

### resumen

En el presente documento se presenta una revisión de la literatura científica sobre los temas de gestión de Recursos Humanos y Planeación estratégica organizacional, con el objetivo de identificar los elementos de base en los que se apoya el desarrollo de este tema en las entidades públicas, haciendo énfasis en las colombianas. Así mismo, se hace una revisión en detalle de tres aspectos centrales que se tienen en cuenta en la mayoría de los modelos existentes sobre planeación estratégica de Recursos Humanos: Cultura organizacional, liderazgo y sistemas de compensación. Finalmente, también se hace mención al empleo de las Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos de planeación estratégica, como uno de los temas que ha suscitado mayor interés en la literatura actual sobre este tema.

**Palabras clave:** Planeación estratégica, Recursos Humanos, Administración Pública.

### abstract

#### A theoretical approach to the strategic planning of public sector human resource management

The present document reports a review of the scientific literature about human resource management and strategic organisational planning, aimed at identifying base elements supporting the development of this topic in public entities, emphasising Colombian ones. It also gives a detailed review of three central aspects which are taken into account in most existing models regarding the strategic planning of human resources: organisational culture, leadership and compensation systems. A mention is made concerning the use of information and communication technologies (ICT) in strategic planning as one of the topics which has aroused the greatest interest in the current literature regarding this topic.

**Key words:** Strategic planning, Human Resources, Public Administration.

### resumo

#### Aproximação teórica ao planejamento estratégico de recursos humanos no setor público

No presente documento é apresentada uma revisão da literatura científica sobre temas de gestão de Recursos Humanos e Planejamento Estratégico organizacional, com o escopo de identificar os elementos de base onde apoia-se o desenvolvimento deste tema nas entidades públicas, enfatizando nas colombianas. Da mesma forma é feita uma revisão detalhada de três aspectos centrais que são levados em conta na maioria dos modelos existentes sobre planejamento estratégico de Recursos Humanos: cultura organizacional, liderança e sistemas de compensação. Finalmente também é feita uma manifestação a respeito do uso das Tecnologias da Informação e a Comunicação nos processos de planejamento estratégico, como um dos temas que mais interesse gera na literatura atual sobre o assunto.

**Palavras chave:** Planejamento estratégico, Recursos Humanos, Administração Pública.

Recibido: noviembre de 2010 / Aprobado: mayo de 2011

CORREO IMPRESO: Calle 152A No. 54-37, casa 132, Bogotá, D. C.

Ruiz Castro, Iván Ricardo; Aguilar Bustamante, María Constanza; García Rubiano, Mónica; González Herrera, Álvaro Giovanni; Vega Aguirre, Diana Carolina y Velandia Morales, Andrea. 2011. "Aproximación teórica a la planeación estratégica de recursos humanos en el sector público". *Administración & Desarrollo* 39(54): 47-66.

# Aproximación teórica a la planeación estratégica de recursos humanos en el sector público

IVÁN RICARDO RUIZ CASTRO\*, MARÍA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE\*\*, MÓNICA GARCÍA RUBIANO\*\*\*, ÁLVARO GIOVANNI GONZÁLEZ HERRERA\*\*\*\*, DIANA CAROLINA VEGA AGUIRRE\*\*\*\*\* y ANDREA VELANDIA MORALES\*\*\*\*\*

## Introducción

Una de las formas existentes para que las organizaciones puedan enfrentar y asumir el reto del posicionamiento, crecimiento y permanencia en el largo plazo dentro del mercado y los sistemas económicos es a través del diseño e implementación/aplicación de un proceso de planeación organizacional. Este proceso se podría definir como el conjunto de acciones y decisiones que toma una institución para definir y alcanzar su horizonte/futuro deseado, enfrentando los cambios que se presentan en su ambiente externo y administrando su contexto interno.

Friedmann (2001) describe la planeación como una forma de gestión científica que puede analizarse desde diferentes significados: 1) significado genérico de la palabra: entendida como la planificación en torno del individuo, que implica las limitaciones de sus intereses particulares, capacidades y facilidades, y varía en la medida en que estas cambian y termina cuando sus intereses dejan de existir; 2) significado técnico del término: utilizado por aquellos que abogan por una planificación de los asuntos públicos, donde el término ha adquirido el significado técnico que la ingeniería y la industria le han

\* Magíster en psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos de la Universidad de Valencia y la Universidad de Coimbra

CORREO-E: ivanruizc@gmail.com

\*\* Magíster en psicología de la Universidad Católica de Colombia

CORREO-E: constanza.aguilar@gmail.com

\*\*\* Magíster en psicología de la Universidad Católica de Colombia

CORREO-E: monica.garcia@gmail.com

\*\*\*\* Candidato a Magíster en psicología de la Universidad Católica de Colombia

CORREO-E: giovannigonza@yahoo.com

\*\*\*\*\* Magíster en psicología social de la Pontificia Universidad Católica de Chile

CORREO-E: dcvegae@gmail.com

\*\*\*\*\* PhD Psicología de la intervención social Universidad de Granada

CORREO-E: andreavelandia@gmail.com

otorgado. Este significado reconoce que la condición del éxito de la planificación se da con la creación de una estructura institucional que tenga poder de percepción (investigación), de memoria (archivo), de razonamiento (análisis) y de diseño (planificación).

Urwick (1971) hace una separación fundamental del proceso administrativo: es un conjunto de etapas ordenadas e interrelacionadas para que la administración pueda funcionar. Este proceso se divide en dos fases: la primera es la mecánica, que hace referencia a la parte teórica de la administración e incluye la planeación y la organización; la segunda es la dinámica administrativa, que se refiere a lo práctico e incluye la dirección y el control (Terry, 1993; Álvarez, 2005; Reyes, 2005).

Tal como se mencionó inicialmente, la planeación estratégica se considera una de las metodologías e instrumentos más importantes de las organizaciones, dado que permite la proyección en el tiempo para visualizar en el futuro el cumplimiento de sus objetivos en el largo plazo. Miesing & Andersen (1991) afirman que la idea fundamental que subyace en el concepto de planeación estratégica es la incorporación de los resultados de evaluaciones formales del entorno o ámbito externo de la organización como paso previo a la formulación de las estrategias y los planes de acción; esto se vuelve más necesario cuanto más inciertos y turbulentos sean los cambios que suceden fuera de las fronteras de la organización. De acuerdo con lo anterior, la planeación estratégica se ha convertido en un recurso para la nueva administración pública en países en constante contexto de cambio.

Las experiencias documentadas en países como México (Martínez, 2005) y Estados Unidos (Dussange, 2004) evidencian el cambio paradigmático de la planeación estratégica de recursos humanos en las instituciones del Estado, dado que se plantea una perspectiva más dinámica y coherente con el contexto. Esta nueva tendencia ha impulsado el diseño y la implementación de políticas y programas tanto para mejorar los subsistemas de reclutamiento, contratación, capacitación, retención y redistribución interna del personal, como para detectar y preparar a los futuros líderes de las instituciones del Estado. Dichas acciones han llegado a constituir una respuesta efectiva frente a los retos que enfrentan las organizaciones públicas, impactando en el cumplimiento de su misión organizacional (Bryson, 1988; Medianero, 2001; Dussange, 2004).

### Método general de planeación

Para acometer la dirección estratégica en una entidad, es preciso que las diferentes actividades que han de ser

contempladas en su puesta en práctica sean organizadas. En términos generales, la dirección estratégica consiste en un proceso integrado por tres fases perfectamente diferenciadas: a) análisis –se recopila y estudia la información estratégica básica del entorno y de la propia organización–; b) planificación –se formulan los objetivos y estrategias–; y c) implementación –se ponen en práctica estos y aquellos y se les hace seguimiento–. Con la puesta en práctica de estas tres fases se puede garantizar la continuidad del proceso, es decir, que la organización no abandone su intento de contar con un plan estratégico y se evitan demoras innecesarias a lo largo de su desarrollo (Álamo & García, 2007a).

### Modelos de planeación

Los modelos de planeación estratégica más comunes que se aplican en el sector público son el modelo de Harvard y el de grupos de interés. En el primero, la formulación de estrategias se basa en el modelo FODA o DOFA, que es una forma estructurada de elaborar un diagnóstico concreto de la realidad interna de una organización y su relación con el medio externo en el cual se desenvuelve (Medianero, 2001). El proceso de elaboración de un plan estratégico, teniendo en cuenta este enfoque, consiste en la determinación de la visión, misión y los objetivos de mediano y largo plazo, así como de las estrategias y cursos de acción necesarios para alcanzarlos; implica la identificación de las oportunidades y amenazas, así como de las fortalezas y debilidades.

El modelo de los grupos de interés está orientado a identificar los agentes públicos y privados que tienen intereses particulares en la corporación y en su programa de gobierno. Puesto que se considera que los grupos de interés tienen capacidad de influir en la dirección de la organización y en su formulación de estrategias, la tarea clave de los líderes estratégicos consiste en dirigir las relaciones con los grupos influyentes, maximizando su apoyo o minimizando su oposición a las iniciativas organizativas (Álamo & García, 2007b).

La planificación estratégica, por lo general, trasciende del nivel corporativo o institucional; en consecuencia, se ha de contemplar cómo va a transcurrir el proceso por las diferentes unidades y subunidades (es decir, por los diferentes niveles) de la organización, determinando con ello si será un proceso de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba (Kemp, 1993; Bryson, 1995).

Fuera de los modelos mencionados anteriormente, en la tabla 1 se presentan otros modelos que describen el proceso de planeación estratégica (Hofer & Schendel, 1985; Ansoff, 1986; Ogliastri, 1992).

**Tabla 1. Modelos de planeación estratégica**

Ansoff (1986)	Hofer y Schende (1985) Dos modelos para usarse en conjunto		Sallenave (1985)	Ogliastri (1992)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivos</li> <li>2. Evaluación interna</li> <li>3. Evaluación externa</li> <li>4. Elección de los componentes de la estrategia:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Producto-mercado</li> <li>b. Vector de crecimiento</li> <li>c. Ventaja competitiva</li> <li>d. Sinergia</li> <li>e. Diversificación o expansión</li> </ol> </li> <li>5. Estrategia administrativa</li> <li>6. Estrategia financiera</li> <li>7. Presupuesto</li> </ol>	Planeación estratégica directiva: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organización para la planeación estratégica</li> <li>2. Identificación de Unidad Estratégica de Negocio (UEN)</li> <li>3. Análisis estratégico:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Análisis de cartera de negocios</li> <li>b. Análisis estratégico de brecha</li> <li>c. Identificación y evaluación de opciones para cerrar brechas.</li> </ol> </li> <li>4. Decisión estratégica</li> <li>5. Plan de contingencia</li> </ol>	Planeación estratégica operativa: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organización para la planeación estratégica</li> <li>2. Importancia de las competencias distintivas</li> <li>3. Restricciones de la estrategia directiva</li> <li>4. Análisis estratégico operativo:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Análisis de posición estratégica</li> <li>b. Identificación de oportunidades y amenazas</li> <li>c. Análisis de recursos</li> <li>d. Análisis del ambiente general</li> </ol> </li> <li>5. Decisión estratégica:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Evaluación del proceso de análisis estratégico</li> <li>b. Evaluación de la conveniencia económica de las distintas opciones</li> <li>c. Evaluación de la conveniencia social y política de las opciones</li> <li>d. Doble verificación del contenido de la estrategia preferida</li> </ol> </li> <li>6. Plan de contingencia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misión</li> <li>2. Análisis externo</li> <li>3. Análisis interno</li> <li>4. Objetivos</li> <li>5. Análisis estratégico portafolio de sectores</li> <li>6. Análisis competitivo (competencia, portafolio de la competencia)</li> <li>7. Decisión estratégica</li> <li>8. Acción empresarial</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Filosofía de la empresa: definición del negocio, misión, productos, mercados y definición de UEN</li> <li>2. Formulación de la estrategia                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Análisis externo</li> <li>b. Análisis interno</li> <li>c. Posición estratégica</li> <li>d. Objetivos corporativos</li> </ol> </li> <li>3. Misión, portafolio actual y futuro de las UEN</li> <li>4. Formulación de la estrategia</li> <li>5. Consolidación y compromiso de áreas funcionales</li> <li>6. Mismo proceso pero hacia arriba</li> <li>7. Consolidación final de las estrategias funcionales de cada negocio</li> <li>8. Programas estratégicos</li> <li>9. Presupuesto estratégico</li> </ol>

Nota: Tomado de Correa Serna y Miranda Miranda (2003).

Los aspectos que se muestran como comunes en los modelos presentados son:

- La misión de la organización (Ogliastri, 1992) como la primera actividad para hacer planeación estratégica. Autores como Hofer & Schendel (1985) la llaman también fijación de metas, y aunque no la incluyen en su modelo, afirman que esta acción debe preceder cualquier tipo de ejecución en la planeación estratégica (Ansoff, 1986). No se puede olvidar que la misión, primero, sintetiza la razón de ser de una organización, porque describe el motivo por el cual esta vive y trabaja diariamente; la misión define el objetivo o propósito fundamental por el cual existe una institución; segundo, la misión delimita el campo de acción de una organización (Correa & Miranda, 2003).
- Otro elemento común es el análisis externo y el análisis interno de la organización. De acuerdo con Correa & Miranda (2003), el externo se refiere al estudio de las oportunidades y limitaciones que presenta el ambiente externo, mientras que el interno se refiere al estudio de las capacidades de la organización y la sinergia entre sus componentes.
- Un tercer elemento común corresponde a los objetivos. Estos se refieren a afirmaciones/enunciados que le permiten a la organización movilizarse de su misión a su visión; le permiten

volver tangible su formulación de misión y medir el logro de su proyección en el futuro, definiendo resultados esperados en un tiempo determinado y con una unidad de medida definidos a través de las estrategias y los planes de acción.

- Por último, los cuatro modelos presentan la formulación, elección o decisión estratégica como otro elemento en común. Esto se refiere a las decisiones que toma una organización para relacionarse con su ambiente externo y alcanzar su futuro deseado, a partir de un análisis de los resultados del estudio interno o externo, comparados con lo que se ha planteado como misión y objetivos institucionales (Correa & Miranda, 2003) y se constituye en un paso importante, ya que recoge los resultados de los anteriores elementos desarrollados.

Otros modelos que se encuentran en la literatura y que destacan aspectos similares a los mencionados anteriormente son los propuestos por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (Ruiz López, et ál., 2008), Bower (2004), Herrera Lemus & Martínez (1995) y Castellanos & García (2000, citados en Martín, 2002), por mencionar algunos<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Para una revisión en detalle de modelos de planeación estratégica, revisar Martín (2002).

## El proceso de planeación estratégica en el sector público

La idea que subyace en el concepto de planeación estratégica es la incorporación de los resultados de evaluaciones formales en el entorno de la organización como paso previo a la formulación de las estrategias y los planes de acción (Álamo & García, 2007a). Según Berry & Wechsler (1995), la planificación estratégica es una de las mayores innovaciones de la administración pública, que promete los beneficios de una técnica de dirección orientada al futuro, racional y altamente estructurada adoptada de las empresas privadas mejor dirigidas. Por su parte, Bryson (1995) sostiene que la planificación estratégica es una innovación en el sector público, tanto en términos de liderazgo como de dirección orientados a la naturaleza política de la toma de decisiones. Esta hace que la gestión de recursos humanos en las instituciones del Estado se convierta en un elemento central de la gestión organizacional desde el cual se acompañan de forma integral y estratégica las decisiones sobre las cuales las instituciones del Estado buscan cumplir su misión organizacional (Beer, 1989; Dussange, 2004).

La función de la gestión de recursos humanos tiene que estar interrelacionada con las demás funciones de la gerencia y orientada hacia un objetivo único para asegurar que la organización pueda: a) contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores y realizar diferentes tareas u operaciones; b) contar con trabajadores motivados, que pongan empeño en su trabajo, que busquen hacer las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras; y c) contar con trabajadores con disposición al cambio, capaces y con habilidad para adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa (Álvarez, 2004).

Los elementos mencionados anteriormente responden a la corriente de modernización del Estado, que según Whittingham & Ospina (2000) es un fenómeno generalizado en los últimos veinte años no solo en América Latina, sino a nivel mundial. Los orígenes de dichas transformaciones se encuentran en un proceso de cambio político que ha coincidido con una crisis económica tan severa como la de la Gran Depresión, caracterizada por Bresser Pereira (1997) como una crisis fiscal, del modo de intervención del Estado y de la manera como el Estado ha sido manejado.

Cuando se revisa el tema de la gestión pública y su evaluación (Cunill & Ospina, 2002), se evidencian

esfuerzos nacionales correspondientes a cada país de América Latina y se puede observar que han avanzado considerablemente desde su creación, en los primeros años de la década de los noventa. Un conjunto coherente de estrategias aparece en países como Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica y Uruguay, desde principios de esta década. Durante la segunda mitad empiezan otras iniciativas, en algunos casos menos ambiciosas, en la mayoría de los países de la región (Mora, 2000, 2002; Ospina, 2002).

El fortalecimiento de la capacidad del sistema del sector público y/o de la administración pública es, al mismo tiempo, un proceso y un objetivo, que puede formar parte de la generación de Estados eficientes. Toda estrategia para revitalizar la administración pública exige que la capacidad se fortalezca en tres niveles principales simultáneamente, a saber: a) el entorno propicio; b) la entidad; y c) los recursos humanos. El entorno propicio se define generalmente como el marco de política, legal y normativo que rige la gestión pública; las estructuras de rendición de cuentas; las relaciones más amplias dentro del sistema de gobierno; y los flujos de recursos. El desarrollo de la capacidad a nivel de la entidad supone reforzar aspectos como la visión de la organización, su misión y su estrategia; su cultura, estructura y competencias; sus procesos; sus recursos humanos, financieros y de información; sus relaciones con los principales interesados y su infraestructura. En el nivel de los recursos humanos, la creación de capacidad se centra especialmente en las competencias profesionales; la gestión del rendimiento; los valores, la ética y las actitudes; la capacidad de comunicación y las relaciones y el trabajo en equipo en el lugar de trabajo. No obstante, el desarrollo de la capacidad de los recursos humanos del sector público no se puede desligar de la reforma a nivel de la organización y del entorno propicio. Por ejemplo, el marco de política, el marco legal, las estructuras institucionales y los reglamentos y procedimientos de trabajo tienen un marcado efecto en los campos de la contratación, la asignación, el ascenso, la motivación, la moral y el rendimiento de los empleados. Al elaborar una estrategia para revitalizar la administración pública, hay que tener en cuenta que el sector público está compuesto por muchos tipos diferentes de organizaciones creadas para satisfacer necesidades específicas del público. Con el transcurso del tiempo, esas entidades han desarrollado un carácter específico y una cultura de organización propios. Esa heterogeneidad de modelos institucionales y

de culturas de las organizaciones del sector público se ha de tener en cuenta al elaborar una estrategia para revitalizar la administración pública, ya que entrañará una combinación de medidas diferentes de desarrollo de la capacidad. Así mismo, es muy difícil comprender la compleja interacción entre las capacidades, la cultura, la información y los incentivos en el contexto de un país concreto. Por esas razones, infundir confianza en sí misma a la administración pública partiendo de una posición de debilidad siempre es un empeño sustancial que requiere combinar una estrategia a largo plazo con medidas a corto plazo (Comité de expertos en administración pública, 2004).

El Departamento Administrativo de la Gestión Pública (DAFP) (2006) señala que la gestión eficaz de las entidades públicas se fundamenta en el proceso de planeación organizacional como elemento articulador de los procesos y acciones dirigidos a cumplir con sus finalidades institucionales. Estos procesos deben relacionarse con la gestión de los recursos humanos, pues son los que generan las condiciones laborales necesarias que promueven la obtención de tales finalidades. Dentro de los procesos de la gestión de recursos humanos se destaca el de la *planeación de los recursos humanos (PRH)*, el cual se orienta al mejoramiento del desempeño organizacional mediante la identificación, aprovechamiento y desarrollo de la capacidad de los servidores y la proyección en el tiempo de las necesidades de personal en función de los objetivos organizacionales. Según esta entidad, la PRH para el sector público colombiano debe considerar los siguientes aspectos: a) La variable empleo es dinámica, está ligada al nivel de desarrollo de las sociedades, es afectada por los avances tecnológicos y la necesidad de mejorar los niveles de eficiencia y productividad. En el entorno público, está condicionada por las políticas del gasto público y por las normas de administración de personal; b) la flexibilidad organizacional, entendida como la posibilidad de ajustar y reajustar los diseños organizacionales y definir los requerimientos de personal, sugiere una *mayor autonomía* de las instancias decisorias para el manejo del recurso humano dentro de las entidades públicas; y c) la tendencia general es a reducir las plantas de cargos, por ello la planeación de los recursos humanos debe ir acompañada de acciones dirigidas a aprovechar el recurso humano disponible en la organización y a desarrollar programas de readaptación laboral de la fuerza de trabajo que quede cesante.

En el contexto colombiano, las entidades públicas se están viendo por dos referentes legales que las obligan a replantear sus esquemas de gestión humana. Por un lado, la Ley 872 de 30 de diciembre de 2003, por la cual se crea el sistema de gestión de calidad para la rama ejecutiva del poder público y demás entidades prestadoras de servicios, reglamentada bajo el Decreto 4110 de 9 de diciembre de 2004, el cual establece la norma técnica de calidad en la gestión pública NTCGP1000:2004, y, de otro lado, la Ley 909 y sus decretos que establecen las normas para el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública. Ambas normas tienen en común la orientación del talento humano bajo el enfoque de competencias laborales (Ríos, Velásquez, Cano & Bustamante, 2005).

Según Guinart i Solà (2003), para las instituciones públicas el desempeño es un componente importante dentro de la gestión estratégica. Existen tres elementos claves relacionados con el desempeño de las instituciones públicas que, en consecuencia, definen tres áreas distintas donde el desarrollo de sistemas de indicadores resulta importante. Dichas áreas son el *desempeño operativo*, que incluye cuatro elementos: a) *relevancia* (los indicadores deben tener sentido para analizar los problemas a los cuales se supone que van dirigidos); b) *efectividad* (deben evaluar el grado de obtención de los objetivos); c) *eficiencia* (en relación con el coste de obtener los resultados deseados); y d) *integridad* (en relación con la capacidad del programa para continuar dando los resultados perseguidos a lo largo del tiempo).

Otra área de desempeño descrita por Guinart i Solà (2003) es el *desempeño financiero*, el cual cubre dos cuestiones: ¿los resultados del programa de gasto están en línea con las previsiones del presupuesto? y, asimismo, cabe analizar si los asuntos financieros se están llevando de acuerdo con los principios y controles de la gestión financiera.

Finalmente, el *desempeño de la congruencia* tiene que ver con la implantación de programas que estén en sintonía con leyes, autoridades, políticas, regulaciones, estándares de conducta aceptados, etc.

Calderón (2004) & Younes (1998) afirman que la importancia de la gestión humana no es solo una necesidad, sino que también está dada por orden de la Constitución (capítulo 2, título V), pues esta, de acuerdo a una interpretación de Younes (1998), reza: “Los servidores del Estado colombiano serán geren-

ciados con la aplicación de los principios científicos que informan la ciencia del manejo de personal...”. Lo que estos autores evidencian es que de lo que se ocupa la carrera administrativa en Colombia es de garantizar la eficiencia de la administración pública, la igualdad de oportunidades para que las personas de manera equitativa puedan acceder a puestos del Estado, sin importar la filiación política.

Por otra parte, Calderón (2004) también recomienda abordar cinco problemáticas, para superar el desempeño operativo que ha tenido la gestión de recursos humanos y puedan llegar a ser unidades consultivas o asesoras. Los cinco elementos son: a) fortalecer el desarrollo de directivos como especialistas en recursos humanos; b) precisar lo que se espera de cada organización, definir planes estratégicos y promover la participación de los trabajadores en el planteamiento de las metas; c) flexibilizar los procesos de las entidades estatales para dar mejores respuestas a las demandas de la comunidad; d) fortalecer la cultura del funcionario público, es decir, lograr que ellos puedan sentirse orgullosos de formar parte de unas entidades comprometidas con el cambio social; y e) desarrollar una cultura de la planeación a largo plazo.

### Modelos de gestión humana

Los principios sobre los que descansan los supuestos sobre el objeto de gestión se basan en la lógica del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Chiavenato (2002) señala tres principios fundamentales para la gestión del talento humano: a) los empleados de la organización son seres humanos, son personas y no solo recurso humano: el ser humano dentro de las organizaciones deberá orientar toda la política y directriz que incluya la participación de las personas; b) estas son activadores inteligentes y no agentes pasivos: son el principal capital de una organización; son el capital intelectual, poseedoras de inteligencia, conocimiento, habilidades y destrezas, que asociados a otros elementos organizacionales garantizan buenos resultados y productividad en la organización; y c) los empleados son socios de la organización. El autor considera la gestión humana como la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Así mismo, es contingente y situacional, ya que depende de aspectos como la cultura de cada organización, su estructura, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología, los procesos internos, entre otros. Dice el

autor que los objetivos de la gestión humana son: a) ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión; b) proporcionar la competitividad a la organización; c) suministrar a esta empleados bien entrenados y motivados; d) permitir el aumento de la autorrealización y satisfacción de los empleados en el trabajo; e) desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo; f) administrar el cambio; y g) establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Para Chiavenato (2002) la gestión humana debe iniciar con un proceso de planeación; este debe a su vez comenzar con las entradas dadas por los objetivos y estrategias organizacionales para transformarlos en objetivos y estrategias de gestión humana. Ello conlleva a la evaluación de la capacidad de la gestión humana con que se cuenta para llevar a cabo tales objetivos y estrategias y en consecuencia proceder a desarrollar planes y estrategias de gestión humana.

Los modelos de gestión humana presentados buscan ofrecer parámetros ideales de construcción de estrategia de gestión de personas que permitan alinear a los trabajadores con la organización en particular. A continuación se presentan cuatro modelos de gestión ampliamente citados por la literatura especializada en el contexto colombiano.

a) *Modelo Amiga* (Núñez, 2006). Este modelo (aproximación metodológica para introducir la gestión del aprendizaje) toma como base que el propósito de la Gestión Humana (GH) coincide con los de la Gestión del Conocimiento (GC) y con el Aprendizaje Organizacional (AO), en la medida en que se dirigen al bienestar y crecimiento personal (técnico y emocional) de las personas dentro de la organización y de sus colaboradores, lo cual, a su vez, redundará en un mayor rendimiento integral en el cumplimiento de las metas de organización y, por tanto, en la satisfacción de sus interlocutores. También se ha apuntado la necesidad de considerar, *con enfoque transdisciplinar*, los aspectos que influyen en la GH, la GC y el AO, entre los cuales se ha destacado la calidad de los procesos de comunicación y que, a través de ella, cada persona, tanto para sus propósitos de ser más efectivos y eficientes en sus tareas, como para su aprendizaje continuo, disponga, en cada momento, de la información más valiosa, presentada adecuadamente, en forma oportuna, y a través de los canales de comunicación a su acceso (y para cuyo uso debe desarrollar actitudes, hábitos, habilidades, etc.).

Las personas se toman en cuenta en sus diferentes roles: recursos (de conocimiento y aprendizaje en la organización, de carácter intangible), usuarios con necesidades, actores en los procesos de transferencia, comunicación y liderazgo en la organización. Esto define al modelo como centrado en las personas más que en el sistema. Establece registros dinámicos de necesidades de formación e información y de diseño de la estrategia y forma concreta de su transformación y alineación, para los niveles de organización, grupos, y personas, de acuerdo con niveles de prioridad y con una política diferencial de gestión de la información, del conocimiento o del aprendizaje. Aun cuando la metodología abarca hasta los niveles de organización como un todo, y de las personas, su estrategia hace énfasis en el trabajo con el nivel de los grupos, formales e informales, y en su relación con los otros dos niveles.

b) *Modelo de gestión humana y aprendizaje organizacional (GHCO)* (Pérez, 2003). Considera tres definiciones básicas para el desarrollo de su modelo: a) capítulos: temas básicos y mínimos de clase mundial que se deben manejar en GHCO; b) variables: concepto que refleja todos los aspectos de organización y funcionamiento que deben existir y aplicarse en mayor o menor proporción en cada área clave para lograr los objetivos de GHCO; y c) descriptor: definición o aspecto puntual que compone y describe cada variable fundamental para lograr los objetivos de GHCO. Los componentes del modelo GHCO consideran dos factores: a) diagnóstico sobre el nivel en el manejo de gestión humana y cultura organizacional: se realiza para ubicar el nivel o el estado del manejo de la gestión humana y la cultura organizacional en las pymes, frente a parámetros definidos en indicadores; y b) desarrollo y seguimiento del modelo de GHCO estructurado sobre la base de los resultados del diagnóstico: De acuerdo con el nivel de GHCO de la empresa, se procede a desarrollar y a hacer el seguimiento de este segundo componente.

c) *Modelo Amigo (análisis multifacético de las interdependencias en la gestión organizacional)* (Peiró, 1999). Caracteriza como facetas los componentes de la organización, con el fin de resaltar el carácter global y “gestáltico” de la organización y evitar la “reificación” de cada uno de los elementos que la configuran. En este modelo se identifican una serie de facetas en el análisis de la organización y se señala una serie de relaciones entre ellas, que resultan útiles para enten-

der los procesos de cambio. Dichas facetas pueden clasificarse como *centrales* (misión, ambiente, estrategia), *duras* (estructura, tecnología, recursos económicos e infraestructura, sistema del trabajo) o *blandas* (cultura y clima, políticas y prácticas, las personas). Desde una teoría de la congruencia por contingencias múltiples, no existen, a priori, opciones en las diferentes facetas mejores que otras. No tiene sentido afirmar en abstracto que una estructura adhocráctica es más adecuada que una estructura burocrática. Su adecuación dependerá de su congruencia con el resto de componentes y los de todos ellos con la misión de la organización. Las organizaciones más eficaces son las que logran una congruencia entre los distintos componentes estando esa configuración alineada con la misión de la propia organización. Queda descartada pues una aproximación de “one best way”, según la cual una determinada cultura o una determinada configuración estructural es siempre la más adecuada.

De todos modos, el ajuste no puede ser entendido como un encaje perfecto, sino más bien como una sintonía razonable entre las formas que adoptan los diferentes componentes. Tampoco cabe entenderlo desde una perspectiva estática, sino en su carácter dinámico. Las transformaciones y cambios en cualquier parte del sistema, desencadenados desde fuera o dentro de este, requieren, para mantener o mejorar su funcionalidad y eficacia, cambios y adaptaciones en otros componentes. Finalmente, hay que considerar este ajuste desde una concepción de equifinalidad. Con frecuencia, se da más de una opción de ajuste satisfactoria entre dos o más componentes y por ello no se plantea un determinismo en las relaciones entre las distintas facetas, sino una “elección” de una de las posibles en relación con la otra dentro de ciertos márgenes.

d) *Modelo de gestión que agregue valor a las empresas colombianas* (Calderón, Álvarez & Naranjo, 2008). Teóricamente, el modelo asume que toda empresa tiene una propuesta de valor para atraer y retener clientes, que demanda procesos internos excelentes (cadena interna de valor), pero traerá como consecuencia mayores rendimientos financieros para los accionistas. Para que lo anterior sea viable se requiere de inductores clave asociados a las personas, entre ellos la existencia y aprovechamiento de los talentos que favorezcan la productividad, la satisfacción y la motivación de las personas, la coherencia de los objetivos individuales con los de la organización y un clima laboral apropiado.

Este componente de valor (económico y tangible) tiene como finalidad la creación de una ventaja competitiva sostenible. Este aspecto se asocia a una estrategia apropiada, condiciones de productividad favorables y una habilidad para actuar en un entorno cambiante. El valor económico no es el único esperado de una organización, pues no solo los clientes y accionistas esperan resultados tangibles. Existen otros *stakeholders* o grupos de interés, como los trabajadores, proveedores, el gobierno y hasta los mismos competidores, que tienen necesidades, exigencias y expectativas frente la organización. Otra exigencia de valor agregado proviene de la sociedad, la cual espera, más allá del respeto a los principios del libre mercado, que la empresa aporte a la solución de problemas sociales.

La propuesta toma como fundamento la *teoría de los recursos y capacidades*, de la cual puede deducirse que los recursos humanos y la manera como son gestionados pueden constituirse en fuente de ventaja competitiva sostenible. Esta teoría afirma que los recursos serían una buena fuente de ventaja competitiva sostenible siempre y cuando sean valiosos y escasos, es decir, que agreguen valor y no exista un mercado para conseguirlos. Por lo tanto, además de atraer y retener talentos, la función de recursos humanos es desarrollar habilidades específicas y generales de sus empleados. Igualmente, es importante que los recursos sean inimitables, lo cual se logra mediante mecanismos idiosincráticos (quien quiera imitarlos debe recorrer una senda similar), creando características distintivas, de manera que aun cuando los competidores incrementen su inversión, no podrían reducir el tiempo que la empresa tuvo que emplear para lograr dicha calidad en el recurso. Un reto importante de los recursos humanos es desarrollar capacidades dinámicas de manera que puedan modificar los recursos para adaptarlos permanentemente a las existencias del mercado, lo cual se logra a través del aprendizaje organizacional. La última característica exigida a los recursos es la organización. No basta con tener las mejores prácticas, tampoco es suficiente que los recursos tengan características que los conviertan en distintivos o superiores, lo que se necesita es capitalizar el valor potencial de la gente.

De esta manera, la dirección de gestión de recursos humanos se constituye en un elemento clave para dar

a los recursos humanos su característica de ventaja competitiva sostenida. La característica esencial de estos sistemas de dirección de recursos humanos es que están ligados a los negocios de la empresa y a sus iniciativas estratégicas. El resultado es un sistema de dirección de recursos humanos que produce comportamientos de los empleados que se centran en prioridades clave de los negocios, los cuales a su vez revierten en beneficios, crecimiento y validez final en el mercado. Para el desarrollo de este modelo el autor considera las siguientes dimensiones: a) proyección social; b) gestión del cambio; c) infraestructura organizacional; d) liderazgo de las personas; y e) responsabilidad social.

#### Factores críticos

Es importante identificar los factores críticos de éxito (FCE), los cuales son entendidos por Rockart (1981) como los requerimientos de información sensible y vital que permiten a los gerentes asegurar que las cosas marchen bien. Desde una perspectiva gerencial, los factores de éxito se entienden como el conjunto mínimo (limitado) de áreas (factores o puntos) determinantes en las cuales se obtienen resultados satisfactorios, se asegura un desempeño exitoso para el individuo, un departamento o una organización. Según Murillo (2003), los factores clave de éxito deben ser definidos por los gerentes y personal clave de la organización. La gestión basada en FCE simboliza que para cada uno de los planteamientos administrativos de gestión se analizan los FCE en primer lugar, para después establecer los señalamientos y propuestas de mejora. Estos se deben anteponer a cualquier tipo de elemento distractor en la organización; por lo tanto, el proceso de encontrar, analizar y valorizar estos factores se vuelve crucial, y en gran parte es el responsable de que la organización o sus individuos se comporten de acuerdo a como son medidos.

En el caso de la gestión estratégica de recursos humanos, y con base en los modelos descritos anteriormente, se pueden identificar algunos factores críticos como son: cultura organizacional, estilos de dirección, tecnología y sistemas de compensación y estructura organizacional. A continuación se describirá cada uno de ellos.



## Cultura organizacional

Schein (1984) ofrece una descripción de lo que es cultura organizacional. Establece que cultura se refiere a una serie de supuestos básicos que un grupo específico ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a lidiar con sus problemas cotidianos de adaptación externa e integración interna y que han funcionado lo suficientemente bien para ser considerados válidos y por ende ser enseñados a sus miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas. Se entiende a través de tres elementos diferenciados: 1) artefactos, aspectos tangibles y visibles en la cultura; 2) valores, representados por principios sociales, filosofías, metas con valor intrínseco, y 3) supuestos o creencias respecto a la realidad y la naturaleza humana. Otras definiciones sobre este tema pueden encontrarse en Dávila & Martínez (1999), las cuales resaltan y complementan los elementos ya mencionados.

Weissbluth (2008) define la cultura organizacional desde el punto de vista del sector público como la suma de prácticas, creencias, símbolos, ritos, valores y expectativas acerca de lo que se considera adecuado, que priman mayoritariamente en una institución. Se traduce en prácticas concretas y cotidianas, negativas y positivas. De ahí menciona tres tipos: la cultura burocrática, aquella en la que el cumplimiento de la norma pesa más que agregar valor público; la cultura del incumplimiento, aquella en la que el funcionario o el directivo no ve amenazada su estabilidad, actúa con grados de irresponsabilidad respecto a la misión, las instituciones; y la cultura hiperjerarquizada, aquella en la que el diálogo entre personas de dos jerarquías que no sean adyacentes es fuertemente penalizado. También Istiaq (1998) define la cultura administrativa como lo que la organización es y lo que tiene.

Desde el modelo de implementación de la ética en las entidades públicas de Colombia se define cultura como “la forma de vivir que caracteriza a una sociedad o grupo social en un período determinado, y que se expresa en las formas de pensar, sentir y actuar de las personas que pertenecen a esa cultura, a través de las tradiciones, costumbres y creencias, los sistemas de valores, las ceremonias y expresiones artísticas, los artefactos y los sistemas de conocimiento” (Programa de Eficiencia y Rendición de Cuentas en Colombia de la Agencia de los Estados Unidos

para el Desarrollo Internacional [USAID], 2006, p. 53). Dentro de esto describen dos niveles de cultura que tiene un grupo colectivo: El nivel explícito, que hace referencia a manifestaciones visibles y audibles de la cultura, corresponde a actos de los miembros, comprende los productos que se expresan en la ciencia, la tecnología el arte, las leyes, las normas y reglamentos, los ritos, los eventos de celebración colectiva y los comportamientos de las personas. El nivel implícito es el nivel no consciente. Conformado por los paradigmas, las creencias básicas, los valores, los prejuicios y los mitos que las personas asumen en forma apriorística, así como por las dinámicas emocionales propias de la cultura del grupo concreto. Aquí se ubican las predisposiciones básicas para pensar, sentir y actuar en una determinada forma que resulta coherente con esa cultura. La ética entendida como los valores, principios y normas se sitúa como componente del nivel implícito de la cultura; por eso la implementación de procesos en las entidades se abordó desde el cambio de la cultura organizacional.

Según USAID (2006), en la administración pública se han dado grandes modificaciones en los sistemas de planeación, de administración, de contabilidad y de control, en los procesos internos, etc., pero en muchos casos las prácticas de corrupción siguen siendo similares a las que existían hace cincuenta o cien años, porque los niveles implícitos de la cultura sobre lo público no han cambiado, es decir, se siguen manteniendo imaginarios y creencias de que lo público no es de nadie, y que está bien usufructuarlo para fines personales.

De acuerdo a lo planteado por Amorós (2007), el rol principal de la cultura es distinguir una organización de las otras, además de transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilitar la generación de compromiso como algo más importante que el interés personal y aumentar la estabilidad del grupo social para colaborar con la empresa al proporcionar los estándares necesarios de lo que deben hacer y decir los empleados (Serrate & Borroto, 2002; Moreno, 2003). Por su parte, Robbins (2004) menciona cinco funciones de la cultura organizacional: a) define límites permitiendo marcar la diferencia entre una organización y otra; b) refleja la identidad de los miembros con la organización, entendido que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura,

en el sentido de que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social; c) genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso; d) refuerza la estabilidad social definiendo a las compañías de éxito como aquellas que disponen de una cultura corporativa fuerte, existen rasgos que son definidos por la cultura organizacional que permiten a cada uno de sus miembros identificarse y autoclasificarse dentro de ellos, permitiendo que cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima; y e) es un mecanismo de control que permite señalar las reglas del juego, definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción son establecidos y aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo.

#### Estilos de liderazgo

Según Sherif & Sherif (1956, citados por Casales, 1995), el estilo constituye una técnica o procedimiento para obtener un resultado que pueda aplicarse indistintamente de coyunturas situacionales o de la tarea que se realiza. En contraposición a lo anteriormente mencionado, Casales (1995) dice que el estilo constituye aquel conjunto de características de la personalidad que se expresan en los métodos y procedimientos de realización de las funciones de dirección. Dichas características se han formado a lo largo de la actividad del individuo (especialmente tareas de dirección) y han sido condicionadas por normas sociales y experiencias vitales (se trata por tanto de la modalidad o sello característico de la personalidad que se expresa en la actividad).

Desde la parte de liderazgo, Duro (2006) dice que líder o liderazgo hacen alusión inequívoca a alguien que es o se comporta de una manera destacada y sobresaliente encabezando siempre a un grupo de personas. El liderazgo organizacional lo observa como la situación de superioridad en que se hallan algunas personas en sus respectivas organizaciones, ya que por sus notables cualidades personales o actuaciones consiguen que los equipos que dirigen vayan a la cabeza en el cumplimiento de los fines organizacionales. Robbins & Decenzo (2002) hacen una diferencia entre conceptos como del líder y la gerencia. Los líderes son personas capaces de influir en otros, ellos pueden ser nombrados o surgir de

un grupo. Son capaces de influir en los otros para que se desempeñen más allá de los actos que dicta la autoridad formal. Los gerentes son nombrados y tienen un poder legítimo que les permite premiar y sancionar, y su capacidad de influir está fundada en la autoridad formal inherente a su puesto.

En relación con los estilos de liderazgo, la mayoría de los modelos existentes en la actualidad se apoyan en las teorías de Lewin, quien destaca tres estilos principales (Casales, 1995; Robbins & DeCenzo, 2002): *Autoritario o autocrático*, correspondiente al líder que centra su autoridad, dicta métodos de trabajo y toma decisiones unilateralmente limitando la participación de los empleados. *El democrático*, en el cual incluye a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad, propicia la participación para decidir las metas y los métodos de trabajo y aprovecha la retroalimentación como posibilidad para dirigir a los empleados; este estilo se divide en dos categorías: a) consultiva: busca obtener información y escucha las preocupaciones y los problemas de los empleados, pero él solo toma la decisión; y b) participativa: permite que muchas veces los empleados tengan voz en las decisiones, en este caso el grupo toma las decisiones, pero el líder le proporciona parte de la información. *Laissez-faire*, que deja a sus empleados en total libertad para tomar decisiones y elegir sus métodos de trabajo. Este líder sólo proporciona los materiales y contesta algunas preguntas. Esta investigación demostró que el estilo *laissez-faire* no era eficaz en cuanto a todos los criterios del desempeño. En el estilo democrático, los niveles de satisfacción y la calidad del trabajo. Tales pautas del comportamiento del dirigente estaban relacionadas con la efectividad con que el grupo trabajaba y con su dinámica general del mismo.

Posteriormente se han ido introduciendo otros elementos que también se relacionan con los estilos de liderazgo. Por ejemplo, Fiedler (1964, citado por Otero, Restrepo, & Valderrama, 1989) propone un modelo de liderazgo efectivo según el cual las cualidades necesarias para la efectividad varían en función de las características de la situación, y señala un sistema tridimensional de clasificación de liderazgo situacional. Da a entender que las dimensiones críticas son: a) relaciones líder-miembro: las relaciones personales del líder con los miembros del grupo; b) estructura de la tarea: el grado de estructura de la tarea que el grupo debe desarrollar; y

c) el puesto de trabajo: el poder y autoridad inherente en la posición de liderazgo. Así mismo, la literatura indica que los diferentes tipos de grupos requieren distintos tipos de dirección (por ejemplo, Ivancevich, Konopaste & Matteson, 2006). Los enfoques más fructíferos constituyen aquellos que hacen especial énfasis en tres tipos de factores: características de personalidad del dirigente (especialmente su estilo); peculiaridades del grupo (particularmente aspectos relativos a su estructura comunicativa); y la naturaleza de la tarea que el grupo enfrenta (fundamentalmente su estructura), se trata de relaciones de contingencia.

Una aproximación más contemporánea de los estilos de liderazgo hace mención a un cuarto tipo de liderazgo, el cual se enuncia como *liderazgo carismático*. La palabra “carisma” es de origen teológico y proviene de la palabra griega para “don”. Su significado literal es “don divinamente conferido”. El sociólogo Max Weber describió al líder carismático como alguien que tiene influencia en los demás, en vez de obligarlos mediante el uso del poder formal correspondiente al puesto. Por consiguiente, se supone que los seguidores o subordinados se identifican con la persona debido a sus excepcionales cualidades. El término “carisma” ha sido empleado en particular en la esfera política para describir a quienes tienen la capacidad de influir, especialmente en las multitudes. Uno de los primeros análisis se enfocó en los rasgos y las conductas específicos de los líderes carismáticos, tales como una notable necesidad de poder, altos niveles de confianza en sí mismos y una fuerte creencia en sus propias ideas (Hitt, Black & Porter, 2006).

#### Sistemas de compensación

La gran mayoría de las organizaciones indica que usan sistemas de remuneración por rendimiento (en inglés PFP), e igualmente es común que los trabajadores demuestren interés por ser recompensados tomando como base su desempeño. Así mismo, diferentes estudios muestran que una mayor relación entre rendimiento y salario puede ser muy eficaz para mejorar este mismo desempeño. En la mayoría de las organizaciones (tomando como base los Estados Unidos), la evaluación del desempeño se utiliza para proporcionar información del desarrollo y motivar a los empleados a través de los vínculos entre dichas evaluaciones y las recompensas obtenidas.

Sin embargo, la investigación en esta área se ha centrado diferencialmente en el desarrollo desde una perspectiva psicológica y en las recompensas desde otras áreas del conocimiento (por ejemplo, la economía y las finanzas). Esto es un inconveniente porque en el mundo de las organizaciones, la evaluación del desempeño y el pago por desempeño son dos de las herramientas más poderosas en el arsenal del que dispone la organización para motivar a sus trabajadores (Welch, 2001).

Aunque los procesos de evaluación de desempeño se llevan a cabo en las organizaciones por diferentes razones, la razón principal es su mejoramiento en los trabajadores (Murphy & Cleveland, 1995). Tal como mencionan autores como Campbell & Pritchard (1976) y Vroom (1964), el desempeño comprende dos elementos centrales: la motivación y la capacidad. En este orden de ideas, se considera que la evaluación del desempeño permite mejorar el rendimiento de dos maneras: a través de retroalimentación positiva (dirigida principalmente a mejorar la ejecución de tareas y actividades) y a través de decisiones administrativas que enlazan dicho desempeño con recompensas y castigos tales como remuneración, promoción, o reconocimientos (dirigida principalmente a mejorar la motivación). Desde una perspectiva comportamental, la investigación se ha centrado mucho más en las estrategias de retroalimentación que en las de recompensas. Este énfasis puede ser inconveniente en términos prácticos, ya que los aspectos motivacionales pueden ser de alta relevancia para promover mejoras en el desempeño de los trabajadores.

#### Recompensas y motivación

Los estudios de laboratorio que han examinado los efectos de las recompensas en la motivación intrínseca han arrojado resultados contradictorios y han dado lugar a un acalorado debate sobre los efectos de las recompensas en la motivación intrínseca. Deci, Koestner & Ryan (1999) trataron de aclarar este debate con un metaanálisis de 128 estudios de laboratorio. Los resultados mostraron que el efecto neto de las recompensas en el comportamiento de libre elección (la participación en una tarea en la ausencia de pautas de prueba externa) fue moderadamente negativo. Sin embargo, el efecto fue positivo para las recompensas verbales, y negativo para las recompensas tangibles. Un moderador importante de la relación entre

recompensas tangibles y la motivación intrínseca es el tipo de contingencia.

La obtención de una recompensa por solo participar en una conducta o por el simple hecho de completar una tarea puede tener mayores efectos perjudiciales que cuando la obtención de una recompensa depende de la consecución de un determinado nivel de rendimiento (es decir, una remuneración de rendimiento contingente). Estos resultados pueden explicarse por el impacto de las recompensas en la satisfacción de necesidades. Por ejemplo, los premios de desempeño pueden afectar negativamente la autonomía mediante el cambio del lugar de la causalidad de interno a externo (como otros tipos de recompensas contingentes), pero también pueden influir positivamente en los sentimientos de competencia, proporcionando información acerca de la efectividad del comportamiento. Estos dos efectos simultáneos pueden compensarse entre sí para influir en la motivación intrínseca. Sin embargo, se han hecho tres advertencias importantes sobre el uso de recompensas asociadas con la relación contingencia-rendimiento (Deci, Koestner & Ryan, 2001).

En primer lugar, el impacto preciso de una remuneración de rendimiento-contingencia parece depender de si se le está dando mayor importancia al aspecto del control o al aspecto de la competencia desde el contexto interpersonal (Ryan, Mims & Koestner, 1983). En segundo lugar, el uso de estas recompensas en contextos de la vida real típicamente requiere características adicionales de control como la vigilancia, la evaluación, o la competencia, todo lo cual puede influir negativamente en la motivación por parte del trabajador. Por último, el uso de premios de desempeño en contextos reales a menudo dará lugar a que muchas personas no reciban la recompensa porque su desempeño no cumple con los criterios requeridos, y hay pruebas claras de que tales resultados son altamente perjudiciales para la motivación (Deci et. ál., 1999). Estos resultados metaanalíticos plantean cuestiones acerca de las prácticas corrientes de compensación en las organizaciones y sus posibles efectos sobre la motivación del empleado. Sin embargo, estos aspectos se deben abordar desde una perspectiva mucho más amplia.

#### *Sistemas de compensación en las organizaciones*

La compensación es uno de los principales componentes de un sistema de recursos humanos, se defi-

ne como los beneficios (monetarios y no monetarios) que los empleados reciben por realizar su trabajo (Martocchio, 2001). La compensación monetaria incluye salario base (que es fijo), los ajustes de pago (por ejemplo, un suplemento de mercado), y el pago de incentivos (que es variable). Las recompensas no monetarias incluyen beneficios adicionales, algunos obligados por ley (por ejemplo, seguro de invalidez y desempleo) y algunos discrecionales (por ejemplo, protección de los ingresos, programas de bienestar y los programas de asistencia a los empleados).

Desde una perspectiva de la administración, la aproximación a este proceso es similar. Por ejemplo, Chiavenato (2006) identifica este aspecto como el área relacionada con la remuneración que el trabajador recibe en contraprestación por la ejecución de sus respectivas tareas de trabajo. Es decir, hace referencia principalmente a una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras. Acerca de la recompensa financiera, esta puede ser directa (el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones) o indirecta a través de beneficios adicionales como las vacaciones u otros beneficios sociales.

Tanto desde la perspectiva administrativa como desde la legal y económica, el salario representa la recompensa más importante en la interacción empleado-empendedor. Se entiende el salario como la retribución en dinero o equivalentes (solo parcialmente) que el empleador paga al empleado por el cargo que este ejerce y por los servicios que presta durante un período determinado. El salario puede ser directo –cuando corresponde al pago regular que se recibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado (puede ser por horas, meses o por tareas realizadas)– o indirecto –cuando representa el pago de cláusulas adicionales de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización–. Ejemplos del salario indirecto son el pago por vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales de inseguridad, insalubridad, trabajo nocturno, o tiempo de servicios. La suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración.

Los sistemas de compensación a menudo se utilizan de forma combinada; sin embargo, los sistemas

de remuneración variable son muy comunes actualmente y los recomiendan los especialistas en recursos humanos, porque se cree que dan una ventaja competitiva a la organización (Lawler, 2000). Esta suposición se basa, entre otras teorías, en el modelo de las expectativas (Vroom, 1964), en el que se indica que la motivación se basa principalmente en las creencias de las personas sobre autoeficacia, su percepción de instrumentalidad entre la conducta y el resultado, y el valor de este resultado para el trabajador. Por ejemplo, Lawler (2000) en gran medida hace hincapié en la necesidad de recompensar a los empleados en función del valor que aportan a la organización. Una organización que obtiene ganancias por el desempeño de un empleado debe compartir su éxito con ese empleado. Dado que las empresas ya no ofrecen un empleo seguro, Lawler afirma que la compensación hoy en día se convierte en la manera central de conseguir el compromiso de los empleados con la organización. Por otra parte, este autor también indica que es justo pagar al mejor empleado mucho más que al de más pobre desempeño. Lawler afirma que se requiere una estructura organizativa que sustituya los controles burocráticos por otros que impulsen la participación de los empleados mediante el uso de la información, el conocimiento, el poder de toma de decisiones y las recompensas, es decir, elementos que influyan en el éxito de la empresa.

Desde el área de la administración, un elemento central dentro de la idea global de compensación se centra en la manera como se establecen los vínculos entre las actividades que la persona desarrolla en su trabajo y el salario que recibe posteriormente por dichas tareas. En este sentido, desde esta área del conocimiento se hace importante identificar mecanismos claros para establecer tales vínculos. Un punto de partida se basa en la identificación y evaluación de cargos. Según Chiavenato (2006), en una organización cada cargo tiene un valor individual, y en esta medida la remuneración solo se puede hacer de forma equitativa y justa si se conoce la importancia y las características del cargo con relación a los demás cargos de la organización, e igualmente con relación a la misma empresa y al mercado. Dado que la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de los salarios se debe abordar de forma integral en la

organización. En consecuencia, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en toda la organización, con base tanto en los demás cargos de la empresa (equilibrio interno) como en los salarios similares de otras organizaciones (equilibrio externo).

Una aproximación más reciente en el nexo de la relación entre el desempeño y la compensación indica que en lugar de centrarse en el valor relativo de cada cargo para la organización, el nuevo proceso se preocupa por el valor que cada persona puede agregar a la organización. Desde esta nueva perspectiva, las personas son remuneradas de acuerdo con el grado de conocimientos, habilidades y comportamientos específicos que ofrezcan y aporten beneficios a la organización. Cuantas más competencias de estas posean las personas, serán mejor remuneradas (Chiavenato, 2006). En consecuencia, los sistemas de pago están alejándose de modo gradual del sistema tradicional de paga: de un sistema basado en el cargo a un nuevo enfoque en el que cada trabajador individual se convierte en la base de dicho sistema. Estas competencias específicas exigidas a las personas deben ser detalladas en la planeación estratégica de recursos humanos para que la organización pueda remunerar específicamente aquellas actividades que le ayudan a conseguir los objetivos. Además, al saber que la empresa recompensa determinadas competencias y no otros factores asociados únicamente a la posición dentro de la empresa, las personas están en condiciones de administrar mejor su desempeño y su carrera.

#### Uso de tecnología en la planeación de recursos humanos

Desde una perspectiva administrativa, una de las funciones principales del uso de tecnologías en la gestión de recursos humanos se centra en el control de los procesos desarrollados (Chiavenato, 2006). No obstante, gran cantidad de literatura reciente (principalmente desde el área de la Psicología) también se centra en objetivos más orientados a la obtención y compartimento del conocimiento que se maneja en la organización.

Desde la perspectiva del control, Chiavenato (2006) indica que las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con planes determinados para alcan-

zar objetivos. Las organizaciones fijan sus misiones y establecen estrategias, lo que indica que su comportamiento no es erróneo, sino racional y deliberado. Para que estas características organizacionales existan es necesario que haya control. Un subsistema de control de recursos humanos permite que las diversas secciones de la empresa puedan desempeñar su responsabilidad de línea con relación al personal. El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no trabajan en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. A medida que una organización intenta relacionarse con su ambiente, existe la necesidad de garantizar que las actividades internas se realizan según lo planeado.

El proceso de control es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos. El control es un proceso compuesto de cuatro etapas:

1. *Establecimiento de estándares.* Los estándares representan el desempeño deseado. Son criterios o disposiciones arbitrarios que proporcionan medios para establecer lo que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el proceso de control deberá asegurar o mantener. Los estándares pueden expresarse en cantidad, calidad, tiempo o costo.
2. *Seguimiento o monitoreo del desempeño.* Etapa del control que acompaña y mide el desempeño. Monitorear significa acompañar, observar de cerca, ver cómo marchan las cosas. Para controlar el desempeño es necesario conocerlo y obtener información acerca de este. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se lleva a cabo.
3. *Comparación del desempeño con el estándar establecido.* Obtenida la información sobre el desempeño o resultado, la próxima etapa del control es compararla con los estándares establecidos. Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación; por lo tanto, es importante determinar los límites en que esa variación podrá aceptarse como normal o deseable: la llamada tolerancia. Los estándares

deben permitir alguna variación que se acepta como normal o deseable. El control separa lo que es excepcional para que la corrección se centre únicamente en las excepciones o desviaciones. Por consiguiente, el desempeño debe compararse con el estándar para verificar desviaciones o variaciones, y establecer si aquellas y estas se encuentran en el límite de tolerancia. La comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo por medio de informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, gráficas, etc. La comparación del desempeño con lo que se planeó no solo busca localizar las variaciones, errores o desviaciones, sino también predecir resultados y localizar las dificultades para alcanzar mejores resultados en las operaciones futuras.

4. *Acción correctiva.* Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca lograr que lo realizado esté de acuerdo con lo que se pretendía realizar. De este modo, la acción correctiva incide solo sobre los casos excepcionales, es decir, los casos que presentan desviaciones o variaciones más allá de lo tolerado.

Desde una perspectiva de conocimiento en relación con el uso de tecnologías para la gestión estratégica de recursos humanos, Andriessen (2003; 2005) indica que la gestión de procesos de conocimiento es un medio para mejorar la capacidad de una organización para alcanzar los objetivos del negocio e innovar. También puede ser un medio para desarrollar la capacidad de los empleados con respecto a su trabajo y desarrollar sus habilidades. De acuerdo con lo anterior, la primera razón para la gestión del conocimiento sistemático es el hecho de que la gestión y administración del conocimiento es una de las claves para el éxito de la organización. En segundo lugar, en respuesta a los cambios frecuentes del mercado y al corto ciclo de vida de los proyectos, los conocimientos que poseen en muchas empresas tienen que ser periódicamente actualizados y renovados. Mantenerse al día con la competencia, o incluso lograr una ventaja competitiva, requiere que las experiencias que se facilite compartir con los empleados para solucionar problemas, así como para la innovación en los procesos, se den de forma sistemática. En tercer lugar, la gestión del conocimiento se está convirtiendo cada vez más en un aspecto importante debido a la rápida rotación de

los empleados. La movilidad de los trabajadores, a nivel interno o externo, así como los crecientes procesos de jubilación, hacen que sea difícil mantener la continuidad de las habilidades y conocimientos.

Desde otra perspectiva, el interés por desarrollar de forma sistemática procesos mediante los cuales se gestione el conocimiento no es solo de interés para la organización, sino también para los mismos empleados o grupos de trabajo. Las personas también tienen que prestar considerable atención a las actividades que les permitan obtener conocimientos para realizar mejor sus tareas (véase por ejemplo el apartado sobre sistemas de compensación para reforzar esta idea). En este sentido, a los trabajadores también les interesa responder preguntas como ¿cómo puedo estar al día en mi campo? ¿Cómo aprovecho la experiencia de los demás? ¿Dónde puedo encontrar el conocimiento que necesito? ¿Cómo puedo organizar toda la información y el conocimiento que tengo y recibo?

#### *Bases de datos y sistemas de información*

El sistema de información gerencial (SIG) (Chiavenato, 2006) está planeado para recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes puedan tomar decisiones. En la organización, las necesidades de información gerencial son amplias y variadas, y requieren el trabajo de contadores, auditores, investigadores de mercado, analistas y gran cantidad de analistas de *staff*. El sistema de información gerencial ocupa un lugar importante en el desempeño de los gerentes, en especial en tareas de planeación y control. En el aspecto específico del control, debe proporcionar información oportuna y pertinente para que los gerentes empleen el control anticipado respecto de la acción, y la organización obtenga una ventaja competitiva frente a sus competidores.

La base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesarlos y obtener información. La base de datos es un conjunto de archivos relacionados de modo lógico y organizados para facilitar el acceso a los datos y eliminar la redundancia. La eficiencia de la información es mayor con el apoyo de las bases de datos, pues estas ayudan a reducir la “memoria” de los archivos, ya que los datos interconectados lógicamente permiten integrar de manera simultánea la actualización y el procesamiento, lo cual reduce incoherencias y errores derivados de

archivos duplicados. Es corriente que existan varias bases de datos relacionadas lógicamente entre sí mediante un *software* (programa) que ejecuta las funciones de crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes.

En el área de recursos humanos, las diversas bases de datos conectadas entre sí permiten obtener y almacenar datos de distintos estratos o niveles de complejidad: 1) datos personales de cada empleado, que forman un registro de personal; 2) datos sobre los ocupantes de cada cargo, que forman un registro de cargos; 3) datos acerca de los empleados de cada sección, departamento o división, que forman un registro de secciones; 4) datos sobre los salarios e incentivos salariales, que forman un registro de remuneración; 5) datos acerca de los beneficios y servicios sociales, que forman un registro de beneficios; y 6) datos sobre los candidatos (registro de candidatos), sobre cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento), etc.

Dado que la gestión de los recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de *staff*, esta área debe proporcionar, a todos los organismos de línea, información pertinente acerca del personal de cada uno de los organismos para que los respectivos gerentes administren a sus subordinados. El punto de partida de un sistema de información de recursos humanos es la base de datos. El objetivo final de un sistema de información es suministrar a las jefaturas información acerca del personal. Por definición, un sistema de información obtiene, procesa y transforma los datos en información, de manera esquematizada y ordenada, para que sirvan de ayuda en el proceso de toma de decisiones. El montaje de un sistema de información de recursos humanos requiere análisis y evaluación de la organización o de sus subsistemas y de sus respectivas necesidades de información. Un sistema de información debe identificar y agrupar todas las redes de flujos de información para proyectarlas hacia cada grupo de decisiones. El énfasis debe hacerse en la necesidad de información y no solo en el empleo de la información, como se ha hecho convencionalmente. En el fondo, el sistema de información es uno de los elementos centrales para aportar al proceso decisorio de la organización.

#### *Estructura organizacional*

Según Mintzberg (1984), el diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una

empresa. Se plantean cinco configuraciones naturales, cada una de ellas es una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas. Tratar de combinar elementos de diferentes combinaciones no produce buenos resultados. No se debe suponer que todas las organizaciones son iguales, es decir, un conjunto de componentes que se pueden quitar o agregar a voluntad. Según Mintzberg, la organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros. El argumento de este autor es que las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural.

Se plantean cinco componentes básicos: 1) cúspide estratégica o administración superior: es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización; 2) Centro operativo: que está compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización; 3) Línea media: administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios; 4) estructura técnica: son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo; 5) personal de apoyo: proporcionan servicios indirectos al resto de la organización. No todas las organizaciones requieren de los cinco componentes. El propósito fundamental de la estructura es coordinar el trabajo que se ha dividido.

Mintzberg (1984) también propone varios tipos de estructuras que incorporan y relacionan cada uno de los elementos mencionados de diferentes formas. Los tipos de estructuras mencionados por este autor son: *a) estructura simple*: la coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa (formada por uno o pocos administradores y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico). Hay poca necesidad de analistas asesores. Pocos administradores de línea media, pues la coordinación la realiza la administración superior. Por lo general, es una organización flexible debido a que opera en un medio dinámico. El control es altamente centralizado. Por lo general, organizaciones jóvenes y pequeñas; *b) burocracia mecánica*: coordinación a través de la estandarización del trabajo, lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa. Necesita muchos analistas para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización.

La dependencia que se genera de estos les otorga un cierto grado de autoridad informal (lo que genera cierta diferenciación horizontal). Surge una amplia jerarquía en la línea media para la supervisión del trabajo y para solucionar los conflictos que nacen inevitablemente de la departamentalización; *c) burocracia profesional*: coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo. La estructura y línea media no son muy elaboradas. Se apoya en la estandarización de conocimientos y habilidades, más que en procesos; *d) estructura dividida*: la coordinación se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de distintas unidades de producción. La línea media de cada una de estas unidades o divisiones tiene gran autonomía. Es una serie de entidades más bien independientes que se encuentran unidas por una administración suelta. A diferencia de la burocracia profesional, las divisiones se encuentran en la línea media y no en el centro operativo (como los profesionales). A diferencia de las otras cuatro, no es una estructura completa, sino parcial, superpuesta sobre otras; *e) adhocracia*: organizaciones más complejas en las que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos y coordinados mediante el compromiso común. Tienden a desaparecer la línea y el personal de apoyo (*staff*). Esta es la estructura más compleja y estandarizada. Es muy flexible y por lo general la autoridad se está trasladando constantemente; además, el control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo, a través de las comunicaciones informales e interacción de expertos.

En relación con la gestión estratégica de recursos humanos, las diferentes estructuras propuestas por Mintzberg permiten identificar algunos elementos de diagnóstico que pueden ser útiles para el establecimiento de planes y estrategias diferenciados. Cada organización experimenta cinco tendencias que subyacen a cada configuración: 1) tendencia a la centralización por parte del ejecutivo superior; 2) presión de la estructura técnica a la formalización; 3) presión del personal operativo a profesionalizar; 4) presión de los administradores de línea media a dividirse en pequeños grupos; 5) presión del personal de apoyo a la colaboración. Según esta aproximación, donde una tendencia domine, junto a las condiciones favorables, la organización se inclinará por alguna configuración. No siempre domina una tendencia. Los



administradores pueden mejorar sus diseños organizacionales al considerar las diferentes presiones que atraviesan sus organizaciones y las configuraciones a las que son arrastradas. De acuerdo con lo mencionado anteriormente, los problemas de ajuste se pueden identificar como a) incoherencia de los elementos internos; b) funcionalidad de los controles externos (que pueden afectar la coherencia interna); c) componente que no se ajusta; d) estructura que no se adecua a la situación (podría ser necesario cambiar el contexto en vez de cambiar la estructura). Es mejor adaptarse antes que seguir la moda. La consistencia,

la coherencia y el ajuste (en una palabra, la armonía) son críticos en el diseño organizacional.

También se deben tener en cuenta elementos situacionales como 1) edad y tamaño de la organización; 2) sistema tecnológico de la organización, referido a los instrumentos usados en el núcleo de operaciones para producir los *outputs* (bienes o servicios); 3) medio ambiente (los mercados, el clima político y las condiciones económicas, entre otros); 4) poder (interno o externo, así como los mapas de poder dentro de la organización); y 5) la moda (aunque a veces sea inadecuada para las condiciones particulares de la empresa).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álamo, F. R. y García, M. 2007a. *La preparación de un plan estratégico en el sector público: discusión para las universidades españolas*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- \_\_\_\_\_. 2007b. El proceso estratégico en el sector público: análisis en el contexto de las universidades españolas. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa* 13(2): 1135-2523.
- Álvarez, C. 2004. *The human resource administration focus, on public sector, from decentralization process (Case: Carabobo State Government, Period: 1989-2004)*. Universidad de Carabobo.
- Álvarez, M. R. 2005. *El papel de los recursos humanos en la planeación estratégica de una mediana y grande empresa ante la nueva cultura laboral*. Universidad Autónoma de Guadalajara.
- Andriessen E. 2003. *Group Processes*. In Andriessen E. (Eds.) *Working with Groupware Understanding and Evaluating Collaboration Technology*. Heidelberg: Springer.
- \_\_\_\_\_. 2005. Managing Knowledge Processes. Chapter 14 en Verburg, R.M.; Ortt, R. J. & Dicke, W. M. (Eds.) (2005). *Managing Technology and Innovation: an Introduction*. London: Routledge.
- Ansoff, I. 1986. *La estrategia de la empresa*. Barcelona: Ediciones Orbis, S. A.
- Berry, F. S. & Wechsler, B. 1995. *State Agencies Experience with Strategic Planning*.
- Bower, M. 2004. *Vision, Leadership & the Creation of Management Consulting*. Tomado de <http://www.marvinbower.org/book.php>.
- Bresser Pereira, L. C. 1997. *State Reform in the 1990s: Logic and Control Mechanisms*.
- Bryson, J. M. 1988. A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning* 21(19): 73-81.
- \_\_\_\_\_. 1995. *Strategic planning for public and non-profit organizations*. United States: Jossey-Bass.
- 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.; Álvarez, C. M. & Naranjo, J. C. 2008. *Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Campbell, J. P. & Pritchard, R. D. 1976. Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. En M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (63-130). Chicago: Rand McNally.
- Casales, J. 1995. Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* 14(1): 25-56.
- Chiavenato, I. 2002. *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Comité de expertos en administración pública. 2004. *El papel de los recursos humanos en la revitalización de la administración pública*. Nueva York: Naciones Unidas.
- Correa, G. & Miranda, F. J. 2003. Experiencias de planeación organizacional en centros y grupos de investigación. *Estudios gerenciales* 19(89): 73-92.
- Cunill, N. & Ospina, S. 2002. *La evaluación de la gestión pública. Una herramienta*.
- Dávila, A. & Martínez, N. 1999. *Cultura en organizaciones latinas*. ITESM campus Monterrey - Siglo Veintiuno Editores.
- Deci, E. L.; Ryan, R. M. & Koestner, R. 2001. The Pervasive Negative Effects of Rewards in Educational Settings: A Reply to Cameron. *Review of Educational Research* 71: 43-52.
- \_\_\_\_\_. 1999. A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin* 125(6): 627-668.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. Ley 909 de (2004). *Normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones*.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Capacitación virtual, dirección de empleo público*.
- Duro, A. 2006. *Introducción al liderazgo organizacional: teoría y metodología*. Universidad Rey Juan Carlos. Librería Editorial Dykinson.
- Dussauge, M. 2004. Tendencias de cambio en el servicio civil de los Estados Unidos. *Revista Servicio Profesional de Carrera* 2: 41-60.
- Friedmann, J. 2001. *Planificación en el ámbito público. Del conocimiento a la acción*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Gil, M. & Giner, F. 2007. *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos*. España: Ed. ESIC.
- Herrera, K. C. & Martínez, C. 1995. Gerencia participativa por objetivos: calidad a través del factor humano. *Revista Ingeniería Industrial* 15(1): 55-58.
- Hitt, M.; Black, S. & Porter, L. 2006. *Administración*. (M, Anta. Trad.). México: Pearson Education, Inc. - Prentice Hall, Inc.
- Hofer, C. & Schendel, D. 1985. *Planeación estratégica: conceptos analíticos*. Bogotá: Editorial Norma.
- Istiaq, J. 1998. La cultura administrativa: una forma de comprender la administración pública en distintas culturas. *Gestión y política* 7(1).
- Ivancevich, J.; Konopaste, R. & Matteson, M. 2006. *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Karlof, B. & Ostblom, S. 1993. *Benchmarking. A signpost to excellence*

- in quality and productivity*. New York: John Wiley & Sons.
- Kemp, R. L. 1993. *Strategic planning for local government*. North Carolina: McFarland. Jefferson.
- Lawler, E. E. 2000. *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Martín, S. A. 2002. *Estrategia y dirección estratégica*. En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestrategica.htm>.
- Martínez, J. 2005. Nueva gerencia pública: Análisis comparativo de la administración estatal en México. *Convergencia* 12(039): 13-49.
- Martocchio, J. J. 2001. *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*. Upper Saddle River: Pearson.
- Medianero, D. 2001. Metodología del planeamiento estratégico en el sector público: conceptos esenciales. *Artículo moneda* 42-55.
- Miesing, P. & Andersen, D. F. 1991. The Size and Scope of Strategic Planning in State Agencies: The New York Experience. *American Review of Public Administration* 21(2): 119-137.
- Mintzberg, H. 1984. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Mora, M. 2000. *La responsabilización en la nueva gestión pública latinoamericana*. Argentina: EUDEBA/CLAD.
- \_\_\_\_\_. 2002. *El sistema nacional de evaluación de Costa Rica: Un instrumento de evaluación estratégica*. Documento de trabajo. CLAD.
- Moreno, A. 2003. Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional. *Gestión del cambio*: 22-41.
- Murphy, K. & Cleveland, J. 1995. *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Murillo, A. 2003. *Qué son los factores críticos de éxito y cómo se vinculan con el BSC*. DEINSA.
- Núñez, I. julio 2006. La gestión humana. Objeto y método [Ponencia].
- IX Simposio Internacional de Psicología aplicada al Perfeccionamiento de la Dirección y Desarrollo Organizacional*. Facultad de Psicología Universidad de La Habana.
- Ogliastri, E. 1992. *Manual de planeación estratégica*. Bogotá: Tercer Mundo Editores - Ediciones Uniandes.
- Ospina, S. 2002. Construyendo capacidad institucional en América Latina: El papel de la evaluación como herramienta modernizadora. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa, Portugal: CLAD.
- Otero, M.; Restrepo, E. & Valderrama, L. 1989. Relación entre estilos gerenciales (efectivos-no efectivos) y rasgos de personalidad, en gerentes de empresas de Bogotá. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* 8(2): 7-23.
- Peiró, J. M. 1999. El modelo "Amigo": marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del psicólogo* 72.
- Pérez, R. 2003. Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. *Revista EAN* 47, 46-65.
- Programa de eficiencia y rendición de cuentas en Colombia de la Agencia de los estados Unidos para el desarrollo internacional (USAID). 2006. *Modelo de gestión ética para entidades del Estado: Fundamentos conceptuales y manual metodológico*. Casals & Associates Inc. Recuperado el 23 de agosto de 2010 en [http://www.incoder.gov.co/file/calidad/modelo\\_gestion\\_etica.pdf](http://www.incoder.gov.co/file/calidad/modelo_gestion_etica.pdf).
- Reyes, A. 2005. *Administración de empresas 2: Teoría y práctica*. México: Limusa.
- Ríos, C. M.; Velásquez, C.A.; Cano, H. A. & Bustamante, R. E. 2005. *Propuesta de adopción de los procesos de planeación estratégica, selección, evaluación de desempeño, formación y capacitación*. Universidad de Antioquia.
- Robbins, S. 2004. *Cambio organizacional y manejo del estrés*. Editorial Pearson Educación.
- Robbins, S. & DeCenzo, D. 2002. *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Prentice Hall.
- Rockart, J. 1981. *A Primer on Critical Success Factors*, Center for Information Systems Research. Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology.
- Ruiz López, J. et ál. 2008. *Guía de autoevaluación para la administración pública: Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
- Ryan, R. M.; Mims, V. & Koestner, R. 1983. Relation of Reward Contingency and Interpersonal Context to Intrinsic Motivation: a Review and Test Using Cognitive Evaluation Theory. *Journal of Personality and Social Psychology* 45(4): 736-750.
- Schein, E. H. 1984. *Coming to a new awareness of organizational culture*. *Organization Dynamics. Leadership and Organizational Studies*. MIT-Sloan Management Review.
- Serrate, A. & Borroto, J. 2002. *La planeación estratégica en la cultura organizacional de la empresa*. Recuperado de <http://www.actualicese.com/normatividad/2006/12/04/decreto-4369-de-04122006/>.
- Terry, G. 1993. *Principios de la administración*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Urwich, L. 1971. *Los elementos de la administración*. México: Herrero.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Waissbluth, M. 2008. *Gestión del cambio en el sector público. Magister en gestión y políticas públicas*. Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial.
- Welch, J. 2001. *Jack: Straight from the Gut*. New York: Warner Books.
- Whittingham, M. V. & Ospina, S. 2000, octubre. *Reflexiones sobre una propuesta de evaluación de resultados de la gestión pública: el Sistema Nacional de Evaluación de Resultados (SINERGIA) en Colombia*. V Congreso Inter-

nacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pú-

blica. Santo Domingo, Rep. Dominicana.

Younes, D. 1998. *Derecho administrativo laboral*. Bogotá: Temis.

para citar el presente artículo:

Estilo Chicago autor-fecha:	Estilo APA:	Estilo MLA:
Ruiz Castro, Iván Ricardo; Aguilar Bustamante, María Constanza; García Rubiano, Mónica; González Herrera, Álvaro Giovanni; Vega Aguirre, Diana Carolina y Velandia Morales, Andrea. 2011. "Aproximación teórica a la planeación estratégica de recursos humanos en el sector público". <i>Administración &amp; Desarrollo</i> 39(54): 47-66.	Ruiz Castro, I. R.; Aguilar Bustamante, M. C.; García Rubiano, M.; González Herrera, Á. G.; Vega Aguirre, D. C. y Velandia Morales, A. (2011). Aproximación teórica a la planeación estratégica de recursos humanos en el sector público. <i>Administración &amp; Desarrollo</i> , 39(54), 47-66.	Ruiz Castro, I. R.; Aguilar Bustamante, M. C.; García Rubiano, M.; González Herrera, Á. G.; Vega Aguirre, D. C. y Velandia Morales, A. "Aproximación teórica a la planeación estratégica de recursos humanos en el sector público". <i>Administración &amp; Desarrollo</i> 39.54 (2011): 47-66