



# RELACIÓN ENTRE EL ESTATUS ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN HUMANA Y EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS

## RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC STATUS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ENTREPRENEURIAL PERFORMANCE

<sup>1</sup>Jorge Andrés Vivares Vergara, <sup>2</sup>René Alejandro Jiménez Vergel,  
<sup>3</sup>José María Jiménez Munive

<sup>1</sup>Ingeniero industrial, Magíster y Doctor en Ingeniería. Con trayectoria profesional en empresas y universidades nacionales e internacionales. Actualmente, profesor investigador de la UNAD.

<sup>2</sup>Docente Universitario, con pregrado en Administración de Empresas (Universidad Externado de Colombia) y especialización en Gerencia de Mercadeo, posee amplia experiencia en consultoría de negocios y Gerencia de proyectos. Durante 15 años se ha desempeñado como Gerente de Consultoría y proyectos SAP. Docente ocasional de la Universidad Nacional Abierta y a distancia UNAD.

<sup>3</sup>Ingeniero industrial, Magíster en Investigación Social Interdisciplinaria, Doctor en Ciencia con Especialidad en Administración de Empresas, Doctorante en Socioformación y Sociedad del Conocimiento, Centro Universitario CIFE, Cuernavaca, México, Profesor-Investigador Ocasional en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

Recibido: 15/10/2021 Aprobado 20/11/2021

### RESUMEN

La gestión humana es una función altamente relevante para el éxito de las empresas, puesto que las personas son una fuente irremplazable para crear valor, innovar y consolidar ventajas competitivas sostenibles. Desde una perspectiva vanguardista, el área de gestión humana debe concebirse como un socio estratégico con un papel vinculante en la toma de decisiones de alto nivel en los diferentes subsistemas, con el fin de impactar el desempeño organizacional desde la adecuada gestión de las personas. No obstante, la revisión minuciosa del estado del arte reveló que no hay suficientes evidencias científicas para corroborar las premisas reseñadas, en particular en países en vía de desarrollo como Colombia. En este sentido, el objetivo del trabajo presentado fue brindar una respuesta fundamentada a la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué tanta relación existe entre el desempeño de las empresas colombianas y la gestión humana vista como un socio con estatus estratégico? Para tal fin, se acopiaron datos de 204 empresas ubicadas en 24 departamentos de Colombia, midiéndose variables como el estatus estratégico de la gestión humana, su nivel de posicionamiento como socio estratégico, algunos resultados intermedios que se esperan de la gestión humana (satisfacción, motivación, competencias, desempeño y compromiso de los empleados) y el desempeño global de las empresas. Se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre las variables y se comprobó la novedad del estudio presentado, cuyo valor también radica en la obtención de elementos valiosos para enriquecer la política pública empresarial del país.

**Palabras clave:** gestión humana; socio estratégico; desempeño empresarial.

Citación: Vivares Vergara, J. A. ., Jiménez Vergel, R. A. ., & Jiménez Munive, J. M. . (2021). Relación entre el estatus estratégico de la gestión humana y el desempeño de las empresas. *Publicaciones eInvestigación*. <https://doi.org/10.22490/25394088.5598>

<sup>1</sup>jorge.vivares@unad.edu.co, <https://orcid.org/0000-0002-4818-5249>

<sup>2</sup>rene.jimenez@unad.edu.co, <https://orcid.org/0000-0002-9264-6217>

<sup>3</sup>jose.jimenez@unad.edu.co, <https://orcid.org/0000-0001-9521-966X>

<https://doi.org/10.22490/25394088.5598>

## ABSTRACT

*Human resource management (HRM) is a highly relevant function for the company's successful, since people are a valuable source for creating value, to innovate and achieve sustainable competitive advantages. From a recent perspective, HRM must be conceived as a strategic partner with a binding role in high-level decision-making in the different subsystems, to impact organizational performance from the proper management of people. However, the state of the art revealed that there is not enough scientific evidence to corroborate the premises outlined, particularly in developing countries such as Colombia. In this sense, the purpose of this work was to provide an informed answer to the following research question: How much relationship exists between the performance and HRM seen as a partner with strategic status? For this purpose, data was collected from 204 companies located in 24 regions of Colombia, measuring variables such as the strategic status of HRM, its level of positioning as a strategic partner, some intermediate results expected from HRM (satisfaction, motivation, skills, performance, and commitment of employees), and the overall performance of companies. Statistically significant relationships were found between the variables and the novelty of this study was verified, whose value also lies in obtaining valuable elements to enrich the country's business public policy.*

**Keywords:** *human resource management; strategic partner; entrepreneurial performance.*



## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión humana se ha posicionado como un campo altamente relevante para el éxito de las empresas, por el potencial que tiene el talento de las personas. Para aprovechar todo su potencial, la gestión humana debe gozar de un estatus estratégico al interior de estas y ser una especie de socio para los diferentes gerentes/directivos de línea en los subsistemas que las componen, pues es allí donde el talento está en función de variadas necesidades. Por tal razón, la gestión humana está llamada a ser un campo de acción vital para las organizaciones contemporáneas, por su potencial para desarrollar capacidades distintivas que le permitan generar valor, impactar el desempeño y contribuir a la supervivencia a largo plazo, mediante una gestión estratégica y un alto aprovechamiento del talento de las personas.

En la práctica, el talento humano está a cargo de los gerentes de línea en los diferentes subsistemas de la empresa, resolviendo múltiples retos que se deben encarar para gestionar la empresa de una forma holística. En este sentido, como subsistema que suele tener su propio equipo de trabajo, la gestión humana requiere adquirir un rol de socio estratégico para los líderes o

directivos de los demás subsistemas, actuando como mentores y una especie de consultores, puesto que éstos no necesariamente están formados en gestión humana, pero sí están llamados a aprovechar el talento de sus equipos y alinear los intereses de los individuos con los de la organización (Ulrich, 1997; Barney & Wright, 1998).

Sin embargo, el estado del arte permitió identificar que esta perspectiva ha sido muy poco investigada y existen insuficientes evidencias científicas para comprender el fenómeno, lo cual representa una problemática que refleja oportunidades de investigación. Así mismo, hay otra línea problemática: las teorías en torno a la gestión humana se han elaborado en países desarrollados y es necesario revisar la robustez de tales enfoques bajo la perspectiva de países en vías de desarrollo, siendo Colombia uno de ellos.

Estas dos líneas problemáticas fueron corroboradas con una revisión sistemática de literatura que se realizó siguiendo principios científicos aceptados para tal fin (Bartels, 2013; Tranfield *et al.*, 2003; Wright, 2004). Dicha revisión se hizo buscando literatura en Scopus

(un sistema de indización y resumen altamente reputado que alberga más de 39.000 revistas). En coherencia, el objetivo de este trabajo fue explorar el estatus de la gestión humana y su posible condición de socio estratégico, para dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué tanta relación existe entre el desempeño de las empresas colombianas y la gestión humana vista como un socio con estatus estratégico?

Para tal efecto, se analizó una muestra de 204 empresas, a las cuales se les tomó un conjunto de datos que se expone en la metodología. Dichas empresas fueron contactadas a través del curso Productividad Humana (código 212025) adscrito al programa de Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Los hallazgos presentados en este documento constituyen una contribución novedosa para el estado del arte y tienen un valor adicional en frentes que permiten enriquecer la política pública de Colombia.

El resto del escrito está estructurado así: en la sección 2 se presenta la metodología con la cual fue llevado a cabo el estudio, en la sección 3 se exponen los resultados obtenidos con su respectiva discusión, mientras que las secciones restantes están orientadas a resaltar las principales conclusiones y presentar las referencias bibliográficas utilizadas en el manuscrito.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

Esta sección describe el sistema de variables e hipótesis que guiaron el estudio, al igual que aspectos sobre la medición que se hizo y el trabajo de campo realizado.

### 2.1 Variables e hipótesis

En la situación problemática que aborda el estudio intervienen cinco variables: el nivel en que la gestión humana es un socio estratégico dentro de la empresa, su rol/estatus, resultados y desempeño empresarial. La conceptualización de estas variables se basó en el trabajo elaborado por Vivares *et al.* (2021) y se describen más abajo. Por su parte, las hipótesis de investigación buscan

explorar unas relaciones potenciales entre las variables de la investigación y se sintetizan en la Figura 1.

**GHSE:** nivel en que la gestión humana es un socio estratégico dentro de la empresa. Valora qué tanto la función de gestión humana es un socio estratégico para los diferentes subsistemas de la empresa y sus respectivos líderes (ventas, mercadeo, finanzas, producción/operaciones, entre otros).

**ROGH:** rol/estatus de la gestión humana en la empresa. Implica valorar qué tan posicionada está la gestión humana en la empresa como una función protagonista para la empresa, que influye en la toma de decisiones estratégicas.

**REGH:** resultados de la gestión humana. Representan los resultados inmediatos que teóricamente se esperan de la gestión humana, tales como el desempeño de los trabajadores, su motivación, competencia y compromiso con la organización.

**DEMP:** desempeño global de la empresa. Variable de resultado que evalúa el desempeño de la empresa en términos de rentabilidad, imagen, lealtad de los clientes, entre otros.

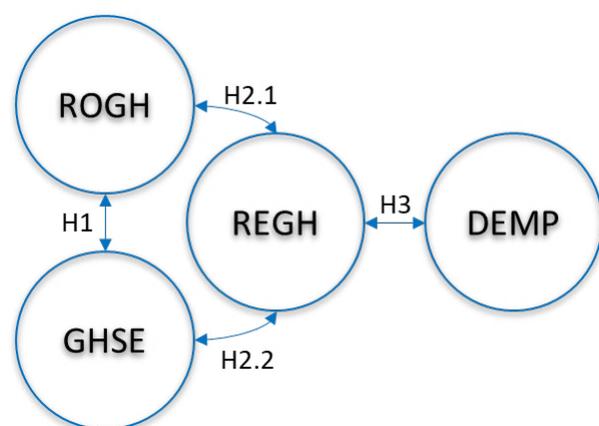


Figura 1. Modelo de estudio

En primer lugar, es necesario verificar la relación entre el protagonismo que se le da a la gestión humana en las empresas y el grado de empoderamiento o

estatus real de socio estratégico en ellas, en lo cual se espera una relación directa y de signo positivo. Con base en estos planteamientos, se formula la primera hipótesis de investigación:

- **Hipótesis 1.** El rol/estatus de la gestión humana en la empresa (ROGH) está correlacionado con el grado en que la gestión humana se comporta como un socio estratégico (GHSE).

En segundo lugar, se podría esperar que haya una relación directa de los resultados de la gestión humana con el rol/estatus que tiene esta en la organización y su nivel de posicionamiento como socio estratégico, toda vez que estas condiciones indicarían una prioridad importante en las empresas para alinear el talento de las personas. Por lo tanto, se formula la siguiente hipótesis:

- **Hipótesis 2.** Los resultados de la gestión humana (REGH) están correlacionados con ROGH (H2.1) y GHSE (H2.2).

En tercer lugar, una preocupación de las empresas por alinear los intereses de las personas con los de la organización se legitimaría en si existe una relación dual entre los resultados de la gestión humana y el

desempeño empresarial. Es decir, se podría esperar un mejor desempeño empresarial en la medida que los trabajadores estén motivados, alcancen suficientes niveles de competencia, desempeño individual y evidencien compromiso con la organización. De esta manera, se sustenta la tercera hipótesis de investigación:

- **Hipótesis 3.** El desempeño global de la empresa (DEMP) está correlacionado con los resultados de la gestión humana (REGH).

### 2.2 Medición de las variables y fiabilidad del constructo

La medición de las variables se hizo utilizando varios reactivos por cada variable, a los que fueron confrontados los encuestados para que emitieran su percepción en una escala Likert de 9 puntos. Los reactivos fueron: afirmaciones que se realizaban sobre la empresa y las personas respondían desde 1 (totalmente en desacuerdo con la afirmación) hasta 5 (totalmente de acuerdo con la afirmación), utilizando decimales intermedios (1 – 1,5 – 2 – 2,5 – 3 – 3,5 – 4 – 4,5 – 5). La medición realizada resultó tener una alta consistencia y fiabilidad si se tiene en cuenta que los coeficientes Alfa de Cronbach fueron superiores a 0,9 para todas las variables. En la Tabla 1 se presentan los valores obtenidos para soportar lo anterior y se agregan estadísticos descriptivos.

TABLA 1.

Resumen de la medición de las variables

Variable latente	# de reactivos	Media	Desviación estándar	Alfa de Cronbach
ROGH	5	4,023	0,832	0,953
GHSE	7	3,843	0,834	0,939
REGH	6	4,329	0,551	0,946
DEMP	6	4,217	0,632	0,943

### 2.3 Trabajo de campo y muestra obtenida

El trabajo de campo fue realizado en conjunto con estudiantes del curso Productividad Humana (código 212025), adscrito al programa de Ingeniería Industrial en la Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e

Ingeniería (ECTBI) de la UNAD. Los investigadores diseñaron un instrumento tipo encuesta para que los estudiantes se dirigiesen a diversas empresas para observar las variables objeto de estudio. Dada la naturaleza de la formación en la UNAD, los estudiantes

estaban ubicados en múltiples municipios/ciudades de Colombia y buscaron una empresa que les brindara acceso a la información. Esta situación se corresponde con un muestreo por conveniencia del tipo no probabilístico, el cual es un enfoque legítimo en la investigación (Hernández & Carpio, 2019).

En dicho trabajo de campo participaron 445 estudiantes. Los investigadores diseñaron el instrumento de recolección de datos y una herramienta para la tabulación que le fue entregada a cada estudiante, mientras que éstos lo aplicaron en una empresa e hizo un análisis propositivo para la misma en el marco de las actividades del curso. Luego de diversas actividades de procesamiento y validación de datos, se obtuvieron 204 encuestas que cumplieron con varios criterios para ser utilizadas en la investigación, representando así una tasa definitiva de respuesta del 46 %.

En la Figura 2 se muestra la distribución de las empresas por tamaño, observándose que el 34 % fueron de tamaño micro y pequeño, mientras que el 66 % fueron empresas medianas y grandes. Por su parte, en la Figura 3 se expone la distribución de las empresas por departamento de ubicación y se destacan dos cosas:

- Se registraron dos empresas en el extranjero, cuyos datos fueron recolectados por parte de estudiantes que viven por fuera de Colombia.
- Se obtuvieron datos de empresas en 24 departamentos del país, es decir, casi las tres cuartas partes del total.

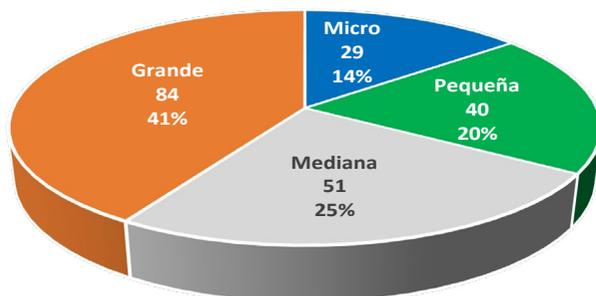


Figura 2. Distribución de las empresas por tamaño

Departamento	Cantidad
Antioquia	6
Atlántico	9
Bogotá DC	49
Bolívar	3
Boyacá	13
Caldas	4
Casanare	11
Cauca	2
Cesar	9
Chocó	1
Córdoba	2
Cundinamarca	19
Guaviare	1
Huila	9
La Guajira	2
Magdalena	2
Meta	7
Nariño	3
orte de Santander	1
Putumayo	1
Risaralda	7
Santander	10
Tolima	5
Valle del Cauca	26
Extranjero	2
<b>Total</b>	<b>204</b>

Figura 3. Distribución de las empresas por ubicación geográfica

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la Tabla 2 se presentan los resultados de las variables comparando dos grandes grupos de empresas: 1) micro y pequeñas, 2) medianas y grandes. La prueba U de Mann Whitney permitió concluir que la única variable que no tiene diferencias estadísticamente significativas es REGH, es decir, los resultados en gestión humana. Si se revisa el compuesto medido, esto implica que son equiparables los indicadores como los niveles de desempeño de los trabajadores, las competencias para el trabajo, la satisfacción y compromiso con las empresas. Las puntuaciones

medias revelan, de hecho, que se podría considerar como satisfactorio. Por su parte, en las demás variables, se puede determinar que hay diferencias estadísticamente significativas y las empresas de mayor

tamaño tienden a tener mejores indicadores respecto al estatus estratégico de la gestión humana, la noción de socio estratégico y el desempeño global de las empresas.

**TABLA 2.**  
Diferencias por tamaño de empresa

Variable	Valor por tamaño		U de Mann Whitney	P-valor
	Micro y pequeñas	Medianas y grandes		
ROGH	3,814	4,129	3714,5	0,018*
GHSE	3,617	3,959	3340,0	0,001**
REGH	4,292	4,348	4231,0	0,284
DEMP	4,071	4,292	3334,5	0,001**

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

Por otra parte, en la Tabla 3 se presenta la matriz de correlaciones de Spearman y se aprecia que todas las parejas de correlaciones fueron significativas al 0,01, lo cual aporta evidencia a favor de todas las hipótesis planteadas. Esto tiene varias implicaciones importantes. En primer lugar, el desempeño global de las empresas está

relacionado con los resultados inmediatos que se espera de la gestión humana. Es decir, en la práctica se observó que el desempeño global de la empresa se hace más alto a medida que se hace mayor la satisfacción, las competencias, el desempeño y el grado de compromiso de los empleados con la empresa (esfuerzo, interés y lealtad).

**TABLA 3.**  
Matriz de correlaciones (Spearman)

Variables	ROGH	GHSE	REGH	DEMP
ROGH	1	0,628**	0,571**	0,583**
GHSE		1	0,504**	0,579**
REGH			1	0,606**
DEMP				1

\*\*Significativa al 0,01.

Así mismo, los resultados de la gestión humana se relacionan con la condición de socio estratégico al interior de la organización. Esto es, en la medida que la gestión en la empresa trasciende los aspectos administrativos básicos (nómina o contratación) y se engancha en dinámicas estratégicas para ayudar los demás subsistemas y sus directivos (ventas, finanzas, producción, etc.), los resultados de la gestión humana se hacen más

fuertes (desempeño, competencias, satisfacción y compromiso de los empleados). Esta dinámica no es fortuita porque los hallazgos sugieren una relación entre la condición de gestión humana como socio estratégico y su rol/estatus al interior de la organización. Es decir, los datos recolectados permiten observar que la gestión humana desarrolla una interfaz más fuerte con los demás subsistemas de la empresa, en la medida que su

función tiene un rol protagónico y con asiento en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Todo lo anterior pone de relieve que la gestión humana es altamente relevante para el éxito de las empresas. Para aprovechar todo su potencial, la gestión humana debe gozar de un estatus estratégico al interior de estas y ser una especie de socio consultor para los diferentes gerentes/directivos de línea en los subsistemas que las componen. Esto porque, en la práctica, el talento humano está a cargo directamente de los gerentes de línea en los diferentes subsistemas de la empresa, más que de la oficina encargada de la gestión humana. En este sentido, como subsistema que suele tener su propio equipo de trabajo, la gestión humana requiere adquirir un rol de socio estratégico para los líderes o directivos de los demás subsistemas, puesto que éstos no necesariamente están formados en gestión humana, pero sí están llamados a aprovechar el talento de sus equipos y alinear los intereses de los individuos con los de la organización (Ulrich, 1997; Barney & Wright, 1998).

#### 4. CONCLUSIONES

En esta investigación se aportaron evidencias de una relación entre el desempeño global de las empresas y sus resultados en gestión humana. Esto se respalda en los datos recolectados, cuyo comportamiento permitió identificar que a medida que los resultados de la gestión humana aumentan (desempeño, satisfacción, motivación y compromiso de los empleados), se observó también un aumento en el desempeño global de las empresas.

En general, se puede concluir que la gestión humana es una función altamente relevante para las empresas, cuya concepción y estatus al interior de estas debe darse al nivel estratégico para desatar dinámicas particulares en los diferentes subsistemas que componen la organización. En últimas, es indispensable ver la gestión humana como un articulador estratégico de

las acciones organizacionales que favorece y llena de entusiasmo el interactuar con otras áreas funcionales y estratégicas, en tanto está provista de un conocimiento especializado para aprovechar el talento que frecuente los directivos de las demás áreas no tienen.

#### 5. AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos especiales a los estudiantes que participaron en el trabajo de campo con las empresas. No se listan sus nombres por limitaciones de espacio. También a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia por el apoyo al proyecto 292020, titulado “Influencia de la gestión humana en el desarrollo de las empresas en Colombia”.

#### REFERENCIAS

- Barney, J. B., & 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. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Bartels, E. M. (2013). How to perform a systematic search. *Best Practice & Research Clinical Rheumatology*, 27(2), 295–306. <https://doi.org/10.1016/j.berh.2013.02.001>
- Hernández, C. E., & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Alerta*, 2(1), 75–79. <https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535>
- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for performing systematic reviews*. Keele University Technical Report TR/SE-0401. <https://www.inf.ufsc.br/~aldo.vw/kitchenham.pdf>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions. ¿Cómo pueden los recursos humanos crear valor y producir resultados?* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Vivares, J. A., Jiménez, R., & Jiménez, J. M. (2021). Relación de la gestión humana con el desempeño empresarial en un conjunto de organizaciones colombianas. *II Seminario Internacional de Ingeniería Sostenible*, 1–6.