



UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA
La U para todos



ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES DEL CONTEXTO

COLOMBIANO

Ensayo

PRESENTADO POR:

Nidia Yasmith Rojas Gómez

cd. d4007990



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA

Bogotá, D.C.

2014

Introducción

La economía colombiana y en particular, sus organizaciones empresariales, se caracterizan por una serie de particularidades coyunturales actuales que se definen por su trayectoria histórica y por los fenómenos internos y externos, de diferente índole, que ejercen influencia sobre su condición.

Tanto los factores de su dinámica temporal como las realidades que le caracterizan, son los elementos fundamentales de su condición de desarrollo, que permiten comprender la situación particular de las organizaciones productivas, porque implican la forma en que los agentes sociales se organizan y actúan en su faceta profesional y/o vocacional en función de la solución de sus necesidades, el bienestar y la sostenibilidad, a partir de los recursos de que disponen.

Colombia ha trasegado un largo y esforzado recorrido en la búsqueda del desarrollo pero todavía no son sólidas las bases que garanticen una calidad de vida elevada para las mayorías. Las empresas y en general, las entidades sociales, han hecho grandes contribuciones a este propósito, pero se han visto influidas por los fenómenos históricos y coyunturales asociados a las condiciones del país, limitando sus resultados.

Lo anterior describe un círculo vicioso, porque el nivel del desarrollo hace que las organizaciones empresariales sólo puedan aportar contribuciones moderadas del mismo a los aspectos humano, social y económico, y éstos a su vez y por tanto, son poco dinámicos para impulsar dicho desarrollo, pues éstos son fundamentales para garantizar mayor productividad a nivel individual y de la economía como un todo.

Entonces, es necesario que el desarrollo tenga un mayor impulso; pero una verdadera ruptura de la débil dinámica tradicional económica que potencie una sólida ruta al desarrollo requiere una transformación sustancial del sistema productivo en la gestión del Talento Humano, pues es éste el que en últimas, hace realidad la empresa y el cumplimiento de su función social.

Por tanto, a través del presente ensayo se aportan y justifican una serie de estrategias articuladas a manera de red, para contribuir a la optimización del área de gestión mencionada, teniendo en cuenta la postulación del siguiente objetivo general de investigación:

Identificar una red de estrategias tendientes a la optimización de la gestión del Talento Humano en las organizaciones actuales del contexto colombiano, a manera de contribución para su operación efectiva en función del desarrollo socio-económico nacional.

Para ello, el ensayo parte de la contextualización que busca sintetizar los factores clave que caracterizan a la economía colombiana, para en una segunda parte, integrar los aspectos esenciales de la Gestión del Talento Humano y finalmente, ofrecer la red de estrategias que permita que dicha gestión sea más efectiva en las organizaciones, tanto a nivel del crecimiento individual de sus miembros, como a través de las contribuciones a la sociedad.

Este último aspecto se construye con base en el desarrollo de las Dimensiones Integrales del Ser Humano, traslapadas de la educación a la empresa.

Contextualización.

Teniendo en cuenta el alcance del presente estudio la síntesis de factores característicos de la economía colombiana se realiza con base en la investigación sobre el Empresariado del país, de Carlos Dávila Ladrón de Guevara (2003)¹, para observar factores históricos antecedentes, así como Botero (2013) y Mollo (2008) para poner de relieve los elementos coyunturales y externos influyentes.

La historia empresarial colombiana es compleja, diversa y prolífera; sin embargo, existen unos factores característicos que se asocian con la evolución y situación actual de las organizaciones, que si bien no es exhaustiva en este estudio, si retoma varios de los elementos más destacados que describen en una importante medida, la historia empresarial del país.

Dávila (2003), compiló en su libro de dos tomos, treinta y siete trabajos de investigación histórica empresarial, a partir del interés por reconocer el legado del emprendimiento nacional y bajo la relevancia que a nivel hispanoamericano se comenzó a dar desde finales del siglo XX a este tipo de estudios. El autor también es precavido en mencionar que se trata de un importante avance en la investigación en el campo, pero que está todavía en un camino por recorrer.

Estos trabajos compilados por el autor incluyen además la producción antecedente sobre el tema y constituyen un documento clásico en la investigación en Administración de Empresas. Se parte de la “historia de las élites empresariales regionales” y se incluyen asimismo temas sobre los empresarios, las empresas, los

¹. Para el propósito analítico del ensayo se toma como referencia el libro “Empresas y Empresarios en Colombia, Siglos XIX y XX” porque es un documento de síntesis de las investigaciones del campo y es una importante referencia escrita. Sin embargo es importante mencionar que el autor es académico de la Universidad de los Andes, con una vasta obra sobre el tema de la historia empresarial colombiana, siendo actualmente director del grupo de investigación de Clasificación A en Colciencias denominado “Historia y Empresariado”.

sectores y gremios y el empresariado y el desarrollo tecnológico, como grandes unidades temáticas de la investigación. De éstas, se pueden desprender algunos de los factores característicos del sistema productivo colombiano.

En primer lugar, debido a las importantes diferencias regionales y las dificultades de comunicación que existieron durante la mayor parte de la historia nacional, el empresariado del país se caracterizó por estar atomizado y por ubicarse en un espacio de enclave alrededor del cual se extendieron los nodos asociados al centro de desarrollo. Se puede decir entonces, que una primera característica de las empresas colombianas es ser regionales.

Uno de los casos tradicional y mayormente documentados es el de Antioquia, pero este no es el único ejemplo en la conformación de la economía regional, aunque sí, uno muy importante. Las condiciones esenciales que se desprenden de las experiencias regionales como la antioqueña son un alto espíritu de emprendimiento, laboriosidad y productividad a partir del recurso humano, pues a pesar de la orientación hacia enfoques modernos empresariales, se trataba de organizaciones muy centradas en ser intensivas en mano de obra y en considerar el trabajo como la fuente del progreso empresarial y social.

La experiencia antioqueña es una historia empresarial de largo alcance, que está asociada a las explotaciones tradicionales de la región. Álvarez Morales (2003) en el libro compilado por Dávila (2003) entre su investigación, desarrolla el tema: “Las sociedades de negocios: una larga tradición empresarial en Antioquia”, en el cual analiza los fundamentos del espíritu empresarial antioqueño a través de la explotación de minas, especialmente de oro.

“Gracias a las sociedades de minas y a la tarea de explotarlas, muchas personas desarrollaron un agudo sentido de empresa. En efecto, además de la alta inversión requerida, era necesario utilizar una tecnología compleja para la búsqueda

de minerales, extracción del material, trituración, separación y fundición del oro. Esto implicaba un plan sistemático de trabajo, registro contable, reparto de beneficios y otras muchas labores que permitieron acumular amplia experiencia administrativa entre quienes se dedicaban a estas labores. No es nuestro propósito analizar las empresas mineras, sino subrayar la forma como estas aclimataron en nuestro medio el sentido de asociación y como fueron muchos comerciantes, hacendados, mineros y pequeños propietarios los que formaron esas sociedades que se contaban por centenares. En la segunda mitad del siglo XIX era práctica corriente entre los comerciantes invertir una parte de su capital para participar como socios en la actividad minera (...) por más de un siglo, Antioquia y los antioqueños habían construido una verdadera tradición en materia de sociedades por acciones. Nacida esta tradición en la actividad minera, fue útil para hacer empresa en el contexto de la colonización y para desarrollar el comercio, principalmente de productos importados y luego para afincarse en la actividad bancaria y en los primeros establecimientos de carácter industrial". (Álvarez Morales, 2003; 220-222).

En este sentido, las empresas antioqueñas se constituyeron principalmente como respuesta a las oportunidades que ofrecía el contexto regional y ésta es una condición que puede generalizarse, así como el hecho de que se organizaron como núcleos humanos con importantes lealtades entre las personas, y en muchos casos, con independencia del tamaño de la organización, se comprendían como "familias" y los directivos apoyaban a los trabajadores de acuerdo con su visión de unidad familiar y honorabilidad social. En la compilación de Dávila (2003), se incluyen trabajos sobre las élites productoras de Santander, Cauca, Caldas y Valle del Cauca, y trabajos pioneros sobre la Costa Caribe.

Un segundo aspecto característico del sistema productivo colombiano, que se relaciona con el anterior es el predominio de la pequeña y mediana empresa y su constitución con inversiones y trabajo familiar (Dávila, 2003; XXIII). Este puede ser considerado un importante rasgo de la tradición campesina, donde la producción se establece alrededor de los hogares y a medida que se extiende la familia, va creciendo el núcleo de trabajo; esto también puede explicar la relativamente fija

estructura organizativa y su tendencia hacia la verticalidad, que ha tenido que ver con la conformación familiar típica.

Debe mencionarse también que gran parte del desarrollo empresarial del país se desprende de la economía campesina. La gremialización por ejemplo, es destacada en la historia del sector agrario, como puede observarse asimismo en el documento de referencia de Dávila (2003; 1107, ss.) (Café y otros productos agrícolas destacados nacionales y el sector de transportes, en gran medida vinculado también a la agricultura; por fuera de la documentación del libro de Dávila, también pueden mencionarse las experiencias del Tabaco y del Banano).

De hecho, durante la historia productiva del país y hasta la actualidad, la importancia del sector agropecuario es de gran alcance, -siendo Colombia productor de bienes primarios-, cuando en el país persiste, a pesar del proceso que se ha llamado de modernización y la antecedente política de industrialización en la mayor parte del siglo XX, la producción agraria como principal factor del Producto Interno Bruto, PIB (Anexo 1), destacándose a nivel nacional, Café, Azúcar, Arroz, Banano, entre otros, y energías no renovables como el Carbón y el Petróleo.

Un último aspecto relevante en la historia del país a nivel empresarial es el rol muy importante que ha jugado el Estado como empresario y empleador, especialmente como generador de servicios públicos, obras de infraestructura y manejo de los recursos no renovables del país (Petróleo), a través del modelo intervencionista que predominó durante la mayor parte del tiempo de la historia nacional contemporánea, pues sólo hasta la década de los noventa se comenzó a dar prioridad al mercado y a la iniciativa privada como principales motores del desarrollo económico.

De acuerdo con esto, además del Estado, así como las agremiaciones, el sector solidario y sin ánimo de lucro, así como el cooperativismo, han jugado un rol muy importante en la conformación de la historia empresarial colombiana y de sus empresarios. Según Dávila (2003)

“Las empresas estudiadas [en la investigación] no se circunscriben a las de propiedad privada: [por ejemplo] las dos empresas financieras contemporáneas que se estudian no están en manos de individuos o de grupos capitalistas sino que pertenecen a organizaciones cooperativas y a fundaciones sin ánimo de lucro. También se nota un interés por las casas comerciales de fines del siglo XIX y primeras décadas del siglo XX, que fueron el eje de una notoria diversificación de inversiones y de múltiples actividades económicas. Los estudios (...) permiten comprender el rol que aquellas desempeñaron en el proceso de formación del empresariado en diversas regiones colombianas”. (Dávila, 2003; XVI).

El anterior es sin duda un breve recorrido que no abarca toda la complejidad del sistema productivo colombiano, pero permite ver a grandes rasgos, cuáles elementos han sido característicos, no sólo siendo parte de la historia, sino constituyendo un legado que se expresa en las realidades empresariales de la actualidad y que se ha encontrado con nuevas exigencias de acuerdo con el contexto nacional e internacional, lo que da paso a observar este otro tipo de factores.

Entonces, adicionalmente, en cuanto a la coyuntura económica y los aspectos externos influyentes en la dinámica del desarrollo nacional es necesario observar como fenómeno general principal a la globalización y su impacto sobre los procesos empresariales. Ninguna empresa, por pequeña que sea, puede sustraerse a las realidades del contexto globalizado.

“Siendo la nuestra una sociedad de organizaciones, las mismas no podían quedar fuera de los efectos de la globalización. A decir verdad, los impactos de la globalización no representan una novedad para las organizaciones (...)

La globalización de estos tiempos se [caracteriza por] la velocidad de los procesos de cambio y la amplitud del alcance de los acontecimientos. Prácticamente todo el mundo está en contacto. La estabilidad que se puede obtener a través de cálculos estadísticos sobre una demanda masiva contrasta con la incertidumbre proveniente de una vertiginosa y compleja interacción de fuerzas competitivas y los demás sistemas que interactúan con la empresa. Los líderes del mundo empresarial (los administradores), son hoy la figura de nuestros tiempos. Se han convertido en ejemplo de las cualidades a poseer y de los resultados a obtener. Pero junto con estas virtudes, vienen asociadas ciertas responsabilidades: la responsabilidad de saber utilizar con cautela semejantes atributos" (Mollo, 2008; 8-9).

El nuevo administrador, capaz de desenvolverse y tomar decisiones en el contexto de la globalización, como se observa en el planteamiento de la autora, es una figura muy importante para el desarrollo organizacional y social, pero en realidad, se trata de una transformación más general, que implica un nuevo tipo de trabajador, más allá de sólo las personas en los organismos directivos. Todos los miembros de las empresas están adquiriendo nuevos roles, actitudes y valores, que pueden ser fortalecidos.

La globalización entonces, ha influido en la forma de trabajar y en dimensiones diferentes para la competitividad y los logros personales y colectivos, porque entre otros aspectos, este fenómeno implica que los conocimientos y experiencias de las personas sean centrales al momento de diferenciar las compañías y comprender su situación dentro de su propio contexto, como se puede observar en el segundo apartado del presente ensayo.

También, los cambios generados por la globalización se relacionan con el hecho de haber dinamizado el comercio y por tanto, los mercados, haciendo necesario que se redefina la gestión de las organizaciones de cara a los retos del entorno (Botero, 2013).

“En la actualidad no es posible entender el fenómeno de la internacionalización de las empresas, únicamente como una práctica de comercio exterior, sino que es preciso evaluar múltiples factores de su estructura y prácticas gerenciales para determinar el nivel en el que una empresa está conectada con los procesos globales de desarrollo y en qué medida su competitividad se puede ver afectada positiva o negativamente por ellos” (Edler, 2004, citado no textual por Botero, 2013; 205).

Teniendo en cuenta lo anterior, la globalización tal como se presenta en la sociedad contemporánea implica no sólo transformar la forma de actuar en los mercados, sino que frente a ella, se requiere un cambio en la estructura y funcionamiento organizacionales, al menos en tres aspectos esenciales: en primer lugar, la implementación de procesos con tecnología de punta y eficiencia para incrementar la competitividad. En segunda instancia, la calidad, como fundamento de todas las operaciones, actividades y productos de las organizaciones.

Como tercer punto estratégico y articulando los dos anteriores, aparece la gestión del Talento Humano a partir del enfoque del Capital Humano y del Capital Social, pues estos se convierten día a día, en la sociedad del Conocimiento, en el principal insumo de la organización para ser efectiva y sostenible en el tiempo. Como lo plantea Botero (2013), los procesos de globalización a lo largo de la historia mundial son “expansiones” y ellas implican cambiar la forma de hacer negocios, en cuanto a la planificación y la toma de decisiones, porque se requiere “un nuevo tipo de estrategias”.

En esta perspectiva se incluye el plan de estrategias del presente trabajo. Chamorro & Tato (2005) resaltan la manera en que el Talento Humano es el activo de mayor relevancia en las organizaciones actuales:

“La globalización ha puesto al alcance de cualquier empresa los mismos recursos competitivos. Tal circunstancia sólo es salvada, en parte, mediante alguna protección de índole legal o la construcción de determinadas barreras que no siempre son confiables ante los rápidos cambios de las tecnologías. De aquí se deriva en gran parte

el auge que la gestión de los llamados activos intangibles tienen hoy en día en el mundo académico y profesional, ya que presentan características propias que los hacen difíciles de copiar o imitar. Sin embargo, conviene hacer una reflexión acerca de la fuente u origen de tales activos intangibles: las personas se han convertido en una fuente de ventaja competitiva sostenible, gracias a sus particulares características. De forma directa, a través del conocimiento estático y su dinámica o aprendizaje; y de forma indirecta, mediante el uso y gestión de los activos, ya sean intangibles o tangibles. Sobre esta base, se plantea a los RR.HH. y su gestión como el fundamento de la competitividad de las empresas globales” (Chamorro & Tato, 2005; 168).

Desarrollo Organizacional y Gestión del Talento Humano.

De acuerdo con su importancia en la sociedad, es necesario puntualizar el rol de las organizaciones empresariales de cara al desarrollo y al contexto actual y cómo el Recurso Humano es el motor esencial de las mismas.

Para el primer aspecto (rol e importancia de la organización) tomando como referencia los enfoques sistémico y contingente, hay aspectos característicos de éstas, iniciando por el hecho que no son simplemente espacios donde se desarrollan procesos productivos de manera mecánica, sino que son un ambiente particular donde se entretajan relaciones sociales, más allá de la generación misma de los productos que crea.

Velásquez (2000) en su artículo sobre los enfoques sistémico y contingente en Administración pone de relieve que el contexto actual siendo abierto, exige que las organizaciones empresariales estén acordes con las realidades en las cuales se desenvuelven.

“Los conceptos de sistema nos proveen un modelo amplio para entender a todas las organizaciones. La contingencia reconoce que el entorno y los subsistemas internos

de cada organización son únicos y proveen las bases para diseñar y administrar organizaciones específicas (...).

La contingencia reconoce similitudes y diferencias entre organizaciones pero mantiene énfasis en que el papel primario gerencial es el de buscar congruencia entre sus subsistemas. Los conceptos de sistemas y de contingencias no nos proveen principios generales para administrar a todas las organizaciones, pero sí pueden proveer importantes lineamientos para un diagnóstico organizacional y acciones generales en una situación específica” (Velásquez, 2000; 36).

Tanto las perspectivas sistémica y contingente contribuyen al conocimiento y gestión de la organización actual porque comprenden los procesos empresariales desde las personas que se relacionan dentro de la organización y de éstas y ésta con los demás en su entorno; esto como resultado de un cambio de pensamiento desde enfoques cerrados donde la organización se veía como las operaciones propias que se desarrollaban a su interior, a uno más amplio que concibe la empresa como una estructura social abierta.

“El enfoque de sistemas ha sido promovido por muchos otros escritores en la ciencia de la administración (...) Al principio, los modelos que se empleaban eran cerrados. [Según] El sociólogo George Homans (...) una organización está formada por un sistema ambiental externo y un sistema interno de relaciones que son interdependientes. Hay tres elementos en un sistema social: las actividades, son las tareas que la gente desempeña; las interacciones, ocurren entre las personas en el desempeño de dichas tareas, y los sentimientos, que desarrollan entre las personas. Estos elementos se refuerzan mutuamente. (...) Las organizaciones son sistemas abiertos que se necesita gestionar cuidadosamente, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno (...) Una organización recibe insumos de la sociedad como son: personas, materiales, dinero e información, ésta los transforma o procesa en salidas que son productos, servicios y recompensas para sus miembros (...) Debido a los insumos, salidas y procesos que afectan o involucran a la organización como un sistema abierto; una organización no es simplemente un sistema técnico o social. Es la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de varias tecnologías” (Velásquez, 2000; 29-30).

Como contribución a la sociedad, la producción es muy relevante porque al crear bienes y servicios se dinamizan los mercados y por ende la economía, aportando al progreso social, a través de la mayor y mejor cantidad de satisfactores disponibles para las necesidades y los gustos de las personas; ayudando al abastecimiento de la sociedad, de manera oportuna y con efectividad, por lo que contribuye a la distribución y asignación de recursos. Asimismo, al planificar e implementar los procesos para producir, permite a la entidad misma y por ende a la sociedad, ser más eficiente para ello (enfoca los esfuerzos hacia fines principales con menores costos para realizarlos).

Adicionalmente, las empresas con su trabajo, también cumplen unas funciones sociales: humanas, con relación a sus miembros y a los círculos más próximos a su entorno, económicas (productivas y de otra índole, al crear valor y generar empleo, al generar recursos), culturales (al impactar las representaciones culturales y ser actor social y al generar conocimientos sobre los bienes y servicios que produce, los procesos de gestión y la investigación aplicada) y directamente sociales (a través de los recursos que traslada al sector público y la participación en diversas causas).

Entonces, las empresas, sobre todo en la actualidad, no están limitadas a las funciones económicas internas y del contexto por las que fueron creadas o rediseñadas. Además de esto, la sociedad espera que sean ejemplos de ética y que también participen activamente en la vida social y soluciones a las problemáticas de las mayorías. Así las cosas, las organizaciones empresariales han ido asumiendo de manera creciente, importantes compromisos con diferentes causas sociales que lideran no sólo por la imagen que necesitan tener frente al público sino, principalmente, como resultado de un verdadero sentido social, de acuerdo con los intereses de apoyo que sus miembros y directivos consideren esenciales.

Así las cosas, desde múltiples perspectivas, de su desempeño se desprende un impacto favorable sobre el desarrollo local, regional y nacional, no sólo a partir de los bienes y servicios por los que opera, sino por todos los aportes adicionales con que se convierten en actores sociales referentes para el todo social; en otras palabras, las funciones de las empresas están relacionadas con el desarrollo, bajo un marco normativo institucional (regulaciones y leyes) y las condiciones particulares del mercado-contexto.

Las importantes funciones que realizan las organizaciones se desprenden de la labor desarrollada por los equipos empresariales; las empresas son ante todo, un “grupo de personas” que se sintonizan para desarrollar los procesos tendientes a dichas funciones utilizando los recursos que obtienen para llevarlas a cabo. Estas personas, aportan sus conocimientos, experiencias, iniciativas y capacidad de trabajo y sus contribuciones se articulan en el todo organizacional.

Por su parte, la organización como agente social, permite la autorrealización personal y profesional de quienes la integran, en parte, a través de los recursos necesarios para su propio bienestar y el de las personas a su cargo, pero también y principalmente, a través de la posibilidad de participar con otros, crear, ser útil a la sociedad y aprender, por lo que puede afirmarse que en la empresa, se da una parte muy importante del crecimiento personal y de la realización de la libertad de cada ser humano.

En consecuencia, el cumplimiento de la labor empresarial con relación al Recurso Humano hace parte de los más complejos procesos de la gestión empresarial, pues dada su importancia, las organizaciones suelen planificar e implementar sus políticas de personal con detalle, rigurosidad y eficiencia, pues en la mayoría de los casos son conscientes de que gran parte de la proyección

institucional descansa en la dinámica de las personas y equipos, más que de cualquier otro tipo de recursos.

Por ejemplo, pueden contar con liquidez suficiente para llevar a cabo muchos proyectos y actividades, pero los resultados de los mismos dependerán de la forma en que sean utilizados los recursos económicos y de la efectividad del trabajo. En las organizaciones modernas, como se ha venido mencionando, tal labor se estructura bajo el concepto de Gestión del Talento Humano.

Según Chiavenato (2002), quien es uno de los autores más representativos en este tipo de proceso empresarial, dicha gestión consiste en seis grupos de actividades: las de admisión de personas, las de aplicación, -que implican el diseño de los cargos y su evaluación, así como por extensión, el entrenamiento y/o familiarización con las labores-, las de compensación, las de desarrollo, las de mantenimiento y las de monitoreo. En todas ellas, es necesario articular la red de estrategias como políticas organizacionales para cumplir el doble propósito, de aprovechar las capacidades y cualidades del talento humano, pero también, potenciar su crecimiento personal y grupal.

Una red de estrategias eficiente para el proceso de gestión, tendrá en cuenta procedimientos óptimos para seleccionar el personal de acuerdo con su propia visión y sus valores, de manera que sea factible sintonizar los intereses de los nuevos miembros de la organización con ella misma. También tendrá detalladamente establecido y planificado los diversos requerimientos de cada participante en sus procesos, de manera que quede poco al azar, y contará con mecanismos de evaluación adecuados, que le permitan identificar la forma y el nivel de cumplimiento, así como diseñar nuevas estrategias para corregir las deficiencias, por lo que en todas las áreas que enumera el autor, se articulan los postulados que se manejen a través de tal red.

Esto depende de manera importante de la forma en que se comprenda el rol de Talento Humano dentro de la organización, Chiavenato (2002; 466) distingue entre las entidades Alfa y Omega (Anexo 2). Si una empresa está anclada en el pasado, llegando a considerar que las personas son un factor de producción más, que sólo generan un uso funcional y que pueden ser sustituidos sin dificultades por cualquier otro agente análogo, no podrá desarrollar estrategias donde la base de realización sean las personas. Asimismo, estará limitando la capacidad organizacional de enfrentar los retos del contexto actual.

“Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una buena fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros. Existen empresas cuyo crecimiento se frenó parcialmente, o se dificultó, porque no pudieron mantener una fuerza laboral eficiente y motivada. Este será el panorama del futuro” (Chiavenato, 2002; 9).

De forma contraria, las organizaciones que comprenden tanto las capacidades como las necesidades de sus integrantes, pueden contar con su esfuerzo voluntario y consiente para la consecución de los objetivos, debido a que éstos son comprendidos, desarrollados y compartidos por las personas y éstas adquieren un compromiso, más allá del plano remunerativo, para que todas sus acciones tiendan a conseguir los fines que asumen como comunes.

“Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial, de los empleados. Cuando una organización está orientada hacia

las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en ese enfoque” (Chiavenato, 2002; 9).

En el mismo sentido, Sokolovská, Cagáňová, Čambál, & Saniuk, A. (2014) observan la importancia del Talento Humano en las organizaciones actuales, de acuerdo con las contribuciones a partir de sus conocimientos y experiencia:

“Las personas son el recurso más valioso en cada empresa. No es suficiente para una empresa estar equipada por medios de calidad técnicos y tecnologías. Las personas comprendidas como capital humano en la empresa crean valor agregado, sin ellos los implementos técnicos y soluciones permanecen en desuso o no se usan del todo. Las personas y sus herramientas colectivas, habilidades y experiencias, conjuntamente con su habilidad para usarlas en el interés de la organización son vistas actualmente como aportes significativos a lo que sucede en una empresa, siendo un importante recurso de ventaja competitiva (...). A diferencia del equipo técnico y maquinaria, los recursos humanos continuamente mejoran, las personas son capaces de ganar nuevo conocimiento, desarrollar sus habilidades y técnicas, ellos son creativos, traen nuevos pensamientos e ideas y son capaces de encontrar nuevas soluciones a los problemas. Proveen una ventaja competitiva única para una empresa. La única forma para el desarrollo empresarial y para ganar una ventaja competitiva en el mercado es emplear y sostener esas personas que son capaces de trabajar, usar y desarrollar su potencial de conocimientos (...) El capital humano de una empresa está formado por sus empleados, sus conocimientos innatos y adquiridos, técnicas, habilidades, actitudes y competencias. Los componentes humanos de la empresa son esos componentes, los cuales son capaces de aprender, cambiar, innovar y tienen creatividad, los cuales, cuando están bien motivados, aseguran su sobrevivencia a largo plazo. Este capital representa los factores importantes de la prosperidad de una empresa. En términos de sucesos futuros, para proyectar y desarrollar la empresa, es importante la calidad y desarrollo de esos aspectos de capital humano, los cuales, si se usan efectivamente, ayudan a la empresa a moverse hacia arriba (...) No debe olvidarse que el capital intelectual no es propiedad de la empresa, porque los empleados tomarán su conocimiento y experiencia con ellos si se van de la empresa.

Por tanto, la empresa sólo puede prestar el capital humano, lo cual es su mayor riesgo".
(Sokolovská, Cagáňová, Čambál & Saniuk, 2014; 385-386).²

Simultáneamente, es necesario reconocer que no todas las empresas pueden aplicar las mismas estrategias sin adaptarlas a sus propias realidades. Las recomendaciones desde las teorías administrativas, como se conoce en el medio, no son recetas que se puedan cumplir siguiendo pasos predeterminados, sin contextualizarlas y sin obtener resultados de acuerdo con cada caso en particular. Dependiendo del sector y tipo de actividades que lleven a cabo las organizaciones, sus integrantes podrán aportar tanto a su cultura y su desempeño, como a las diferentes innovaciones en su campo de trabajo.

Bloom & Van Reenen (2010), argumentan por qué las prácticas administrativas difieren entre países y firmas, insinuando que a través de diversas teorías se trata de homogeneizar la situación de unos y otras, ignorando la importancia de las condiciones particulares de las organizaciones y del contexto, lo cual puede conducir a errores en su comprensión y en las decisiones pertinentes para cada caso. Tales prácticas administrativas se han estructurado de acuerdo con la visión que tienen las organizaciones, sus propietarios y directivos con respecto al Talento Humano.

Desde las diferencias en la administración y la gestión, que implican que firmas con mejores prácticas sean más duraderas, productivas y con mayor crecimiento, así como a partir de las diferencias culturales, existen otros múltiples factores que implican la gran variedad de situaciones empresariales. Entre ellas se cuentan por ejemplo, la incidencia de las políticas de fomento en los países, la especialización en algunas áreas y sectores en las economías, así como la priorización de algunos

² Traducción de la Autora. Los autores referenciados citan a varias Fuentes para la argumentación que presentan, la cual fue omitida por no ser textual y porque dichos autores referenciados construyeron la redacción incluida.

modelos de administración que son más reconocidos en un contexto dado, los mercados y la competencia a su vez diversos, la internacionalización de algunas entidades y procesos productivos, las regulaciones de importación – exportación, la composición del capital y sus inversionistas, que pueden ser familiares, la tendencia hacia el uso intensivo del Capital Humano y la normatividad política para los mercados y para el tema laboral, la asociatividad, entre otros.

Bruhn, Karlan, & Schoar (2010), al indagar sobre el tipo de capital que se está perdiendo en los países en vía de desarrollo, abordan la temática de lo que denominan “capital gerencial” y el conocimiento, para indicar que un enfoque de gestión de organizaciones en el cual no se privilegie el Talento Humano como principal soporte institucional, está siendo contraproducente frente a las necesidades de crecimiento, expansión y sostenibilidad de firmas y países. De hecho, un elemento muy importante y característico de las organizaciones, dentro de su Talento Humano, es el equipo de Dirección, que debe asimismo, ser potenciado desde las políticas organizacionales.

Su investigación encuentra que “no solo el capital gerencial es un factor limitante del crecimiento de las firmas, sino también que el conocimiento puede estar considerado en el primer lugar (...) En otras palabras, el rezago de capital gerencial puede en efecto ser un obstáculo para el crecimiento, pero más aún, la falla al encontrar un resultado en los estudios [al respecto] no podrá desvirtuar que, siendo visto de manera simple, el programa (de capacitación) no fuese efectivo en la enseñanza de herramientas gerenciales (...) [Diversos estudios analizados] sugieren que el capital gerencial visto como tema, es al menos en parte, enseñable. Desde luego, el resultado [de la investigación] también indica que hay bastante heterogeneidad en los efectos del tratamiento y las posibles aproximaciones de las capacitaciones empresariales” (Bruhn, Karlan, & Schoar, 2010; 632)³.

³. Cita traducida por la autora.

La formación y el desarrollo de habilidades de gestión y de trabajo, que incluyen tanto aspectos individuales como de trabajo en equipo, son un área que requiere gran parte de la atención entre las políticas de las organizaciones y abarcan a todo el personal, desde los directivos hasta los trabajadores que realizan tareas operativas, todos quienes deben estar sintonizados a nivel institucional. En el contexto actual, se requiere que todas las personas estén actualizándose permanentemente para optimizar su desempeño.

Los autores Bruhn, Karlan, & Schoar (2010), evidencian que se requiere mucha más investigación sobre el Capital Gerencial, evaluando su impacto económico y las formas específicas en que se relaciona con el quehacer organizacional, así como su posibilidad de ser enseñado (transferido) y de qué manera, lo que puede comprenderse como no solo a través de procesos formales académicos, sino también dentro de las organizaciones, más allá de la misma política de capacitación que se maneje en cada caso. De hecho, dichos investigadores afirman que el capital gerencial puede ser desarrollado desde la experiencia en el trabajo o incluso, por el ejemplo familiar.

La cuestión es muy compleja, por lo que Bloom & Van Reenen (2010) resaltan que si bien existe variedad de prácticas administrativas entre firmas y entre países, algunas que han probado ser exitosas, podrían ser implementadas en otros contextos, pero ello no es así. Entonces, vale la pena preguntarse por qué no y evidenciar todos estos aspectos específicos que caracterizan a las firmas en sus propios contextos. Lo mismo sucede con la Gestión del Talento Humano, pues algunas empresas son resistentes a aplicar en la realidad, a pesar de los postulados a favor del desarrollo humano, prácticas que sean consecuentes con éstos.

En un contexto como el colombiano, con las particularidades que se observaron en la primera parte del presente ensayo, se encuentra que es necesario

tener en cuenta los principios, creencias, valores de la cultura y expectativas de los integrantes de la organización, tanto de los directivos, como de los demás trabajadores, pues su visión social se expresa también en la forma en que viven su trabajo, por la función que cumple en las experiencias familiares y personales, y por su sentido de participación y de comunidad.

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” (Chiavenato, 2002; 6).

La organización es por tanto, el espacio donde se potencian y se desarrollan las capacidades de los trabajadores y en consecuencia, ya no se pueden seguir observando las remuneraciones como simples costos laborales, sino como las inversiones que garantizan los beneficios y la sostenibilidad a futuro de las compañías, como un elemento de distinción y de ventaja frente a las demás entidades productivas del entorno.

Derivado de lo anterior, también se comprende la empresa como un espacio de aprendizaje, donde las personas aportan a los conocimientos de su grupo, pero también, adquieren experiencias y manejan más y mejor información, con ideas y resultados prácticos, que les permiten ampliar su bagaje cultural y profesional, y por tanto, crecer individualmente.

“Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y

efecto que tiene en ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones” (Chiavenato, 2002; 4-5).

Las diferentes organizaciones deben adquirir mayor conciencia sobre esta responsabilidad con sus integrantes, reconociendo que la oferta de un empleo, en condiciones estándar, no es solamente la contribución que hacen a las personas, sino que son una fuente muy importante de insumos para la vida: aprendizajes, experiencias, información, relaciones interpersonales, que conllevan un compromiso por apoyar a todos los miembros de la organización, para que se proyecten a futuro, al mismo ritmo, o sentido de la entidad como tal.

La Red de Estrategias.

Jacques Delors (1996), presidiendo la Comisión Internacional para la Educación para el Siglo XIX de la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, realiza junto con los demás miembros del organismo, un informe en el cual se sintetiza la investigación sobre diferentes aspectos de la educación del futuro y entre ellos, cuatro pilares, específicamente en el capítulo 4 de su informe, que se convierten en el fundamento y fines de la formación de todas las personas.

Dichos pilares son “aprender a aprender”, “aprender a hacer”, “aprender a ser” y “aprender a vivir juntos” (Delors, 1996). Si bien éstos pueden comprenderse como fines de la formación, son también factores generalizables a las diferentes instancias de la vida, que son constitutivos de un desarrollo personal, que le permita a la persona tener éxito y contribuir en su entorno. Por tanto, la red de estrategias que se plantea en el presente estudio, toma como nodos estos aspectos, por dos motivos principales.

El primero de ellos es que tales pilares se han asociado al concepto de formación “integral”, lo que significa que se articulan en las diferentes dimensiones de la vida de cada ser humano, no sólo a nivel económico en lo laboral, sino involucrando todos aquellos aspectos que se han venido mencionando sobre el desarrollo personal, más allá de la remuneración, con respecto a los integrantes de una organización, que se relacionan con su perspectiva profesional, sus conocimientos, sus experiencias, su bienestar y el de sus seres queridos y la posibilidad de ser útil en su ambiente próximo y a nivel social.

De tal manera que los cuatro pilares describen factores que deben darse en la organización, para garantizar el crecimiento personal de cada trabajador, así como en la educación, cumplen este fin para cada estudiante. Por tanto, son pertinentes como fundamentos de la gestión del Talento Humano, porque abarcan las diferentes necesidades y capacidades de las personas, permitiéndoles desarrollarse, crecer y aportar. Así las cosas, los cuatro pilares pueden ser traslapados a las realidades empresariales, y de hecho, no puede desconocerse que en algunos casos particulares, aún sin tener definidos los pilares dentro de los lineamientos institucionales, éstos se expresan y se trabajan a través de dicha gestión.

En segundo lugar, otro motivo relevante es que los cuatro pilares son un sistema integrado, de manera que el desarrollo de uno de ellos implica que los demás también avancen, por lo que se articulan como una red, y tocan aspectos que se aplican directamente en las organizaciones empresariales: el ser y el vivir juntos dentro de las instituciones, exigiendo capacidades humanas, emocionales y sociales; el hacer que implica los procesos y resultados del trabajo y el aprender, que implica poder derivar aprendizajes de las experiencias que se dan en el día a día empresarial.

Tomando los pilares de la educación como nodos de la red en las empresas, porque las organizaciones son una fuente por excelencia del aprendizaje en la acción (experiencia y formación), dentro de ellos, se definen las estrategias. No se puede olvidar que los pilares y sus estrategias están relacionados, al permitir por sus diferentes canales el desarrollo personal y social de los integrantes de cada núcleo empresarial.

Antes de observar cada pilar y sus estrategias, es necesario recordar además, que la red propuesta a continuación, es un modelo que en cada empresa en específico, debe ser adaptado, complementado y desarrollado de acuerdo a sus propias realidades.

Aprender a Aprender en las Organizaciones. En este factor es necesario implicar en primer lugar la Cultura Organizacional, porque es el ámbito de la identidad institucional y contiene los diferentes conocimientos y sus usos que se dan en la organización. Pero no todas las culturas de las empresas son de aprendizaje, porque como se ha mencionado, en algunas empresas los trabajadores no son vistos como un activo de primera importancia, sino como un medio más.

En este sentido, la Cultura Organizacional que promueve el aprendizaje permanente es aquella en que se valora y se potencia al Talento Humano, bajo los enfoques organizacionales del desarrollo del mismo. Algunas de las estrategias básicas en este campo son:

- La redefinición de los lineamientos institucionales, los que incluyen la misión, la visión, la filosofía, los principios, entre otros, los cuales se deben construir “participativamente” si no se ha dado ese caso, y en ellos debe quedar clara la postura de la organización frente a la

importancia del Talento Humano, implicando una nueva concepción del ser humano, como ser dotado de necesidades y capacidades, que contribuye no sólo con esfuerzo físico, sino con todas sus dimensiones personales, al respecto Chiavenato permite sintetizar la forma en que “deben” ser vistos los integrantes de la organización:

“Las personas, junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de la nueva organización (...). En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos socios de la organización” (Chiavenato, 2002; 35).

- A partir de la anterior estrategia, cada organización puede definir, si no los tiene, unos “Objetivos de Desarrollo Humano”, de acuerdo con el talento que en ella participe.
- Una estrategia necesaria, derivada de las anteriores, es la evaluación participativa y constante de tales lineamientos institucionales de cara a los objetivos del desarrollo humano.
- Finalmente, se pueden incluir todas las estrategias que sirvan para definir, reconocer y socializar la Cultura Organizacional propia de cada firma, lo que incluye las sesiones de trabajo y discusión y la capacitación enfocada en este tema.

Es necesario finalmente, puntualizar que la Cultura Organizacional no es exclusiva del “aprender a aprender” debido a que es un concepto transversal dentro de todas las dimensiones organizacionales, pero que se desarrolla en el ámbito del aprendizaje porque está asociada con este proceso, pero se manifiesta también en el “hacer”, el “ser” y el “vivir juntos”, pues éstos principios se vivencian de acuerdo con lo que la empresa es.

Aprender a Hacer en la Empresa. Este principio refiere a las actividades y procesos que se desarrollan para la implementación de la Planeación Estratégica, pues se relaciona con la práctica cotidiana que se lleva a cabo en la organización. Es un asunto complejo asimismo, porque depende de la cultura, los conocimientos y las decisiones – actitudes de las personas, pero además, porque no se puede considerar de manera individual, sino como la articulación de los distintos “hacer” que hacen funcionar a la organización.

En la actualidad, en medio de los procesos de calidad, se requiere que el “hacer” sea observado y mejorado constantemente a través de los procesos de evaluación, de manera que como lo expresan Chamorro y Tato (2005), pueda asegurarse que todos los integrantes de la organización tengan un acceso equitativo a las oportunidades, de acuerdo con su talento. Algunas de las estrategias plausibles son:

- El conocimiento y sistematización de las Capacidades y Talentos de todos los trabajadores de la organización, no sólo los que tienen que ver específicamente con su cargo, sino aquellos que pueden destacarse y ser útiles a la empresa y a la comunidad en diversas circunstancias, como las habilidades artísticas, la formación y habilidad en atención de siniestros y primeros auxilios, entre otros.
- El sondeo de las expectativas e intereses que tienen los trabajadores sobre sus aprendizajes y sueños que desean realizar.
- La construcción y puesta en marcha de un sistema de evaluación (sus criterios, métodos, objetivos y planes de mejoramiento derivados) tanto de las personas como de la institución. Es importante que el mismo tenga un enfoque de optimización y no de sanciones.
- Evaluar posibilidades de rotación y cambio de tareas dentro de la misma organización.

- Optimizar el desarrollo de los planes de seguridad y salud ocupacional.
- Optimizar los mecanismos formales e informales de coordinación y apoyo entre los miembros de la organización, así como los canales de comunicación.

Para desarrollar el “hacer”, finalmente, se sugiere planificar y observar la forma en que cada empresa en específico, lleva a cabo las tareas de la gestión del Talento Humano, propuestos por Chiavenato (2002), para realizar cambios si es el caso, a partir de un enfoque más humano:

“Tratar personas siempre fue parte integral de la responsabilidad de cada ejecutivo, desde el presidente hasta el nivel más bajo de supervisión. Las organizaciones exitosas definen las responsabilidades de línea de los gerentes:

1. Ubicar a la persona apropiada en el lugar apropiado, es decir, reclutar y seleccionar.
2. Integrar y orientar a los nuevos empleados en la organización.
3. Capacitar a los empleados para el trabajo.
4. Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el cargo ocupado.
5. Obtener cooperación creativa y desarrollar relaciones agradables de trabajo.
6. Interpretar las políticas y los procedimientos de la organización.
7. Controlar los costos laborales.
8. Desarrollar las capacidades y habilidades de cada persona.
9. Crear y mantener elevada la moral del equipo.
10. Proteger la salud y proporcionar condiciones de trabajo adecuadas”. (Chiavenato, 2002; 23).

Aprender a Ser en la Empresa. Las personas se comportan de acuerdo a un conjunto de valores que les son propios ya sean tácitos, o explícitamente reconocidos por ellas. El modelo tradicional de gestión está cambiando hacia uno donde se da cada vez mayor importancia a la ética empresarial, lo que se construye necesariamente a partir de la ética de los integrantes de cada organización.

Cortina (2008) es una de las autoras más representativas del tema del desarrollo ético en la organización, argumentando que la ética es un aspecto central en el tiempo actual y que se contextualiza en un nuevo concepto de empresa, de cara a la sociedad. La ética debe desarrollarse en todos los miembros de las organizaciones, siendo parte constitutiva de su cultura, pero además implica una ética de la dirección y una ética en todas las operaciones de las empresas: los negocios, los bienes y servicios entregados a sus clientes, el ambiente, el Estado y todos los demás agentes, en las diferentes formas, en que se vean afectados por las decisiones y acciones de una empresa.

“La concepción de la empresa cambia sustancialmente en los últimos tiempos, desde entenderla como el terreno de hombres sin escrúpulos, movidos exclusivamente por el afán de lucro, a considerarla como una institución socioeconómica que tiene una seria responsabilidad moral con la sociedad, es decir, con los consumidores, accionistas, empleados y proveedores. La empresa es una organización, es decir, tiene un tipo de entidad que se distiende en pasado, presente y futuro y que no se reduce a las suma de sus miembros; a su vez esa entidad ha de cumplir unas funciones y asumir claras responsabilidades sociales, es decir ha de tomar decisiones morales” (Cortina, 2008; 81).

La ética redundante en el reconocimiento social de una organización y según Chamorro y Tato (2005), será un elemento importante para atraer talento humano y para retenerlo. El desarrollo de un ser ético implica que se sigan algunas básicas estrategias, entre las demás que la organización tenga estipuladas para la capacitación empresarial:

- Concertar y socializar los valores de la organización y las formas en que éstos se concretan.
- Diseñar un manual de ética participativamente, si no se tiene.
- Incluir en la capacitación del personal temas éticos y de crecimiento personal.

- Tener en cuenta la ética en la evaluación de personas e institucional.
- Crear un comité de ética que apoye la planificación, si no se tiene.

Aprender a Vivir Juntos en la Empresa. Este principio también está muy relacionado con la Cultura Organizacional puesto que expresa la forma en que interactúan las personas, su capacidad para trabajar en equipo, su tendencia hacia la participación y el apoyo y la forma en que se manejan los conflictos. Las empresas dependen de manera importante del establecimiento de relaciones asertivas pues un clima permanente de problemas interpersonales afecta el trabajo y puede incluso llevar a que varias personas con talento decidan buscar otros espacios más adecuados para desenvolverse.

Es necesario comprender cómo se sienten las personas en la organización, si hay demasiada rotación, si hay ausentismo, desmotivación y desconfianza, o si el clima es lo suficientemente adecuado como para garantizar que las personas puedan trabajar sin temor o desagrado. Para ello es necesario observar de manera cualitativa y cuantitativa la satisfacción del personal. Varias estrategias se pueden dar en este campo y se sugieren al menos las siguientes:

- Dar énfasis en la capacitación al trabajo en equipo, evaluar sus procesos e implementar acciones para motivarlo.
- Optimizar los sistemas de comunicación.
- Construir participativamente un sistema de resolución de conflictos y aplicar el procedimiento descrito de manera rigurosa.
- Implementar modelos de trabajo horizontal, si no se dispone de ellos.

CONCLUSIONES

Colombia, como cualquier país, necesita de sus empresas para garantizar mejores niveles de desarrollo y bienestar; igualmente, cuenta con un importante legado de emprendimiento y laboriosidad, junto con una cultura basada en la proximidad y lealtad entre los integrantes de sus organizaciones, que pueden potenciar estos objetivos, más allá de los diferentes aspectos negativos que suelen argumentarse con respecto a sus sistemas productivos.

Sin embargo, es innegable que existen barreras estructurales que han estado impidiendo un mayor dinamismo en el desarrollo, por lo que es necesario tomar decisiones tendientes a que las empresas puedan tener mejores resultados en el cumplimiento de sus funciones, las cuales abarcan no sólo la producción que tienen por objeto, sino todas las diferentes contribuciones sociales relacionadas con su participación en el contexto.

Una de las decisiones más importantes en este ámbito es la redefinición de la Gestión del Talento Humano, bajo un enfoque sistémico y humanista, donde se comprenda la persona como un agente activo, con capacidades no sólo físicas, sino principalmente culturales, intelectuales y sociales, capaz de trabajar armónicamente con otros, innovar y promover el logro de objetivos comunes.

Dicha gestión puede ser enfocada en el desarrollo de las dimensiones integrales del ser, tal como fueron propuestas por Delors (1996) para la educación del siglo XXI: aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos, en el contexto específico de cada organización, de acuerdo con sus lineamientos institucionales, su cultura y su visión a futuro.

REFERENCIAS

ÁLVAREZ MORALES, V. (2003). De las sociedades de negocios al “Sindicato Antioqueño”. Un camino centenario. Universidad de Antioquia. En: *Empresas y Empresarios en la Historia de Colombia. Siglos XIX y XX. Una Colección de Estudios Recientes*. Universidad de los Andes y Editorial Norma. 213-246.

BLOOM, N. & VAN REENEN, J. (2010). *Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries?*. By American Economic Association, Journal of Economic Perspectives, Vol. 24, No. 1, pp. 203-224.

BOTERO PINZÓN, L.D. (2013). *La Globalización de la Economía y la Internacionalización de la Empresa: Una Mirada en el Tiempo*. Universidad Pontificia Bolivariana (Medellín) Revista Ciencias Estratégicas. Vol. 22 - No. 30 (Julio - Diciembre 2013) 203-208.

BRUHN, M.; KARLAN, D. & SCHOAR, A. (2010). *What Capital is Missing in Developing Countries?*, By, One Hundred Twenty Second Annual Meeting of the American Economic Association. The American Economic Review, Vol. 100, No. 2, pp. 629-633.

CORTINA, A. (2008). *Ética de la Empresa*. Ed. Trotta. Madrid.

CHAMORRO, A. & TATO, J. (2005). Globalización y Competitividad en las Empresas: Recursos Humanos. Revista Análisis Económico Núm. 43, vol. XX.

CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill. México.

DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, C. (2003). Compilador. *Empresas y Empresarios en la Historia de Colombia. Siglos XIX y XX. Una Colección de Estudios Recientes*. Universidad de los Andes y Editorial Norma.

DELORS, J. (1996). *La Educación Encierra un Tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional para la Educación del Siglo XIX. Santillana & UNESCO. Paris.

EDLER, J. (2004). "International Research Strategies of Multinational Corporations: A German perspective". *Technological Forecasting y Social Change* 71 (2004) 599–621.

MOLLO, G. (2008). *Impacto de la Globalización sobre la Gestión de los Negocios*. Instituto de Investigaciones Administrativas, Universidad Nacional de la Plata, Documento de Trabajo No. 14. Revista Question – Vol 20. Buenos Aires.

SAC, Sociedad de Agricultores de Colombia. *El Estado Actual de la Agricultura Colombiana*. (2013). Memorias del Foro de Mayo 22 de 2013. Extraído el 5 de Octubre de 2014 desde http://issuu.com/mmurcia/docs/el_estado_actual_sector_agropecuari/25?e=9031194/4366553.

SOKOLOVSKÁ, B.; CAGÁŇOVÁ, D.; ČAMBÁL, M.; SANIUK, A. (2014). *Intellectual Capital of Employees as a Competitive Advantage of an Enterprise*. En: Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital. Conferencias. 384-392.

VELÁSQUEZ VÁSQUEZ, F. (2000). *El enfoque de Sistemas y de Contingencias Aplicado al Proceso Administrativo*. Revista de Estudios Gerenciales, Universidad ICESI, No. 77, Octubre – Diciembre de 2000. 27-40.

Anexo 1

Evolución del PIB Agropecuario y del PIB Total. Colombia 2001-2012

En la imagen se observa que la dinámica del PIB Total es análoga a la del PIB agropecuario y que las distancias en las magnitudes entre las dos variables se suelen mantener en el tiempo, por lo que se encuentra que hay una factible estrecha relación entre las dos medidas.



| Valor del PIB* | 2000 | 2005 | 2010pr | 2012p |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| PIB AGRO (miles de millones) | 22.629 | 26.279 | 27.720 | 29.114 |
| PIB TOTAL (miles de millones) | 284.761 | 340.156 | 424.599 | 470.947 |

* Miles de millones de pesos de 2005

Fuente: DANE. Cálculos: SAC Departamento Económico

4

Fuente: SAC (2013; 4)

Anexo 2

Distinción entre las Organizaciones Alfa y Omega según Chiavenato (2002).

| Organizaciones Omega | Organizaciones Alfa |
|--|---|
| <p>“Las Organizaciones Omega son aquellas en donde el área de Recursos Humanos todavía está centralizada y monopoliza todas las decisiones y acciones relacionadas con las personas. Las personas trabajan como meros empleados sometidos a un reglamento interno y a un rígido horario de trabajo. Lo importante es que sean asiduos y puntuales, sin importar lo que hagan en el transcurso de su horario de trabajo. Los cargos son rígidamente definidos, individualizados, aislados y desempeñados dentro de una rutina de trabajo que no cambia y que no requiere que las personas piensen o mejoren su desempeño. Además, pensar y contribuir con creatividad es algo que no ocurre en estas empresas. La denominación que más se ajusta a sus empleados es la de empleados de mano de obra, ya que estas organizaciones solamente requieren personas que desarrollen actividad física y muscular. La mayor pérdida en estas organizaciones no es el despilfarro contabilizado en dinero, materiales o tiempo, sino el despilfarro de talento humano en las fábricas, sin ninguna consideración y de manera cotidiana y continua. El capital intelectual se desvanece sin ninguna aplicación constructiva”.</p> | <p>“Las Organizaciones Alfa son aquellas que incentivan y motivan a las personas a equivocarse, crear e innovar en sus tareas, en la búsqueda del mejoramiento continuo y creciente. Son las organizaciones donde las personas tienen libertad para pensar, razonar y utilizar lo más sofisticado, su inteligencia, al servicio de la empresa. Son las organizaciones donde las personas deben añadir valor, mejorar la calidad de lo que hacen y servir al cliente. Aunque sean las que más exigen a las personas en términos de contribución y resultados, las organizaciones Alfa brindan a las personas más satisfacción y placer al trabajar. Son las mejores organizaciones para trabajar. En ellas, el área de Recursos Humanos constituye una unidad constante de innovación y creatividad que funciona como elemento de consultoría interna para que los gerentes puedan actuar como gestores de personas. La gestión del talento humano está descentralizada por completo y se orienta hacia los gerentes y sus equipos. El organigrama tradicional se reemplaza por una red integrada de equipos. En estas organizaciones no se administran las personas como factores de producción o como recursos pasivos. Las personas no son simples empleados ni se llaman recursos humanos, sino participantes y colaboradores de la organización que brindan el conocimiento y las habilidades necesarias para el éxito de la iniciativa conjunta en plena era de la información”.</p> |

Fuente: Chiavenato, I. (2002; 466). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill. México.