comps.), *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina* (pp. 222-248). Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia.
- Chen, W. Y., Hsu, B. F., Wang, M. L. y Lin, Y. Y. (2011). Fostering knowledge sharing through human resource management in R&D teams. *International Journal of Technology Management*, 53(2-4), 309-330. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2011.038596>
- Christensen, R. (2005). *Roadmap to strategic HR: Turning a great idea into a business reality*. American Management Association.
- Collins, C. J. (2020). Expanding the resource-based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- Contreras, O. E. y Rozo, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 74-83. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.006>
- Craighead, C. W. y Meredith, J. (2008). Operations management research: Evolution and alternative future paths. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(8), 710-726.
- Cruz, C., Firfiray, S. y Gomez-Mejia, L. R. (2011). Socioemotional wealth and human resource management (HRM) in Family-Controlled Firms. En A. Joshi, H. Liao y J. J. Martocchio (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (vol. 30, pp. 159-217). [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030006](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030006)
- DeNisi, A. S. y Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127-179. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873178>
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J. y Tichy, N. M. (1981). Human resource management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, 9, 51-68.
- Díaz, E. y Rodríguez, V. J. (2014). *Gestión humana en la empresa colombiana*. Ediciones Unisalle.
- Ding, M. J., Kam, B. H., Zhang, J. Y. y Jie, F. (2015). Effects of human resource management practices on logistics and supply chain competencies - evidence from China logistics service market. *International Journal of Production Research*, 53(10), 2885-2903. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.946569>
- Dolan, S., Schuler, R. y Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Donald, F. M. y Bleekers, R. J. (2012). How do industrial psychologists and human resource management practitioners perceive their status and job satisfaction? *South African Journal of Psychology*, 42(4), 522-531. <https://doi.org/10.1177/008124631204200406>
- Du, J. y Choi, J. (2010). Pay for performance in emerging markets: Insights from China. *Journal of International Business Studies*, 41, 671-689.
- Eggers, M. F. (2012). Teoría de las organizaciones. Maipue Zufriategui.
- Enz C. A. y Siguaw J. A. (2000). Best practices in human resources. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 48-61. <https://doi.org/10.1177/001088040004100123>
- Fombrun, C., Tichy, N. M. y Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and Out of Organizations*. Sage.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. y Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S. y Spurk, D. (2017). Assessing key predictors of career success. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 338-358. <https://doi.org/10.1177/1069072717695584>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57(3), 679-684.
- Huselid, M. A. y Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421-428.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. y Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. y Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/000312240907400101>
- Kowalski, T. H. P. y Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229-2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345>
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. y Harden, E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. En J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 217-271). Elsevier.
- Leroy, H., Segers, J., Dierendonck, D. y Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, 28(3), 249-257.
- Lips-Wiersma, M. y Hall, D. T. (2007). Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), pp. 771-92.
- Medina, A. F., Delgado, A. M. y Lavado P. A. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 28(122), 121-138.
- Mehrabad, S. M. y Brojeny, F. M. (2007). The development of an expert system for effective selection and appointment of the jobs applicants in human resource management. *Computers & Industrial Engineering*, 53(2), 306-312. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2007.06.023>
- Ministerio del Trabajo de Colombia (26 de mayo de 2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. [Decreto 1072 de 2015]. Bogotá.
- Morgan, J. C., Dill, J. y Kalleberg, A. (2013). The quality of healthcare jobs: Can intrinsic rewards compensate for low extrinsic rewards? *Work, Employment and Society*, 27(5), 802-822.
- Murphy, K. R. (2019). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N. y Hanscom, M. (2018). *Performance appraisal and management: Why does it fail and how can it be fixed?* Sage.
- Niciejewska, M. y Kiriliuk, O. (2020). Occupational health and safety management in "small size" enterprises, with particular emphasis on hazards identification. *Production Engineering Archives*, 26(4), 195-201. <https://doi.org/10.30657/pea.2020.26.34>
- Noe, R. A. (2013). *Employee training and development* (6.ª ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Noe, R. A. y Tews, M. J. (2012). Realigning training and development research to contribute to the psychology of competitive advantage. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 101-104.
- Osorio, A. A., Naranjo, J. C. y Calderón, G. (2020). Training and its influence on competitive strategy implementation. *Human Resource Development Quarterly*, 31(2), 49-172.

- Osorio, A. A., Naranjo, J. C. y Calderón, G. (2022). *El impacto estratégico de la formación organizacional*. Universidad Nacional de Colombia.
- Pardo, C. E. y Díaz, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48.
- Patel, P. C. y Cardon, M. S. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. *Human Resource Management*, 49(2), 265-290.
- Peláez, J. D. (2014). La responsabilidad social empresarial y la gestión humana en Colombia: desafíos para fortalecer una relación estratégica. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(31), 83-99.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R. A., Arad, S. y Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8(1), 51-76. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.2>
- Ramírez, R. I., Lay, N. D. y Sukier, H. B. (2020). Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. *Información Tecnológica*, 31(1), 133-140. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100133>
- Rasmussen T. y Ulrich D. (2015). Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236-242. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008>
- Rasmussen, E., Andersen, T. y Haworth, N. (2010). Has the strategic role and professional status of human resource management peaked in New Zealand? *Journal of Industrial Relations*, 52(1), 103-118. <https://doi.org/10.1177/0022185609353992>
- Reese, C. (2018). *Occupational health and safety management, a practical approach* (3.ª ed.). CRC Press.
- Reichel, A., Brandl, J. y Mayrhofer, W. (2009). Departmental status in light of a growing proportion of female staff: The case of human resource management. *European Journal of International Management*, 3(4), 457-477. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2009.028850>
- Restrepo, F. y Arias, F. J. (2015). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture & Animal Sciences*, 4(2), 20-32.
- Rodríguez, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES*, 54(31), 193-226.
- Rodríguez, D. C., Granados, P. N. y Velandía, S. V. (2015). Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios: hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de Tunja. *Revista Criterio Libre*, 13(22), 154-171.
- Roy, I. (2018). Role of human resource practices in absorptive capacity and R&D cooperation. *Journal of Evolutionary Economics*, 28(4), 885-913. <https://doi.org/10.1007/s00191-018-0573-5>
- Saldarriaga, J. G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110-117.
- Sanabria, P. P. (Comp). (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público, estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Ediciones Uniandes.
- Schröder-Hansen, K. y Hansen, A. (2022). Performance management trends-reflections on the redesigns big companies have been doing lately. *International Journal of Productivity and Performance Management* (preprint). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2021-0391>
- Serna, H. M., Álvarez, C. M. y Calderón, G. (2012). Condiciones de causalidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional: un estudio empírico en el contexto industrial colombiano. *Revista Acta Colombiana de Psicología*, 15(2), 119-134.
- Siegel, S. (1978). Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta. Trillas.
- Stachová, K., Stacho, Z., Blštáková, J. y Joniaková, Z. (2019). Human resource management department as strategic partner in organization. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 78, 36-42. <https://doi.org/10.2991/emt-19.2019.9>
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P. y Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.
- Tangthong, S., Trimetsoontorn, J. y Rojniruntikul, N. (2014). HRM practices and employee retention in Thailand. A literature review. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(2), 162-166.
- Torres, C. A. y Calderón, G. (2011). ¿Agregan valor las áreas de gestión humana a las organizaciones del sector industrial de Duitama y Sogamoso? *Revista Entramado*, 7(2), 54-71.
- Ulrich, D. (1997). *Human resources champions: The next agenda for adding value to hr-practices*. Harvard Business School Press.
- Vivares, J. A., Sarache, W. A. y Naranjo, J. C. (2016). Impact of human resource management on performance in competitive priorities. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 114-134. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2013-0484>
- Vivares, J. A., Sarache, W. y Naranjo, J. C. (2017). *La gestión humana en la estrategia de manufactura: Un estudio empírico en la industria caldense*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Walsworth, S. y A. Verma. (2007). Globalization, human resource practices, and innovation: Recent evidence from the Canadian workplace and employee survey. *Industrial Relations*, 46(2), 222-240. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2007.00466.x>
- Wang, Y., Jin, Z., Deng, C., Guo, S., Wang, X. y Wang, X. (2019). Establishment of safety structure theory. *Safety Science*, 115, 265-277. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.02.013>
- Wesarat, P., Sharif, M.Y. y Majid, A. (2014). A review of organizational and individual career management: A dual perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 102-113.
- Wright, P. M. y MacMahan, C. G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-321.
- Zanko, M. y Dawson, P. (2011). Occupational health and safety management in organizations: A review. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 328-344. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00319.x>