

EL PROYECTO DE VIDA PERSONAL, POTENCIA EL CRECIMIENTO DE LA
ORGANIZACIÓN



Presentado Por

ROZO VÁSQUEZ DARLYN MARCELA

Docente

FRANCISCO DAVID ORTEGA ALMONACID

DIPLOMADO ALTA GERENCIA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ, COLOMBIA

2020

INTRODUCCIÓN

En la actualidad y desde la antigüedad, las organizaciones han sido conformadas por personas que están capacitadas y especializadas para desarrollar una tarea específica dentro de la organización, hoy en día las personas buscan una estabilidad laboral que les permita crecer personal y profesionalmente dentro de la misma organización si es posible, pero las organizaciones muchas veces olvidan al empleado exigiéndoles únicamente lo mejor de ellos en el ámbito profesional dejando a un lado su satisfacción y metas.

Es importante que las empresas desde las pequeñas hasta las multinacionales, tengan la capacidad de ofrecerle a los empleados un sistema de ascensos dentro de la compañía e incentivar a los trabajadores para que estos a su vez sientan la necesidad de brindarle el mejor talento y capacidad a su organización, que ellos se sientan parte fundamental de la empresa; gracias a la globalización las empresas presentan un constante cambio en el entorno que rodea a una organización y es importante que cada jefe o director de área conozca un poco más de cada uno de sus subordinados que la conforman, generando así una empatía entre jefe, trabajador y compañía.

Finalmente en este documento se analizará la importancia de saber cuáles son las oportunidades que en la actualidad ofrecen las compañías para que sus trabajadores puedan crecer logrando el cumplimiento y la satisfacción de los objetivos personales y nos cuestionamos si las entrevistas laborales, hoy en día, están encaminadas hacia la búsqueda de esos perfiles que en la actualidad el mercado lo sugiere cada vez más.

CUERPO

En la actualidad, la mayoría de personas busca un empleo fijo donde la empresa les brinde la oportunidad de hacer carrera dentro de la organización, por eso el proyecto de vida de las personas es importante para la organización ya que esto ayuda a que la empresa crezca. Por ejemplo, es mucho más fácil para la organización que los empleados perduren con el tiempo y no estar rotando constantemente, pues para el ambiente organizacional es mucho más cómodo que las personas creen una familia dentro de la organización.

La globalización ha llevado a que las personas no se adapten tan fácilmente a una empresa y estén en la búsqueda constante de un nuevo empleo, pues muchas veces los empleos en los que están o las empresas en las que trabajan no les brindan esa satisfacción de hacer lo que les gusta. Las personas, específicamente los millennials, quieren aprender constantemente y es que la mayoría de actividades y profesiones hoy en día son muy mecánicas, es por esto que muchas de las empresas deben adaptarse rápidamente a los cambios de entorno.

Es primordial que las empresas valoren más a sus colaboradores, desde el cargo mínimo hasta el más alto ejecutivo, es por esto que Chiavenato (2009) en su libro hace referencia al capital humano como el patrimonio invaluable que tiene la organización que le hace posible alcanzar la competitividad y el éxito, mencionar que este está compuesto por dos partes: los talentos y el contexto.

Define “Talentos. Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante.” (Chiavenato, 2009). Por otro lado, define “Contexto. Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren.” (Chiavenato, 2009).

A su vez explica en su libro que el contexto se determina por cosas como: una arquitectura organizacional, una cultura organizacional y un estilo de administración. Una arquitectura organizacional se expresa con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. Por otro lado, la cultura organizacional debe ser democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción y espíritu de equipo. Por último, tenemos un estilo de administración que debe ser sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades.

Dada la definición de talentos, las áreas encargadas del bienestar de los trabajadores, deben estar innovando constantemente para que todos esos talentos adquieran más competencias y habilidades para su crecimiento personal y a su vez, ayudar al crecimiento de la organización, pues es más factible que esa persona que está en capacitaciones periódicamente adquiriendo

conocimiento y habilidades permanezca en la empresa mucho más tiempo y no esté en búsqueda de trabajo constantemente.

Dicho lo anterior, y como se expresó antes, el área de bienestar debe procurar que las personas, en su totalidad, hagan todas las actividades que se les ofrece, para ello, tienen que realizar un cronograma con los jefes de cada área para que estos autoricen ciertos horarios que les permitan a sus compañeros y subordinados participar sin ningún inconveniente de estos ejercicios.

De esta forma el autor expresa su idea de que la organización no solo sobrevive con talentos para poseer el capital humano, sino también que para la organización es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor, cuando el contexto logra ser favorable los talentos logran desarrollarse y crecer, pero, por el contrario, si el contexto no logra ser el mejor y el más adecuado, los talentos propiciarán el aislamiento. Cuando se logra el equilibrio entre el contexto y el talento, es que se obtiene para la organización lo que se conoce como capital humano.

Para las empresas ya no es solo lidiar con las personas que la conforman y transformarlas en talentos, también se debe preocupar por el contexto en el que trabajan. Deben lidiar con las personas, con su organización de trabajo, con la cultura organizacional que las rodea y con el estilo de administración que utilizan los gerentes para administrar las personas. De esta forma es posible evidenciar que el concepto de capital humano va ligado al concepto de capital intelectual, por esto el capital humano es la parte más importante del capital intelectual.

El capital intelectual se divide en tres: Capital humano, Capital externo y Capital interno. Como se ha mencionado anteriormente el capital humano se refiere a la fuerza de trabajo que posee la organización, son los talentos que se integran y se conectan con un objetivo en común, se refiere a una cultura organizacional que rodea a los trabajadores caracterizada por un estilo de administración que es democrático y participativo, se caracteriza por la forma en que la organización logra resolver y dar solución a todas las inconformidades que presentan los clientes; por otro lado, tenemos el capital externo, este se basa en la relación con clientes, proveedores, marcas, imagen y reputación. Por último, encontramos el capital interno, está

conformado por los conceptos, modelos, procesos y sistemas administrativos de información. El capital interno es creado por las personas para ser utilizado por la organización.

Tenemos 4 autores con definiciones de capital humano:

1. (Schultz, 1961) que menciona: invertir en escolarización, salud, en la forma de crianza de los niños, en profesionales, en investigación, es invertir en capital humano, lo que a su vez disminuye la brecha entre pobres y ricos, brindándoles una mejor calidad de vida a las personas de escasos recursos
2. (Becker, 1964) define el capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos
3. (Thurow, 1978) define el capital humano como las habilidades, talentos y conocimientos productivos de un individuo
4. (Bustamante, 2003) por su parte, especifica el capital humano como el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades de la fuerza laboral, ya sea por inversiones en educación, salud, seguridad y cultura o por aquellas destrezas adquiridas por la experiencia.

Podemos ver así, que el capital humano, como se ha mencionado anteriormente, es parte fundamental para poder conformar una organización. Los conocimientos, capacitación y calificación del personal son los que logran que una organización pueda sobresalir dentro de la industria a la que pertenece. El capital humano debe estar conformado por factores como: La educación formal que posea la persona, la experiencia que adquiera la persona en su puesto de trabajo y durante toda su trayectoria laboral, la capacitación que reciba por parte de la empresa en donde se encuentra laborando u otras entidades que tengan alianzas con la misma, y las condiciones de salud que posea, ya que esto puede o no afectar su productividad.

La unión de estos tres elementos (capital humano, capital externo y capital interno) da como resultado el proceso de selección y reclutamiento de personal. El proceso para incorporar a las personas dentro de la organización se refiere a la ruta o los pasos que deben seguir para su ingreso. Esto solo es una puerta que se abre para los candidatos que logran tener o poseer

características y competencias personales que logran ajustarse a las requeridas por la organización.

Para (Adam Smith, 1776), las habilidades y destrezas de las personas son importantes para desarrollar las capacidades y habilidades del capital humano que permite el crecimiento de una organización, esto lo vemos desarrollado, por ejemplo, en el personal de sistemas de una organización ya que la tecnología al ser una herramienta que se actualiza casi diariamente, el personal debe estar en la capacidad para afrontar estos cambios.

Para que las personas estén debidamente capacitadas, las entidades deben fomentar la investigación ya que esta determina el crecimiento de la empresa y la persona, pero es muy difícil que las personas quieran investigar en sus trabajos, no les gusta investigar y tampoco innovar, pero hay una sencilla razón, los jefes de áreas, no le aportan en nada a los subordinados que quieren optar por estas herramientas, pues, los jefes piensan que van a dejar de realizar su trabajo por estar haciendo otras actividades distintas a las delegadas.

Es sumamente importante, que la empresa le brinde un apoyo económico y laboral a estas personas que se esfuerzan por investigar e innovar; muchas veces las personas dejan de realizar este tipo de actividades porque simplemente les duplican el trabajo y no los incentivan a que continúen o al menos empiecen dichos proyectos.

Es común que las organizaciones posean métodos de filtración, estos están con el fin de codificar y escoger de manera más fácil las características deseables e importantes con que cuentan las personas que se postulan y que las reúnen en gran medida, esto con el fin de alcanzar los objetivos y mantener la cultura interna de la organización. Es importante que desde este paso, las empresas empiecen a cultivar en los nuevos integrantes de la organización, herramientas e ideas del porque es bueno innovar y desarrollar proyectos. Básicamente el proceso de reclutamiento y selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen y compararlo con lo que la organización está buscando.

Este proceso se conoce como un proceso de selección recíproca, ya que no solo las empresas están buscando seleccionar personal, sino que las personas también están buscando

seleccionar en donde trabajar. En los procesos de la nueva administración del personal encontramos los siguientes: Procesos para incorporar a las personas que incluye reclutamiento y selección de personal, procesos para colocar a las personas, procesos para recompensar a las personas, procesos para desarrollar a las personas, procesos para retener a las personas y procesos para monitorear a las personas.

Los procesos para incorporar a las personas se presentan de diferentes formas dentro de las organizaciones. A continuación, se describe el esquema tradicional y el moderno: el esquema tradicional consiste en el enfoque operacional, acción microorientada, el enfoque molecular, modelo vegetativo, estabilidad, conservadurismo, importancia en la eficiencia, centralización en el DRH.

El esquema moderno consiste en el enfoque estratégico, acción macroorientada, enfoque molar, modelo incremental, inestabilidad y cambio, creatividad e innovación, importancia en la eficacia, descentralización.

En la actualidad las empresas suelen usar el enfoque estratégico, ya que para una entidad el proceso de incorporar personal consiste en satisfacer una necesidad a largo plazo no teniendo una vacante vacía dentro de la empresa con el fin de lograr cumplir los objetivos; otra cosa que resalta actualmente es la acción macroorientada, esta se refleja en que se va más allá de cada puesto, por el contrario, se involucra a toda la organización, por esto se piensa en un enfoque molar y global. El modelo es incremental, este busca la mejora continua del capital humano y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización por medio de la inclusión de nuevos talentos.

Por esta razón las organizaciones se someten a constantes cambios, gracias a la creatividad y la innovación que se presenta en el entorno y que se introduce a la misma por medio de nuevos valores humanos, se hace gran precisión en la eficacia, ya que en el momento de incorporar personas se busca adquirir nuevas habilidades y competencias que le permitan a la organización poder realizar su misión y alcanzar sus objetivos.

Frente a tantos desafíos, todo el proceso de incorporar a las personas es responsabilidad de los gerentes de línea y sus respectivos equipos absorben enteramente el proceso, con la ayuda de la consultoría interna y la asesoría del órgano de recursos humanos (RH), el cual ejerce su papel de staff. (Chiavenato, 2009).

Cada paso es importante y esencial en todo el proceso, las empresas buscan que los empleados se sientan como personas importantes postulándose para los cargos más importantes, esto puede lograr que el proceso tenga éxito. De esta forma, es como una organización busca el mejor personal para conformar su equipo de trabajo, esperando que todas las personas que se vinculan tengan proyectos de vida que, cumpliendo sus funciones dentro de la organización se puedan cumplir, y así mismo la empresa pueda crecer.

Por otro lado, se debe enfocar en la selección del personal, para que la organización pueda llegar a este paso, es importante que anteriormente haya divulgado de la mejor forma las vacantes que tiene disponibles. A través de esto, las organizaciones se introducen en el mercado de trabajo, lo que conocemos como las oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte de ese mercado laboral. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y el mercado del área de talento humano.

Un mercado lo podemos entender como un espacio en donde se permiten o se realizan transacciones, trueques e intercambios entre quienes están ofreciendo un producto o servicio y aquellos que demandan ese mismo producto o servicio. En el contexto del mercado de trabajo se caracteriza por las ofertas de las oportunidades de trabajo que están ofreciendo las distintas organizaciones, y que demandan diferentes personas, es por esta razón que existe el concepto de mercado laboral en el cual las empresas ofrecen puestos de trabajo y las personas demandan esos cargos.

Podemos encontrar el mercado de trabajo en cuatro fases: Mercado de trabajo en oferta, Mercado de trabajo en demanda, Oferta de mercado de trabajo y Demanda de mercado de trabajo. A Continuación se relacionan las características de cada uno:

Tabla 1

El impacto del mercado

Mercado de trabajo en oferta	Mercado de trabajo en demanda
Inversiones en reclutamiento para atraer candidatos	Pocas inversiones en reclutamiento debido a la oferta de candidatos
Criterios de selección más flexibles y menos rigurosos	Criterios de selección más rígidos para aprovechar la abundancia de candidatos
Inversiones en entrenamiento para compensar deficiencias de los candidatos	Pocas inversiones en entrenamiento para aprovechar a los candidatos ya entrenados
Ofertas salariales estimulantes para atraer candidatos	Ofertas salariales más bajas para aprovechar la competencia entre candidatos
Inversiones en prestaciones sociales para atraer a candidatos y retener a los trabajadores	Pocas inversiones en prestaciones sociales, porque no es necesario tener mecanismos para mantener al personal
Importancia en el reclutamiento interno, como medio para mantener a los trabajadores actuales y dinamizar sus planes de carrera	Importancia en el reclutamiento externo como medio para mejorar el potencial humano y sustitución de los trabajadores por candidatos más calificados

Nota: Recuperado de Gestión del Talento Humano por Chiavenato.I, 2009, p.114.

Como se evidenció anteriormente, se presentan diferentes situaciones en la oferta y demanda en el mercado de trabajo, la perspectiva que tiene la empresa cuando decide realizar el proceso de selección y reclutamiento para un cargo en el punto de la oferta, recalca la importancia del cargo, realiza las inversiones necesarias para que las personas conozcan de la oferta del mismo, se realizan grandes ofertas salariales, lo que genera una expectativa en la persona que decida postularse, la organización vende la idea de que puede crecer dentro de la misma, ascender, tener un plan de carrera y lograr cumplir todas sus metas personales.

Es en este punto en donde la organización no se preocupa realmente por los intereses o las expectativas que tiene el trabajador al ingresar a desempeñar ciertas funciones. En el caso contrario, en el punto de la demanda, la organización solo busca la mayor cantidad de personas que tengan la necesidad de encontrar un empleo para poder satisfacer sus

necesidades básicas, esta situación genera que las personas estén dispuestas a asumir cualquier cargo con el único objetivo de recibir un salario.

Tabla 2

El efecto del mercado de trabajo sobre los candidatos

Oferta de mercado de trabajo	Demanda de mercado de trabajo
Exceso de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo	Escasez de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo
Los candidatos escogen y seleccionan las organizaciones que ofrecen las mejores oportunidades, salarios y beneficios	Los candidatos compiten entre sí por las escasas vacantes presentando propuestas salariales más bajas o postulándose a puestos inferiores a los que pueden desempeñar
Las personas se predisponen a abandonar sus empleos actuales y probar mejores oportunidades en otras organizaciones, aumentando así la rotación de personal	Las personas procuran asirse a sus empleos por temor a perderlos
Los empleados se sienten dueños de la situación y exigen mejores salarios y beneficios, se vuelven más indisciplinados y se ausentan más o llegan tarde a trabajar	Los empleados tienden a evitar las confrontaciones en su organización y las posibles separaciones y procuran no faltar ni atrasarse

Nota: Recuperado de Gestión del Talento Humano por Chiavenato.I, 2009, p.115.

En la oferta en el comportamiento que tienen los candidatos es cuando se presentan más personas de las que se esperaban, se da una fuerte competencia entre los mismos para poder aplicar al cargo, es aquí en donde las personas que se postulan temen perder su empleo actual y quedar sin un sustento económico, las empresas se enfocan en aquellas personas que tienen masalta necesidad de supervivencia, estas están dispuestas a desarrollar cualquier actividad.

Por último encontramos la demanda dentro del comportamiento de los candidatos, es aquí en donde la organización pierde el control, está dispuesta a ofrecer y vender dela mejor manera e cargo que necesita ser ocupado, está dispuesta a ceder en ciertas cosas con el objetivo conseguir una persona que desempeñe esas funciones. En este punto las personas no temen perder su empleo, ya que tienen variedad de opciones para escoger.

Otra forma en la que se puede seleccionar y reclutar personal, es teniendo en cuenta las competencias. Las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer (Tobón, 2013).

(Spencer & Spencer, 1993:9) consideran que es: “Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”; (Rodríguez & Feliú, 1996) las definen como “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

Las competencias son parte fundamental para tener en cuenta de una persona en el momento de selección y reclutamiento para un cargo específico, es necesario e indispensable para la empresa conocer en qué áreas la persona se desempeña mejor que en otras, así lograra definir si el cargo al que aplica es el indicado o no. (Spencer & Spencer, 1993:9) consideran, que las Competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción, por ejemplo) y formas de comportamiento, auto concepto, conocimientos, destrezas manuales (skills) y destrezas mentales o cognitivas. Mientras que Boyatzis plantea que una competencia puede ser “una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo”. Con esto es importante destacar que el equipo de trabajo que realiza el proceso de selección y reclutamiento dentro de una organización, debe diferenciar las competencias de las actividades que la persona desarrollaría una vez ejerce el cargo.

Para poder entender las competencias que podemos encontrar dentro de la organización en los trabajadores, es necesario entender que estas están dentro de conglomerados, un conglomerado se puede entender como la unión de varias cosas, conceptos o ideas, en este caso de varias competencias. A continuación se muestran las diferentes competencias con sus respectivos conglomerados:

Tabla 3

Resumen de las competencias de Hay Mcber

Conglomerado	Competencias
1. Logro y Acción	1. Orientación al logro
	2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión
	3. Iniciativa
	4. Búsqueda de información
2. Apoyo y Servicio Humano	5. Comprensión Interpersonal
	6. Orientación al Servicio al Cliente
3. Impacto e Influencia	7. Impacto e Influencia
	8. Conciencia Organizacional
	9. Establecimiento de Relaciones
4. Gerencia	10. Desarrollo de Otros
	11. Asertividad y Uso del Poder Posicional
	12. Trabajo en equipo y Cooperación
	13. Liderazgo de Equipo
5. Cognitivo	14. Pensamiento Analítico
	15. Pensamiento Conceptual
	16. Pericia (Expertise)
6. Efectividad Personal	17. Autocontrol
	18. Autoconfianza
	19. Flexibilidad
	20. Compromiso Organizacional

Nota: Recuperado de Selección efectiva de personal basada en competencias por Trujillo.N, 2000, p.104.

Se evidencia como las competencias son importantes dentro de la organización, estas determinan la preparación que tienen los trabajadores para desempeñar sus funciones, cuando las empresas se preocupan por reclutar trabajadores que se destacan por poseer competencias

como Trabajo en equipo y cooperación, autoconfianza y compromiso organizacional, la empresa siempre va a estar por encima de la competencia, y de esta forma podrá contribuir al trabajador a crecer más dentro de la organización, a desarrollar un plan carrera, incluso a cumplir sus metas personales.

Las competencias, por lo general, determinan el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización, influyen en la manera en la que se relacionan con sus compañeros de trabajo y su forma de llevar a cabo sus tareas. Cuando la empresa determina evaluar las competencias que tienen sus empleados, puede determinar la capacidad que estos tienen para lograr el crecimiento de la organización, esto a través de que desarrollen de la forma adecuada cada una de sus obligaciones, así aporta al cumplimiento de las metas organizacionales.

Tabla 4

Modelo de Gestión por Competencia en los Recursos Humanos

Proceso de Evaluación	Modelos Tradicionales	Modelo de Competencia
Incorporación	Busca a las personas de acuerdo con las características de un puesto determinado	Busca a las personas que pueden desarrollar o aportar competencias requeridas por la organización
Formación y Autodesarrollo	Persigue el ajuste entre la persona y el puesto de trabajo	Busca el desarrollo de competencias necesarias presentes y futuras
	Una persona a un puesto de trabajo con conjunto de tareas conocidas y limitadas	Una persona aporta sus competencias a cualquier ocupación de trabajo donde sean requeridas
Evolución y Trayectoria	Promociona ocupando puestos de mayor responsabilidad y valoración	Evaluación de los resultados obtenidos en el desarrollo de la ocupación
Evaluación	Nivel de ejecución de las tareas del puesto	Evaluación de los resultados obtenidos en el desarrollo de la ocupación

Nota: Recuperado de El Modelo de Gestión por Competencias y La Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos por Camejo.A, 2008, p.104.

La mayoría de empresas, en especial las multinacionales, tienen un sistema de carrera que, por la jerarquía que tienen, no deja que las personas progresen en la organización y estas se sientan desmotivadas y las conlleva a buscar nuevos aires, es por esto que es importante que a pesar de tener todo un proceso para que las personas asciendan, no dejar que el personal se desmotive, pues es importante para las personas sentirse valoradas y que le están aportando a la organización. Muchas veces es un requisito indispensable los estudios para ciertos cargos, pero las empresas deberían estar en la capacidad de capacitar a las personas que vienen en un proceso dentro de la misma para que pueda aspirar a los cargos que se están solicitando.

Para que los trabajadores se sientan motivados dentro de la organización es importante que cuenten con el apoyo del jefe, el Apoyo del Jefe está definido como “percepción del respaldo, el estímulo y las posibilidades de participación que el jefe otorga a sus colaboradores” (Toro, 2010b, p.42). Esta variable explora tres dimensiones que hacen parte del liderazgo de los jefes, aunque no agotan el tema, estas son: apoyo, estímulo y posibilidades de participación. En la literatura científica se ha encontrado que estas actuaciones de los jefes son percibidas por el personal como motivadoras, inspiradoras y de guía (Stinglhamber y Vandenberghe, 2003; Toro, 1994).

- Apoyo: se refiere a las percepciones que el personal tiene sobre la orientación, el acompañamiento y el respaldo que el jefe da a sus colaboradores en relación con el trabajo que desempeñan. Las percepciones positivas en relación con este aspecto influyen positivamente en la calidad del CO. De igual manera, se ha encontrado que un buen instructor o mentor ayuda a los empleados a desempeñarse mejor, aumenta la lealtad, el compromiso afectivo y la satisfacción con el trabajo y disminuye el porcentaje de rotación del personal (Goleman, 2007; Stinglhamber y Vandenberghe, 2003).
- Estímulo: se trata de las percepciones que tienen los colaboradores sobre el reconocimiento que el jefe da a su desempeño. Lo anterior podría tener dos alcances: promover un adecuado desempeño y desarrollar el mejoramiento continuo (Toro, 2002).

- Posibilidades de participación: se refiere a las percepciones sobre la disponibilidad que el jefe tiene para escuchar abiertamente las ideas, propuestas y opiniones que tienen los colaboradores. Esto además de influir en la calidad del clima organizacional, puede fomentar el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento (Vargas, 2002).

La manera como se perciben las acciones del Jefe redonda en la mejora o la desmejora en las percepciones que los colaboradores tienen sobre las diferentes realidades del trabajo (Londoño, 2010). De este modo, como lo ha mostrado la investigación, el liderazgo en términos del apoyo, el estímulo y las posibilidades de participación que el jefe brinda a los colaboradores tiene una alta incidencia sobre la calidad del Clima Organizacional, posibilitando en mayor o menor medida el desarrollo y el bienestar de las personas en el trabajo (Paton, Sengupta y Hassan, 2005).

CONCLUSIONES

- Muchas de las organizaciones deben replantear su idea del proceso de selección y reclutamiento de personal dentro de sus procesos, incluyendo los talentos y competencias que tienen las personas que se postulan a un cargo específico
- Las organizaciones deben tener en cuenta las metas personales que tienen las personas que trabajan dentro, si estas logran sentirse satisfechas, lograrán cumplir con todas sus tareas y así la empresa logrará alcanzar sus objetivos.
- Las empresas deben concientizar a sus trabajadores que ocupan cargos directivos o superiores, para que estén en constante motivación son sus subordinados, de ellos depende el sentido de pertenencia que tenga el trabajador para lograr el cumplimiento de sus objetivos cada día dentro de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

1. Cardona Acevedo M, Montes Gutiérrez I, Vásquez Maya J, Villegas Gonzalez M, Brito Mejia T, (2007), Capital humano: Una mirada desde la educación y la experiencia laboral, Medellín, Colombia.
2. Carnejo A, (2008), El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos, Politécnico grancolombiano.

3. Chiavenato I, (2008) Gestión del talento humano tercera edición. México.
4. Rodríguez Trujillo N, (2000) Selección efectiva de personal basada en competencias, Revista do servicio público.
5. Toro Álvarez F, (2013), Gestión del Clima organizacional, intervención basada en evidencias. Medellín, Colombia.