



Presentado por:

JORGE LUIS OLIVEROS SAENZ

CÓDIGO DEL ESTUDIANTE

D5200695

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Especialista en Alta Gerencia

DOCENTE TUTOR (A): LILIANA PADILLA DE LA OSSA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, COLOMBIA

Fecha 24 de Abril de 2017

Resumen

La responsabilidad del futuro de la empresa está en manos de quienes la dirigen si saben aprovechar el potencial de cada individuo que hace parte de ella. Teniendo en cuenta esta premisa, cabe resaltar la activa participación que tienen los colaboradores en las organizaciones desde la gestión de talento humano y la importancia de contar con un personal altamente competente que cumpla con las funciones y responsabilidades establecidas para lograr resultados de calidad en un mercado que día a día es más competitivo. Es necesario, hacer hincapié en la responsabilidad que tienen las organizaciones en el desarrollo de la gestión del talento y la necesidad de hacer planeación, organización, desarrollo y control de todas las actividades que promuevan la consecución de las metas y objetivos organizacionales. Sin embargo, es necesario resaltar que el talento humano como bien intangible influye en el aprovechamiento de los recursos y esto sólo se logra al invertir esfuerzos y recursos en el desarrollo y formación del personal; sino a través de procesos eficientes con el fin que utilicen su potencial laboral e intelectual al máximo.

El recurso humano es el factor más importante con el que cuenta una organización, este se debe cuidar, cultivar y desarrollar eficientemente, pues de esta labor depende el nivel de liderazgo de los gerentes y su influencia a enfrentar los desafíos que impone el mercado.

Palabras clave: Talento Humano, Gestión Humana, Liderazgo, Organización, Empresa, Desarrollo, Colaborador.

Abstract

The responsibility of the future of the company is in the hands of the leaders and they know to take advantage of the potential of each individual that forms part of this one. Taking account this premise, it is important to highlight the active participation of employees in the management of human talent and the importance of having a highly qualified staff that meets the functions and decisions to achieve quality results in a market that day to day is more competitive. It is necessary, emphasize the responsibility that the organizations have in the development of the management of the talent and the necessity to make planning, organization, development and coordination of all the activities that promote the attainment of the goals and organizational objectives. However, it is necessary to emphasize that human talent as an intangible asset

influences the use of resources and it is only possible to invest efforts and resources in the development and the training of the personnel by the means of the effective processes to the end that they use their work potential and intellectual to the maximum.

The human resource is the most important factor that an organization has, it must be carefully cared for, cultivated and developed, because of this workforce depends on the level of leadership of managers and their influence to the situation imposed by the market.

Key Words: Human Talent, Human Management, Leadership, Organization, Enterprise, Development, Collaborator.

Introducción

Enmarcados en la importancia de desarrollar personal, intelectual y profesionalmente a los colaboradores en la organización, con el fin de estar preparados para enfrentar los retos de un mercado globalizado que exige cada día profesionales con proyección de futuro, se destaca la importancia que tiene la gestión adecuada de talento humano para el mejoramiento de las organizaciones, basado en que las personas son el factor esencial como fuente de conocimientos, actitudes, aptitudes, experiencia y habilidades que transforman procesos y esfuerzos en resultados tangibles para cada colaborador, los equipos y la organización, es importante resaltar la necesidad en las organizaciones de fortalecer procesos de incorporación que incentiven la preparación personal, profesional e intelectual de los colaboradores para que puedan asumir responsabilidades y desafíos en un mundo versátil y exigente, puesto que desde la llegada del colaborador a la organización, es inevitable contar con un personal idóneo que pueda conseguir resultados que suscite el crecimiento potencial de la organización.

Por otra parte, las organizaciones deben buscar maneras de incentivar en el trabajo, la iniciativa y el sentido de pertenencia por la organización, a través de diferentes acciones que motiven a los colaboradores para que desarrollen y entreguen todo su potencial en búsqueda de resultados y beneficios todos; existen organizaciones que incentivan a su personal de maneras diferentes, sencillas pero eficaces, como por ejemplo con el uso de halagos, el reconocimiento de una buena labor, el uso del salario emocional o un simple agradecimiento por la gestión realizada

que conllevan a la obtención de mejores resultados como consecuencia de entender las necesidades de sus miembros y el entorno laboral y personal que los rodea. Cabe resaltar, como a través de la potencialización de un colaborador destacado, este se puede convertir en un líder para el resto de sus compañeros de trabajo, mediante el ejemplo y las buenas costumbres laborales que lo han llevado al éxito en su labor.

En cuanto a las organizaciones militares, estas estimulan y elevan la moral del personal pasando de los incentivos monetarios a los incentivos a salarios emocionales incluyendo las felicitaciones y los permisos no vacacionales o ciclos operacionales de descanso y entrenamiento (CODE) entendidos como el trabajo operacional para el personal que se encuentra comprometido en el área o zonas de orden público en ciertos sectores del país. Sin embargo, dentro de las organizaciones militares existen falencias en cuanto a procesos y tareas que son llevadas a cabo por personal que no es calificado obteniendo como resultados incumplimientos totales o parciales en la labor asignada y a su vez exigencias de resultados por parte de personal más antiguo sin tener en cuenta la formación y capacidad de los colaboradores para el cumplimiento de estas, traduciéndose a la necesidad de realizar de manera adecuada la gestión y procesos incluidos en el talento humano, así como la importancia que tiene dentro de las organizaciones para el mejoramiento de las mismas.

El Mejoramiento de la Organización basado en la Gestión adecuada del Talento Humano

Las personas son el factor esencial dentro de una empresa u organización, no se puede hablar de la calidad de una empresa, sino de la calidad de las personas que laboran en ella, no se puede hablar de la excelencia del producto, se debe hablar de la excelencia de la persona que elaboró ese producto, por lo tanto si se habla de talento humano se está refiriendo al potencial que posee cada uno de los colaboradores, en cuanto a sus actitudes, aptitudes, experiencia, intereses y motivaciones que le sirven a las empresas para generar desarrollo y productividad (Velázquez, 2007).

Las organizaciones deben redoblar esfuerzos para optimizar la administración del talento humano e impulsar programas que motiven a los colaboradores a entregar sus mejores talentos e iniciativas que contribuyan al mejoramiento de los procesos en las empresas en busca de la

excelencia y florecimiento continuo, generando así rentabilidad y productividad empresarial (Correa, 2013). Por lo tanto, las organizaciones deben enfocarse en que el talento de sus empleados de nada sirve si no obtienen resultados, por consiguiente, estas deben invertir en la búsqueda de resultados a través del desarrollo de sus colaboradores, y de esta misma forma lograr que ese talento alcance una productividad y unos resultados que la beneficien.

Por otra parte, como lo afirma Chiavenato (2002) la organización y sus colaboradores pueden ser vistos como una cohesión integradora de resultados ya que las personas pasan la mayor parte de la vida laborando en una empresa, organización o entidad, el punto es que todos necesitan de una organización para generar sustento y por eso es que las organizaciones son tan importantes para el ser humano, ahora, para las organizaciones las personas son más que indispensables, sin las personas, trabajadores, obreros o colaboradores las organizaciones no tendrían ningún sentido y es por esto que deben ir de la mano con sus colaboradores y conocer las habilidades que tienen y sus capacidades de trabajo, para lograr identificar el aporte que cada uno puede hacer a la organización; es muy importante contar con un colaborador que tenga iniciativa y que trabaje duro, aunque esto es importante para las organizaciones, se debe recalcar que lo más relevante es que estas sean las encargadas de convertir y dirigir esa iniciativa en verdaderos resultados de valor, que al final son el fin último de una empresa en este mundo tan competitivo en el que vivimos hoy en día (Rodríguez, 2005).

Por otro lado, las organizaciones y colaboradores se encuentran relacionados de muchas formas, sin embargo para centralizar esta idea se presentará un ejemplo de la relación entre ambos: si el colaborador trabaja y se esfuerza la organización debe retribuirle de alguna manera para incentivarlo y motivarlo a que continúe haciendo su mejor esfuerzo para alcanzar sus objetivos. Por lo antes expuesto, las organizaciones han aprendido las formas de resaltar las capacidades y cualidades de los colaboradores con el fin de lograr metas como el crecimiento sostenido, la rentabilidad, la calidad en los productos, los servicios, la competitividad, entre otros, sin embargo las organizaciones deben saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen objetivos individuales como mejores salarios, más beneficios, mayor estabilidad, satisfacción en el trabajo y oportunidad de crecimiento, de ese modo, se benefician ambas partes (Chiavenato, 2002). Por consiguiente, queda claro que las organizaciones dependen del talento humano como eje central de resultado, rentabilidad, crecimiento y desarrollo.

El Talento Humano y el Área de Gestión Humana

Cuando se habla de definir el concepto del talento humano se entra en un espacio en el que se encuentran un sinnúmero de definiciones, sin embargo Chiavenato (2002) resalta que este es el activo más valioso para las organizaciones, en el que la empresa busca que su equipo de trabajo sea el más calificado y eficiente con las capacidades y habilidades necesarias para mantener el nivel de competencia que exige el mercado.

Con relación a la definición del concepto del área de gestión humana, Díaz et al. (2014) la define como un recurso organizacional el cual hace parte de los activos intangibles, significativo en el logro de capacidades propias en la empresa. Por lo cual, esta área hace parte de la dirección de responsabilidad social, orientada a la planificación de proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional, liderazgo de las personas dentro de las empresas. Por su parte, Chiavenato (2002) la describe como un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, es situacional y contingente, ya que depende de aspectos como la cultura de cada organización, su estructura, las características que tiene el contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que se utiliza, y los procesos internos, entre otras.

Se puede entender que los colaboradores que se encargan del área de gestión humana en las organizaciones deben tener la capacidad de orientar las emociones y habilidades de los colaboradores a obtener resultados de calidad y fortalecer la productividad de la organización frente a las exigencias del mercado y las necesidades de la organización, además que debe existir una estrecha relación entre el personal encargado de gestionar y los colaboradores con talento.

Funciones y procesos del área de gestión de talento humano.

Los colaboradores encargados de la administración del talento humano en las organizaciones deben gestionar el reclutamiento del personal que aspira a ocupar algún cargo dentro de la organización, posteriormente deben realizar una serie de pruebas, entrevistas y visitas para poder seleccionar el personal que ingresara a laborar, otra de las funciones de la administración del recurso humano es la de proveer entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados en general (Alles, 2006). Por otra parte, “La moderna gestión del talento humano implica varias

actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc”. (Chiavenato, 2002, pág. 7).

Análisis de cargos.

En este proceso se encuentra la metodología básica y elemental que contribuye a realizar cualquier proyecto de la organización, además sirve como herramienta para diseñar y ordenar procesos y actividades por medio de descripciones sistematizadas de lo que hacen los colaboradores de una empresa (Carrasco, 2009).

Selección de personal.

Teniendo en cuenta que las organizaciones manejan procesos estrictos de incorporación con el fin de garantizar que quienes ingresen tengan la mejor disposición, actitud y aptitud para ayudar al reforzamiento de los procesos y los objetivos, es así como se inicia con una serie de pautas que evalúan la calidad del personal reclutado (Ladino y Orozco, 2008). Por esta razón, la incorporación de profesionales se vuelve un proceso mucho más complejo que la selección de personal entendido como la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen. Cabe resaltar que “no solo las organizaciones escogen; las personas también eligen las organizaciones donde quieren trabajar, hay una elección recíproca” (Chiavenato, 2002, pág. 44). Por consiguiente, el personal encargado del área de gestión humana en las organizaciones debe realizar un serie de fases al momento incorporar personal en las que se encuentra la requisición de personal, reclutamiento externo y reclutamiento interno o ascenso (Ladino y Orozco, 2008). Por lo anteriormente expresado, el proceso de selección que realiza una organización se convierte en una de las estrategias importantes, inclusive mucho más que otras que en muchas ocasiones se les da prioridad, como lo son el marketing o la publicidad sin querer expresar que estas actividades no sean importantes, sin embargo se deja de lado lo fundamental que es el capital humano. En suma a la gestión realizada, se encuentra el proceso de selección de talento humano, en el cual se realiza la fase de preselección, posteriormente se encuentra la fase de selección donde se aplican pruebas psicométricas y psicotécnicas, se realiza

una entrevista con el jefe inmediato, se presenta el informe final de selección y finalmente se realiza la retroalimentación del proceso de selección para escoger al candidato (Ladino y Orozco, 2008).

Inversión en el personal de las organizaciones.

La inversión que realizan las organizaciones en capacitación y desarrollo del talento humano, influye en los resultados de la misma, de esta forma la optimización de procesos y la imagen que se proyecta dentro y fuera de esta impacta directamente en el mejoramiento y desarrollo de su talento humano, el cual se relaciona con las necesidades de un mercado cada vez más exigente en cuanto a productos, servicios, estándares de calidad, novedad, innovación, a un talento (Pardo y Díaz, 2014). Por esta razón, las personas mejor preparadas son funcionales en cualquier dependencia donde se les requiera o necesite, sin embargo las empresas deben reforzar constantemente esos conocimientos, mejorando así su valor intangible, por otra parte la preocupación debe enfocarse en el desarrollo del talento humano como herramienta esencial para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Las organizaciones deben tener incentivos para aquellos colaboradores que ofrezcan sus conocimientos y capacidades para mantenerlos motivados. “Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada”. (Chiavenato, 2002, pág. 99). Por esta razón las organizaciones han de tener en cuenta este componente para generar estabilidad y mayor producción en los colaboradores.

Componentes de la remuneración.

Chiavenato, (2002) define la remuneración total como el paquete de compensaciones cuantificables de muchas organizaciones el cual llega a 60% de los costos totales en empresas de manufacturas o de servicios; En algunos casos, los costos laborales incluidos, los salario y las prestaciones sociales llegan al 80% del presupuesto de gasto, adicionalmente describe los tres componentes de la remuneración total, el primero es la remuneración básica que es el salario mensual o salario por hora, el segundo son los incentivos salariales que son programas diseñados

para recompensar empleados con buen desempeño el tercero son los beneficios que casi siempre se denominan remuneración indirecta.

Por otro lado, la remuneración extra es el incentivo más eficaz que se ha podido encontrar para mejorar el rendimiento laboral y mantener motivados a los miembros de la empresa (Dessler y Varela, 2011). Es importante resaltar que en las organizaciones se incentiva a los colaboradores más destacados y en la mayoría de los casos se les incentiva por su productividad, de esta manera se intenta contagiar a aquellos que no han cumplido con los objetivos organizacionales para que de esta forma se esfuercen más de lo normal y sean también beneficiarios de incentivos que mejoraran de alguna manera su nivel de autoestima, familiar y laboral.

Concepto de innovación.

Es necesario recalcar que las organizaciones en la actualidad miran hacia los desafíos del futuro, puesto que las exigencias del mercado obligan a las empresas a estar en constante cambio e innovación, ya que este factor se considera como clave para el éxito a largo plazo de una empresa en los mercados competitivos actuales (Naranjo-Valencia et al., 2016). En cuanto a la globalización, según Chiavenato (2002) implica que las organizaciones se preocupen por la visión global del negocio para generar competencia en el mercado y adicionalmente ser sostenibles. Por lo tanto, las organizaciones que están orientadas hacia el futuro tienen muchos desafíos, uno de ellos es buscar la forma de mantener conforme y satisfecho al personal que le aporta experiencia y conocimiento en la lucha constante en el mercado.

Motivación y liderazgo como medio para el mejoramiento de la organización.

Tomar la motivación como medio para mejorar el rendimiento laboral en las organizaciones es una tarea que se imponen los gerentes para que los procesos que desarrollan dentro de estas se refuercen y mejoren, las organizaciones implementan diferentes formas de incentivar al personal, ya sea por evaluación por competencias, económica o por reconocimientos, pero estos esfuerzos están enfocados en la consecución de mejores resultados, “La motivación despierta, inicia, mantiene, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez lograda la meta que el sujeto persigue” (González, 2008, pág. 52). El ser humano refleja indicadores de satisfacción en cuanto a sus necesidades las cuales le inducen a actuar,

experimentar deseos, sentimientos, emociones, aspiraciones y propósitos que de existir las condiciones adecuadas, impulsan y dirigen su actividad hacia determinadas metas.

Por otra parte, existen en las organizaciones quienes no están satisfechos con su posición en la compañía y se esmeran por sobresalir, toman como propias las metas de la empresa y trabajan para que por medio de su labor estas se logren (Newstorm, 2011). La finalidad de estos emprendedores es escalar peldaños dentro de organización, ocupar cargos más altos, con mejores prestaciones y que les puede ofrecer la opción de mejorar su calidad de vida, preparación intelectual y profesional, por lo que “La motivación al logro es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. Un individuo con este impulso desea alcanzar objetivos y ascender por el camino del éxito. El logro se ve como algo importante sobre todo en sí mismo, no sólo por las recompensas que lo acompañan” (Newstrom, 2011, pág. 109). Por lo general las personas necesitan que de estímulos que los haga sobresalir sobre sus compañeros, esto no es más que una necesidad arraigada en el ser humano, la necesidad de ser mejor se debe a que el medio en donde se desarrollan actividades nos obliga a competir en un sentido de mejora continua.

Adicionalmente se encuentra la motivación de afiliación el cual se define como un impulso para relacionarse socialmente; es decir, trabajar con personas compatibles y experimentar un sentido de comunidad, lo cual le da un valor agregado para generar sentido de pertenencia hacia la organización. Las personas orientadas al logro trabajan más cuando sus jefes les proporcionan una evaluación detallada de su conducta laboral. Por su parte, las personas que optan por la afiliación trabajan mejor cuando se les elogia sus actitudes favorables y su cooperación (Newstorm, 2011). Debido a lo anterior, se puede entender que la conducta asertiva de los colaboradores se mantiene por los diferentes reforzamientos brindados a estos, permitiendo de esta forma generar un ambiente laboral adecuado y que se presente una identidad o afinidad hacia las organizaciones.

Gestión de talento humano en Las Fuerzas Militares.

Las Fuerzas Militares de Colombia como instituciones cuentan con programas orientados al bienestar, formación y estímulos para los funcionarios de planta del Ministerio de Defensa

Nacional protegidos por leyes de la constitución política como: decreto 1567 dirigido a la creación del Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado; decreto 1792 de 2000, el cual modifica el estatuto de régimen de Administración del Personal Civil del Ministerio de Defensa Nacional; decreto 682 de 2001, que rige el Plan Nacional de Formación y Capacitación; decreto 1227 de 2005, que reglamenta la Ley 909 de 2004 y el decreto de Ley 1567 de 1998 encargado de las medidas sobre el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos. Así como la Ley 1010 del 23 de enero de 2006, que previene, corrige y sanciona el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo; la Ley 1033 del 18 de julio de 2006, que establece la Carrera Administrativa Especial para los empleados públicos no uniformados al servicio del Ministerio de Defensa Nacional, de las Fuerzas Militares, de la Policía Nacional y de sus entidades descentralizadas adscritas y vinculadas al sector defensa, se derogan y modifican unas disposiciones de la Ley 909 de 2004 y se conceden unas facultades conforme al numeral 10 del artículo 150 de la Constitución Política; el decreto 091 de 2007 que regula el sistema especial de carrera del Sector Defensa y se dictan unas disposiciones en materia de administración de personal; el decreto 4944 del 26 de diciembre de 2007 que liquida el Presupuesto General de la Nación para la vigencia fiscal de 2008, se detallan las apropiaciones y se clasifican y definen los gastos; y la Ley 1064 del 26 de julio de 2006, que dicta las normas para el apoyo y fortalecimiento de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (Comando General de Las Fuerzas Militares - Dirección General de Sanidad Militar, 2008), estas leyes pueden motivar a los miembros y personal de las instituciones militares a continuar trabajando por el mantenimiento de la soberanía nacional y el bienestar de la población civil, tal como lo propone Martínez y Schroeder (2012) los incentivos pueden tener un impacto positivo en la motivación de los empleados de las empresas para obtener mejores resultados y productividad en su trabajo.

Esto se puede evidenciar en una unidad militar ubicada en la selva del Chocó con una duración de hasta seis meses inmersa en el lugar. Su labor es visualizada de alto compromiso debido a las condiciones del lugar y la difícil comunicación con sus familiares. Sin embargo, se observa que pese a estas dificultades se mantienen los factores motivacionales de los miembros de la unidad gracias a la percepción que se ha generado de los comandantes a ser visualizados como gerentes, los cuales han denotado un estilo de liderazgo que se encarga de apersonar a

colaboradores con la institución, hacerlas parte de los procesos y conocerlas. Estos comandantes toman iniciativas como conocer a cada uno de sus colaboradores, saber cuál es su situación familiar, laboral y personal, es decir abordar un transbordo psicológico de su equipo que logra captar la atención de ellos y hace de sus preocupaciones algo importante. Esta idea se sustenta desde el estudio de Escandón y Hurtado (2016) donde determinan que los estilos de liderazgo influyen directamente en la productividad de sus colaboradores.

Motivación del personal Militar.

Entre los beneficios valorados por ejercer su labor en condiciones difíciles están: poder compartir un mes con los familiares antes de comenzar la siguiente misión, contar con incentivos académicos formales e informales, así como viajes en compañía de los familiares. También se puede evidenciar como otro de los incentivos es destacarse en el cuadro de honor que genera reconocimiento público. Sin embargo, se entiende que los sentimientos personales son la mejor fuente de satisfacción para el militar, y por esto, no se escatiman esfuerzos en satisfacer la necesidad de los colaboradores para acercarlos a compartir tiempo con sus familias, incentivo emocional que genera más impacto que los incentivos económicos. Esto se puede evidenciar en la frase que se escucha entre el personal militar “nadie cambia felicidad por plata”.

Lo anterior, es un claro ejemplo referente a que los beneficios valorados por los colaboradores no sólo son económicos, y por el contrario los beneficios de componentes emocionales tienen un mayor valor en los colaboradores que se encuentran inmersos en condiciones con un alto grado de limitaciones. Las políticas en las organizaciones pueden ser organizadas de forma que los beneficios otorgados a los colaboradores puedan ser aprovechados sin interferir con la dinámica de su labor. Madero Gómez y Barboza (2014) revelan que las organizaciones que promueven prácticas y políticas flexibles enfocadas a mejorar su ambiente laboral y responder a las necesidades de sus colaboradores obtienen mayores niveles de productividad y competitividad en el mercado. Esto desde el entorno militar, podría favorecer el sentido de identidad del personal, puesto que a diferencia de otras labores, el soldado siente un mayor grado de valor al exponer su vida como función de su labor. El soldado es un trabajador que ama su fuerza, que trabaja duro por ella y no concibe dejar su trabajo por el amor a lo que hace, sin embargo la combinación de elementos como la motivación, los incentivos y las prácticas flexibles pueden generar mayor

afinidad, compromiso y productividad en los colaboradores, lo cual influye directamente con el desarrollo de la organización misma.

Gestores de talento humano en las Fuerzas Militares

Las organizaciones en la actualidad deben entender que la mejor forma de mantener el nivel de competencia empresarial es por la motivación que puedan inspirar en sus colaboradores. Un término que influencia en esto es cambiar la palabra jefe a líderes, puesto que la relación entre líder y colaborador está guiada a la búsqueda del cambio, la obtención de resultados y el compartir (Tapias, 2012). Dentro de las fuerzas militares el liderazgo de los gestores influirá directamente en la percepción que tienen los colaboradores de la organización y por lo tanto, aquellos que realizan la gestión no solo deben dar órdenes y esperar cumplimiento de estas, también deben encargarse de motivar y guiar al personal para hacerlos más productivos y poder obtener resultados esperados.

La principal diferencia entre el concepto de gerente y líder es el propósito de su trabajo. Los gerentes son líderes que impulsan a los demás a la consecución de metas por medio del trabajo duro y el buen trato hacia los demás, un buen líder debe tener la capacidad de influir en las acciones de los demás por intermedio de aspectos laborales ejemplares; nadie sigue a una persona que duda de sus capacidades o que no tiene el sentido de pertenencia por su trabajo, el líder administra los recursos tangible e intangibles que tiene bajo su cuidado. Tal como lo describe Newstrom (2011, pág. 169) “El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no la agota”. La función de un administrador es planear actividades, organizar estructuras adecuadas para controlar los recursos disponibles, mientras que un líder busca guiar a otros e inspirarlos en la misión que comparten, de forma que esta persona también pueda tener un desarrollo fuera de sus funciones habituales. Dentro de las Fuerzas militares existen personas encargadas de administrar el personal, sin embargo la gestión adecuada combinada con un liderazgo positivo podrá llevar a la ejecución de objetivos organizacionales.

Adicionalmente, se identifica que existen personas con capacidades y habilidades para ser líderes como parte de sus actitudes humanas, es decir líderes naturales. Sin embargo, no hay que olvidar que el liderazgo también se nutre de habilidades construidas a partir de la preparación y el estudio, pues la conducta que caracteriza a un líder posee fundamentos técnicos, humanos y conceptuales, y aunque estas habilidades se interrelacionan en la práctica, se pueden contemplar

y analizar por separado (Newstrom, 2011). Por lo anterior, se especificará cuáles son las características de los fundamentos que soportan las habilidades de un líder lo cual permite enfatizar en los atributos definitorios que lo identifican: habilidad técnica la cual se refiere al conocimiento y destreza de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica que se ejecute con funciones de impacto tanto individuales como colectivos. Para ejemplificarla se puede mencionar las habilidades aprendidas por profesionales en múltiples áreas prácticas como contadores, ingenieros, redactores especializados y fabricantes. Por tanto, la habilidad técnica es el rasgo distintivo del desempeño en el trabajo en los niveles operativos y profesional, pero a medida que los empleados ascienden a responsabilidades de liderazgo, sus capacidades técnicas pierden de manera proporcional su impacto ya que sus esfuerzos se direccionan hacia otros ámbitos más directivos. Siendo así, un administrador depende cada vez más de las habilidades técnicas de sus colaboradores para complementar y enriquecer sus resultados. Habilidad humana la cual permite trabajar bien con la gente y llegar a resultados concretos mediante el trabajo en equipo. Entre sus componentes, incluye un amplio repertorio de conductas: energizar a los individuos, retroalimentar, entrenar, interesarse por estos, demostrar empatía y sensibilidad, mostrar compasión y apoyo para las personas que lo requieren. Lo anterior, cobra especial relevancia frente a estudios como el del sistema de encuestas Gallup que reveló que la mayoría de los trabajadores calificaban como más importante “tener un empleador que se preocupa” que los pagos y las prestaciones. Esto indica que ningún líder en ningún nivel organizacional está exento del requisito de desarrollo humano a nivel individual y social. La falta de habilidades humanas ha sido la causa de la caída de muchos administradores y directores generales por lo cual no es factor que deba ser subestimado o desvalorado (Newstrom, 2011). Habilidad conceptual en la cual se caracterizan aquellas personas que tienen la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones progresivas y como ejemplo de esto se encuentran los planes a largo plazo. Este elemento adquiere más importancia en puestos superiores de administración dada las funciones directivas a ejecutar. Concretamente, el análisis de las habilidades de liderazgo ayuda a explicar por qué jefes de departamento que han tenido una actuación sobresaliente en una organización, se convierten en vicepresidentes que carecen de habilidades para desempeñar eficientemente el cargo. Siendo así, es plausible afirmar que existen diferentes tipos de líderes, personas que motivan de diferentes formas a sus colaboradores causando efectos positivos en ellos, generando aumentos en la productividad reflejados en

buenos resultados para la organización. Por otra parte se encuentran aquellos colaboradores en una organización con funciones directivas que no benefician el proceso de desarrollo organizacional y que representan elementos disyuntivos con los objetivos de la organización.

Es posible reconocer funcionarios que no benefician a una organización que pretendan ser líderes, personas que ejecutan prácticas de control poco asertivas e impositivas a fin de mantener una labor estable y duradera en la organización pero no por ello eficiente. Estas personas carecen de una correcta toma de decisiones y por lo general causan que sus colaboradores tomen acciones que atenten contra su estabilidad laboral. Este enfoque puede obtener un desempeño aceptable en el corto plazo, pero tiene altos costos humanos que atentan contra los objetivos de la organización. Para que el trabajo se haga, mantienen sobre su personal amenazas de castigos como la pérdida del empleo, reprimendas en presencia de terceros y suspensiones sin sueldo por algunos días como estrategias de aumento de productividad que afectan a los colaboradores en todos los aspectos de relación con la organización (Newstrom, 2011).

No obstante, también es posible identificar una figura identificada como líder de modo transformacional pues esta es la persona que conoce a sus colaboradores, sus intereses y su relación con la organización, que los guía y que trabaja con ellos. El liderazgo transformacional es el estado al que deben llegar los jefes de departamento y posiblemente futuros gerentes, pues contempla una visión holística de las situaciones al manejar la opinión del colaborador. Por esto se entiende que este tipo de líder tiene relación con las necesidades humanas, específicamente las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. En efecto, si existe afecto positivo y compromiso con los objetivos a alcanzar, se puede movilizar a las personas hacia resultados extraordinarios (Tapias, 2012).

El líder transformador es la persona que proyecta las labores de sus colaboradores a niveles más altos de los que exigen su trabajo pues este líder trabaja para sus empleados, se relaciona con ellos y produce cambios significativos en su grupo de trabajo y en la organización. Es la persona que adopta prácticas de motivación como base de su trabajo y transmite serenidad y confianza, a través de dinámicas innovadoras que repercuten positivamente en los colaboradores pues tiende a apoyarlos en las necesidades que presenten, capitaliza la iniciativa de los demás y les da aplicabilidad. Los líderes de transformación saben que para que avance el proceso de cambio, cada individuo debe estar completamente comprometido y dotado de verdaderos poderes

y creer que él o ella son esenciales. Los colaboradores inspirados, con poder y libertad de acción, se exigen a sí mismos y llevan a cabo grandes esfuerzos; tienen alto grado de compromiso y están dispuestos a asumir riesgos; **esta** clase de actuación de parte de los colaboradores impulsa el proceso de cambio, y simultáneamente refuerza las nuevas bases de la organización (Tapias, 2012).

Conclusión

La gestión del talento humano en las organizaciones juega un papel importante ya que es un recurso que busca que su equipo de trabajo sea el más calificado y eficiente con las capacidades y habilidades necesarias para mantener el nivel de competencia que exige el mercado. Al invertir en la preparación de los colaboradores de la organización, se gana personal idóneo para el desarrollo de las actividades de la dependencia a la que pertenece, además de eficiencia, tiempo y trabajo, un colaborador que es capacitado es un trabajador que piensa en la empresa como su fuente de estabilidad y trabajara para que se mantenga en el mercado por mucho tiempo más, por otra parte, el incentivo para los trabajadores no es solo económico, también lo son el estudio y la preparación, esto hace que la iniciativa y las buenas ideas rondan por la cabeza de cada miembro de la organización. Sin embargo, para mantener elevada la motivación de los colaboradores y alcanzar objetivos organizacionales en común se debe tener en cuenta que el uso de incentivos tanto monetarios como emocionales sirven como medio para generar mayor motivación por parte de los colaboradores, lo cual puede resultar de gran ayuda para el crecimiento y desarrollo de una empresa en un mercado cambiante y exigente.

Es así como, el uso de habilidades tanto técnicas, como humanas y conceptuales para la construcción de un liderazgo positivo, entendido lo anterior como aquella persona que tiene conocimiento de sus colaboradores, sus intereses y su relación con la organización o persona que guía y que trabaja con ellos para la construcción y desarrollo de una organización podría beneficiar a las organizaciones militares teniendo un mayor impacto debido a la elevación la moral del personal generando de esta forma mayor rendimiento y afinidad con la institución. Lo anterior, teniendo en cuenta la falencia que existe por parte de las Fuerzas militares al no tener personal que realice la gestión adecuada para el mejoramiento de la organización, evidenciado en procesos fallidos y en numerosos llamados de atención y anotaciones al folio de vida que

realizan altos mandos sin tener en cuenta la formación del personal y sus capacidades para cumplir ante las demandas exigidas.

Referencias

Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Ediciones Granica SA. ISBN: 978-950-641-490-0.

Carrasco, J. C. (2009). *Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local*. España. Ediciones RIALP, SA Barrea, Francisco (1992). Seguimiento y evaluación de servicios. España. Publicaciones Misceláneas.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: Elsevier Editora Ltda. ISBN: 978-85-352-2512-9.

Correa, L. (2013). *El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales*. Revista EAN, (60), 147-164. Recuperado de: <http://200.0.187.30/index.php/Revista/article/view/409/403>

Dessler, G., & Valera, R. (2011) *Administración de recursos humanos Enfoque Latinoamericano*. México: Editorial Pearson. ISBN: 978-607-32-0249-7.

Díaz, O., Cardona, M., & Aguirre, D. (2014). *Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana*. Suma de Negocios, 5(10), 22–28. [http://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70005-9](http://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70005-9)

Dirección General de Sanidad Militar, (2008). *Continuación Directiva Permanente No. 055, 27 MAR 08, Instructivo de Capacitación, Bienestar y Estímulos, para los funcionarios de la Planta de Personal del Ministerio de Defensa Nacional*. Recuperado de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:60f14HtlLcJ:sanidadfuerzasmili>

tares.mil.co/index.php%3Fidcategoria%3D1357%26download%3DY+%&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=co

Escandón-Barbosa, D. M. & Hurtado-Ayala, A., (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales* 32 (2016) 137–145

Gonzalez, D. J (2008) *Psicología de la Motivación*. Cuba: Editorial Ciencias Médicas. ISBN: 978-959-212-269-7.

Ladino, A. M., & Orozco, D. C. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia et Technica*, 2(39). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/849/84920503051/>

Madero Gómez, S. M. & Barboza, G. A. (2014). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración* 60 (2015) 735–756

Martínez Suárez G. & Schroeder Puerto, J., (2012). En sayo de Grado. *Impacto del sistema de incentivos dentro de la cultura organizacional*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7548/2/MartinezSuarezGonzalo2012.pdf>

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez- Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41. <http://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>

Newstorm, J. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México. Editorial Mc Graw Hill.
ISBN: 978-607-15-0613-9.

Pardo, E., & Díaz, O (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39–48. [http://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](http://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)

Rodríguez, M. V. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20-33.
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>

Tapias, L. A. (2012). En ensayo de Grado. *El liderazgo transformacional en una gerencia efectiva*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de:
<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/9188>

Velázquez Valadez, G. (2007). Las organizaciones y el capital humano. *Mundo siglo XXI*, (9), 81-90. Recuperado de: <http://www.mundsigloxxi.ciecas.ipn.mx/pdf/v03/09/05.pdf>