

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS
UNA FORMA DE HACERLE FRENTE AL FENÓMENO DE LA
GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA**

**ENSAYO COMO PARTE DE LA OPCION DE GRADO PARA OBTENER EL
TITULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**JOSÉ MARÍA MARCOS NOGUERA ROSERO
CÓDIGO d0104006
C.C. 98.326.379**

Asesor: María Elsy Sepúlveda Romero

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Contenido

Introducción.....	3
1. Justificación.....	5
2. Marco Teórico	7
2.1. Una breve reseña histórica.....	7
2.2. Escuelas	8
2.2.1. Escuelas Clásicas.....	8
2. La gestión humana en Colombia	12
4. Temas de Análisis.....	15
4.1 Contexto General de la Globalización en Colombia	15
4.2 La realidad de la Gestión Humana en las empresas Colombianas	16
5. Retos que deben asumir las Empresas Colombianas en Gestión del Talento Humano....	19
5.1 Rotación de Personal	19
5.2 Adaptación al Cambio	21
5.3 Motivación al Personal.....	22
5.4 Cultura, Clima Organizacional y Comunicación.....	24
5.5 Formación y Desarrollo de Competencias.....	27
5.6 Formulación de Indicadores para la Gestión del Recurso Humano	28
6. Procesos de la Gestión Humana que Proporcionan Competitividad y Eficiencia.....	29
6.1 Reclutamiento y Selección de Personal.....	29
6.2 Generación de Planes de Carrera.....	34
6.3 Remuneración.....	35
6.4 Capacitación	36
6.5 Evaluación del Desempeño Laboral	38
7. Avances en la Gestión Humana de las Empresas Colombianas	39
8. Conclusiones.....	42
Referencias Bibliográficas.....	45

Introducción

¿Alguna vez se ha cuestionado usted sobre cómo afecta la globalización en Colombia? Seguramente si, o por lo menos se habrá preguntado que implica y como le afecta, pues bien, hoy día la globalización es un tema nombrado ampliamente por su influencia en todas las dinámicas económicas de la actualidad así como por sus repercusiones sociales y políticas, suscitando innumerables críticas como aprobaciones. La globalización implica un proceso de circulación de capitales y mercancía entre los países de todo el mundo, mediada por los tratados acordados y firmados en cada nación, Colombia también entra en esta compleja dinámica económica, implicando esto grandes desafíos para las empresas nacionales, pues deben adaptarse y asumir los cambios necesarios para poder circular y mantenerse dentro de las dinámicas comerciales frente a las grandes empresas extranjeras y sus productos.

Para asumir la globalización las empresas colombianas deben hacer frente a la necesidad del cambio así como a las nuevas actividades que deben ser abordadas buscando generar una adaptación eficiente y efectiva, ya que por sus características la globalización requiere de las organizaciones el desarrollo de nuevas habilidades y competencias innovadoras. Esto se puede incorporar en las organizaciones Colombianas tanto públicas como privadas, ya que surge como la necesidad de generar cambios que permita un desarrollo sostenible y competitivo.

A partir de la identificación de los cambios necesarios para la supervivencia de las organizaciones colombianas, un factor que se piensa muy importante dentro su estrategia competitiva y de consideración dentro del plan de las empresas, es la gestión del recurso humano, como factor estratégico, pues este permite ejecutar eficientemente en las organizaciones colombianas los procesos como: selección, capacitación, planes de carrera gestión del cambio etc. para lograr los objetivos de la compañía en un quehacer que se considere desde una apropiación y sentido de pertenencia por cada colaborador o

trabajador. En este sentido la correcta gestión del recurso humano es entendida como el uso racional y efectivo del conocimiento, habilidades, capacidades y competencias de forma adecuada respondiendo a las necesidades de la compañía con el fin de lograr su objetivo.

En Colombia tanto de las empresas públicas como privadas, buscan generar una ventaja competitiva en el mercado globalizado mediante la actualización y puesta en marcha de los cambios necesarios para hacer frente al fenómeno de la globalización y mantenerse en las dinámicas comerciales y económicas. Respecto a esto se hace un análisis de los diferentes procesos en la gestión del talento humano de algunas organizaciones y se pretende a bordar cuales son las repercusiones que ha traído la globalización en las empresas colombianas y como esto ha generado un cambio en la gestión del recurso humano.

1. Justificación

No es desconocido, el hecho que Colombia se hace cada vez más participe de tratados económicos internacionales o TLC, permitiéndole introducirse en la apertura económica que subyace de las nuevas dinámicas comerciales entre la mayoría de los países del mundo, dicha situación sugiere de las empresas Colombianas la generación de cambios tanto a nivel estructural como funcional de tal forma que les permita mantenerse a flote en los mercados nacionales como internacionales. Estos cambios implican la gestión de talento humano de forma importante por constituirse parte fundamental de toda organización teniendo en cuenta que sin este factor no sería posible hablar de procesos y organizaciones. Considerando que las nuevas perspectivas en la administración retoman la gestión humana como elemento para la generación de una ventaja competitiva sostenida en las dinámicas comerciales, al respecto en publicaciones de investigaciones hechas en la universidad del valle. Leonel Monroy menciona lo siguiente:

“Hemos entendido a lo largo de todos estos años que es el hombre el que le da sentido a las organizaciones y no al revés; que estas últimas se planean, se organizan y se dirigen a escala humana bien sea que esta escala sea pobre o ricamente construida” (Monroy, 1996)

El ámbito de la globalización requiere una administración eficiente del talento humano, ya que son las personas las que aportan a la organización, su conocimiento, fuerza de trabajo, habilidades, motivación e iniciativa. Todos estos factores vienen a generar un papel muy importante en la productividad y competitividad de la empresa, por ello es importante que los administradores tengan claridad sobre cómo manejar todo lo relacionado con la gestión del personal y en la misma perspectiva desarrollen habilidades para atraer y retener, los colaboradores o empleados en la organización, asegurando que el potencial de estas personas sea desarrollado y puesto en práctica para lograr un beneficio mutuo entre el trabajador, la empresa y la sociedad, a partir de una configuración desde la administración del talento humano, que permita dirigir la organización logrando competitividad, excelente servicio tanto al cliente interno como externo y eficiencia para llegar al éxito.

“La inversión en la gestión del Talento Humano es uno de los cimientos del desarrollo económico y social que progresivamente se ha convertido en una de las estrategias de competitividad de la empresas” (Rueda, 2010).

Gestionar el talento humano en las empresas Colombianas tiene un carácter de responsabilidad no solamente en términos de seleccionar y administrar el capital humano para lograr lo fines productivos, sino también el de promover su desarrollo , de tal forma que se genere un valor agregado en el talento humano y que en la misma dirección le permita a las empresas tener un crecimiento enriquecedor en términos de calidad humana y responsabilidad, junto con colaboradores capacitados, motivados, empoderados y con sentido de pertenencia respecto al logro de los objetivos organizacionales, que le permita a las organizaciones generar una ventaja con características únicas para hacer frente a la competitividad agreste que se presenta por las dinámicas comerciales de la globalización.

Para lograr lo anteriormente expuesto es muy importante que las organizaciones colombianas retomen la gestión del talento humano desde los proceso como selección, capacitación, motivación, gestión del cambio, cultura, clima y comunicación organizacional como componentes influyentes dentro de las dinámicas de la organización y que bien pueden contribuir positiva o negativamente para lograr el éxito de la empresa.

El abordaje y reflexión de la gestión en estos puntos mencionados permitirá a las organizaciones replantearse que tanto están teniendo en cuenta su capital humano como parte estratégica fundamental para generar una ventaja competitiva frente a la economía globalizada, o si por el contrario están dando más atención a otros aspectos, permitiéndoles identificar que tanto están haciendo para potenciar este capital humano para generar cambios positivos que les permita mantenerse con un reconocimiento de humanidad, calidad y eficiencia.

2. Marco Teórico

2.1. Una breve reseña histórica

A través de toda la historia el hombre ha tenido que desempeñarse en múltiples y variadas labores que exigen la organización y distribución del trabajo. En la antigüedad las labores que requerían de esta organización eran: la caza, la pesca y la agricultura, es así como los integrantes de un determinado grupo se organizaban para distribuir las funciones según el sexo, la edad y las características físicas. (Escobar, 2007)

En los tiempos antiguos naciones como Grecia, Egipto, Roma y posteriormente en el feudalismo y la colonia se observa una forma de trabajo sumamente lamentable como lo es la esclavitud, está definida como la forma de trabajo común para estas épocas, donde una persona era totalmente dominada por otro, siendo considerada como objeto de posesión del dueño. En esta situación las personas perdían su libertad y también su derecho a ser reconocidos como seres humanos, como es el caso de las personas de color, puesto que la iglesia proclamaba que no tenían alma, por lo tanto no podían ser considerados como seres humanos, es así como muchas personas eran obligadas a servirle a otros siendo considerados como inferiores y se les obligaba a cumplir con cualquier tipo de trabajo forzados bajo condiciones de vida lamentables.

Posteriormente en la edad media el trabajo está dado por las condiciones sociales en las que nace el individuo, es así como el desempeño en determinado trabajo o actividad dependía del estatus económico y social, entonces los oficios eran transmitidos de padres a hijos. Es en esta época donde se observa un gran desarrollo de trabajo artesanal y es a partir de este que se da paso a la manufactura adentrándose en la revolución Industrial con el surgimiento de las máquinas a vapor y el surgimiento de fábricas para producir en masa, en este punto se empieza a hacer una distribución del trabajo por tareas, el trabajo de la mano de obra que se realizaba ahora estaba dirigido a las operaciones con las máquinas, y a partir de estos procesos fabriles se busca regular la dirección de grandes grupos de personas (Escobar, 2007, pág. 2)

2.2. Escuelas

2.2.1. Escuelas Clásicas

Dentro de estos procesos de manufactura e industrialización del trabajo nacen las diferentes escuelas que abordan la organización del trabajo como respuesta a las dificultades que atraviesan en el manejo y organización del personal. La primera de ellas es la escuela clásica de la organización científica del trabajo y su principal representante es Frederick Taylor, quien buscaba hacer un análisis del proceso administrativo con estudios de tiempos y movimientos, en la búsqueda de métodos más efectivos que le permitieran aumentar la productividad de sus trabajadores, posteriormente publica el libro *“Los Principios de la Administración Científica”* donde proponía unos principios específicos para la supervisión del trabajo de las personas. (Escobar, 2007, págs. 2,3)

Estos principios de Taylor en sí conllevaban la asignación del trabajo a los empleados basado en sus aptitudes y características, es así como proponía que el trabajo de cada persona debía estar limitado a una sola función principal, refiriendo que era necesario que cada empleado tuviera el menor número posible de funciones a realizar para que el funcionamiento fuese eficiente, así como cada operación del trabajador debía ir precedida por acciones de preparación que les permitieran a las personas realizar su labor más eficientemente y en menor tiempo, según Taylor para esto se le debe dar al trabajador una “dirección exacta y detallada diciéndole lo que tiene que hacer y cómo debe hacerlo”. Bajo esta teoría se consideraba a los trabajadores como individuos que prestaban su fuerza de trabajo con fines netamente económicos.

También surge la teoría clásica de la organización y su principal representante es Henry Fayol, que estudiaba la organización desde sus interrelaciones y estructura. Fayol hizo una clasificación de seis grupos diferentes o funciones que consideraba como básicas para el desempeño de una empresa estas son: comerciales, técnicas, financieras, contables, administrativas y de seguridad, exponía que cada función debía corresponder a una persona capacitada para ello de tal forma que la ejerciera lo mejor posible.

Ahora bajo la teoría de la transición Parker se refiere a la coordinación como un aspecto muy importante y básico en los procesos administrativos, donde la comunicación y las relaciones interpersonales juegan un papel importante, así como la participación de

directivos, como de subordinados en la planeación y ejecución de las tareas. (Escobar, 2007, pág. 5)

Desde estas perspectivas “el hombre es visto desde una función mecanicista ubicándolo solamente como un medio o una herramienta que sirve a los fines productivos y que puede ser descartado en cualquier momento”. “El Hombre es solo y únicamente un recurso para la producción” (Klisberg, 1995 según citado en Saldarriaga, 2007)

Posteriormente surge la corriente Humanista donde el eje principal es el factor humano, esta corriente fue liderada por Elton Mayo y sus colaboradores, quienes mediante experimentos buscaban mejorar la productividad, fue entonces cuando descubrieron que los procesos psicológicos interfieren en la relaciones de las personas en las organizaciones y también en el trabajo. Seguidamente en la década de los cuarenta surge el modelo burocrático y en contraposición de esta en los cincuenta el modelo estructuralista que trataba de modificar la teoría burocrática en la concepción esquemática y rígida de normas y prescripciones, más bien esta pretendía dar relevancia al factor humano teniendo en cuenta los objetivos personales de los individuos, y los de la organización proponiendo incentivos tanto materiales como sociales.

La escuela Neoclásica se desarrolla a partir de los cincuenta con Peter Drucker, bajo esta se consideran aspectos como el liderazgo, la comunicación, los objetivos organizacionales e individuales, los estilos de dirección, técnicas de dirección por objetivos y la organización como un sistema social, refiriendo que es de vital importancia, la participación y el compromiso de las personas implicadas en todos estos procesos. Para esta época ya se empieza a hablar de la Administración de los recursos Humanos con la teoría Behaviorista teniendo como eje central el factor humano, para esta teoría se observa una influencia psicológica muy marcada por los representantes de esta como Maslow. Se plantean las teorías de X y Y donde el empleado se piensa como receptor de motivación y creativo. (Escobar, 2007, pág. 7)

A partir de esta influencia surge la teoría del desarrollo organizacional, la cual es realizada por psicólogos asesores de empresas y científicos. Quienes estudian el comportamiento de las personas en las organizaciones y como diferentes factores influían en el trabajo y la realización de sus laborales. En esta teoría Leavit, indica que la tecnología y el ambiente generan un impacto a la hora de diseñar los cargos generando múltiples

factores que interactúan en las organizaciones, haciendo referencia que en el diseño de cargos si se tiene en cuenta un perfil súper especializado trae consecuencia como: efectos negativos en la motivación y actitud, tareas repetitivas y demás que vienen a traer consecuencias directas sobre la productividad de la organización y a partir de esto es como se desarrollan nuevas ideas sobre la motivación para los empleados.

Otra escuela que habla sobre la dinámica de las organizaciones, es la de los sistemas, cuyo principal representante es Bertalanffy, quien también es abordado desde otras disciplinas fuera de la administración como lo es la psicología. Esta escuela representa a la organización como un sistema, donde cada elemento influye en las dinámicas o relaciones de todo el resto, si un solo elemento presenta un cambio todo el resto del sistema también se verá afectado.

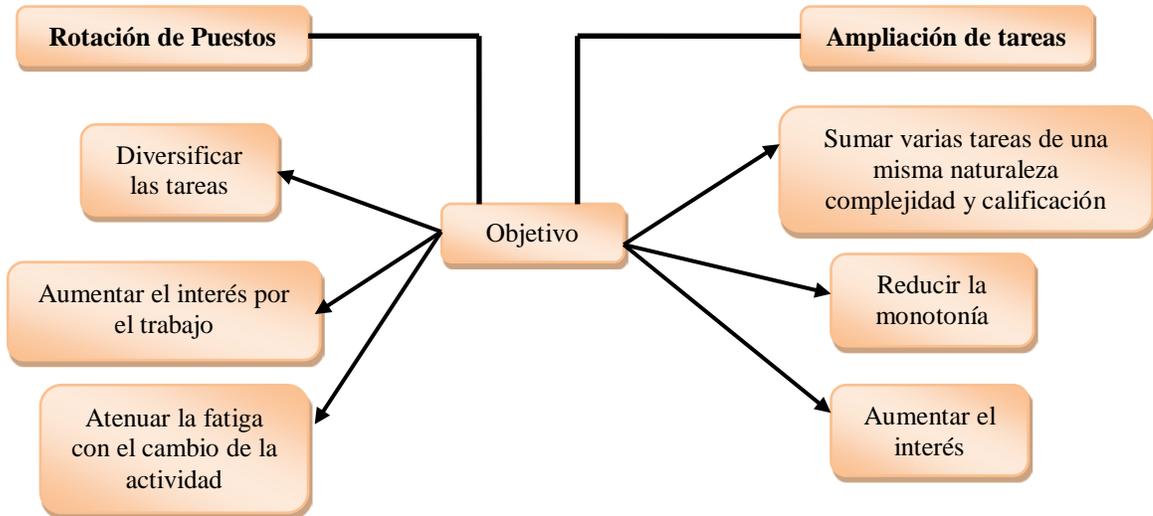
Desde la teoría de sistemas las dinámicas principales que se presentan entre los elementos y que van en dirección al logro de un objetivo son las siguientes: (Escobar, 2007, pág. 8)

- Totalidad;
- Sinergia;
- La estructura;
- Organización interna;
- Cualidad resultante (sistémica);
- Interrelación con el medio.

De forma posterior surge el Sistema Socioeconómico del Diseño de Cargos, donde ya se tiene en cuenta la influencia mutua de los factores tecnológicos con los sociales y se empiezan a diseñar estrategias o metodologías que tiene en cuenta temas como el diseño de cargos, la dirección, la organización de la producción, los servicios buscando generar motivación, mejores relaciones interpersonales y una satisfacción laboral.

Metodologías:

Grafica 1



Fuente: Francisco Restrepo. El trabajo y la Función de Recursos Humanos.

Por último se revisa la teoría “Z” originaria de los japoneses que buscan interrelacionar los intereses de la producción y el interés por el ser humano generando un beneficio hacia la empresa por medio de la motivación de los individuos y de su trabajo en equipo. Propicia una visión de los objetivos y valores compartidos así como la participación de los trabajadores por medio de los círculos de calidad. Luego se encuentra en el panorama la reingeniería, que tiene como característica el rediseño de los procesos de negocio, así se combinan varias tareas en una sola y los trabajadores pueden tomar decisiones pasando de controlado a facultado, los pasos de los procesos deben ser ejecutados en un orden natural, el trabajo se realiza en el sitio razonable, se reducen las verificaciones y los controles, según esto el rediseño permite lograr conductas de valores directos al cliente y mejoras de rendimiento en cuanto a costo, calidad, rapidez y servicio. (Escobar, 2007, págs. 14,15).

2. La gestión humana en Colombia

Las corrientes teóricas que se observan de mayor influencia en la gestión del recurso humano colombiano a través de mucho tiempo y a pesar de la introducción de nuevas teorías son las clásicas, observándose una inclinación notoriamente más marcada hacia los resultados de la producción que a la capacitación y motivación del capital humano.

Posteriormente debido a la influencia de la escuela de relaciones humanas y con modelos participativos provenientes de otros países principalmente Japón, en Colombia se empieza a dar prioridad a planes de mejoramiento círculos de participación o de calidad, programas de desarrollo organizacional (Calderón, Naranjo, Álvarez, 2007, pág.44) estos influyeron en el cambio del nombre de departamento de relaciones Industriales o Personal al de departamento de recursos humanos, teniendo en cuenta el nuevo interés suscitado por la formación de los trabajadores en creación de planes de carrera. Es entonces cuando se empieza a reconocer la importancia del talento humano como factor de competitividad con la creciente apretura económica.

La entrada al nuevo milenio trajo consigo reformas laborales acompañado de crisis social y económica, las empresas nacionales buscaron reducir costos y en vista de esto optan por dejar en un segundo plano la inversión en el capital humano y se empieza observar las alianzas de empresas para poder mantenerse e incursionar en otros mercados.

Se presenta entonces que las empresas a través de las gestión humana deben asumir nuevas formas de relaciones laborales respecto a la contratación y se empieza a trabajar en aspectos sobre motivación para retener el talento humano competente. Paralelamente se pretende prestar mayor atención a la evaluación del desempeño y la capacitación a los trabajadores para el cumplimiento de responsabilidades.

Las organizaciones empiezan a implementar de forma teórica y práctica la gestión del conocimiento y la gestión de competencias que se observa en este momento que “se constituyen en las tendencias más importantes que se vienen dando actualmente, generando estrategias para su implementación” (Saldarriaga J. G., 2008)

“Para autores como Louffat (2005) ambas tendencias son un soporte para la Administración moderna. Este autor afirma que ambas tendencias o modelos (como él los denomina) son esenciales en la nueva filosofía empresarial basada en la valorización de las personas y como fuente de generación de valor competitivo en el actual contexto de los negocios.”(Saldarriaga ,2008)

Si bien las empresas colombianas están adoptando este tipo de teorías y enfoques encaminados a la formación de competencias y gestión del conocimiento en su estructura y dinámica, en la práctica se evidencia una falta de coherencia importante respecto a lo que se plantean y las acciones que llevan a cabo para supuestamente lograrlos. Algunos de ellos como recortes de presupuesto para la gestión humana, políticas de administración de personal poco claras e incluso mal formuladas, procesos de selección de personal con base en competencias y el poco desarrollo de esta en la organización (Saldarriaga ,2008) así como la designación de las responsabilidades con la contratación de personal a temporales y outsourcing desfavoreciendo los términos en la generación de estabilidad laboral para los trabajadores.

Estudios realizados en la universidad del valle con una influencia de la escuela humanista traída a Colombia por Alin Chanlat dan como resultado el artículo denominado “*Hacia la formación del Administrador para el siglo XXI*” publicado en el número 23 de la revista “*Cuadernos de Administración*” de la facultad de administración de la universidad del valle, “en el que se destaca un seguimiento a los desarrollo de una tendencia humanista en la gestión humana en Colombia” (Gozález, 2007, pág. 61) en el que se afirma según investigaciones, que la formación de los Administradores en Colombia esta predominado por un modelo administrativo ofreciendo una formación básica en áreas como economía, gerencia, contabilidad, producción, mercadeo etc., (Monroy, 1996) pero no se dan o propician adecuadamente los mecanismo necesarios para hacer una correcta articulación entre la teoría y la práctica y tampoco en cuanto a la gestión del talento humano que sigue observando en la actualidad.

Un aspecto que también es importante mencionar y que permea de forma directa la gestión del talento humano está referido a términos del derecho laboral en el sistema jurídico colombiano ya que este se constituye como “factor económico del cual dependen de manera general el crecimiento y desarrollo económico; y en razón de este se desprenden variadas y complejas relaciones sociales” (Barona, 2010). Estos aspectos de interacción social mencionados, están referidos a la relación empleador- trabajador determinado en la norma que decreta todo lo concerniente a esto en Colombia que es el Código Sustantivo de Trabajo que tiene como función administrar la justicia entre las relaciones de empleadores

y trabajadores, abordando temas como contratación, derechos y deberes de empleadores y trabajadores, prestaciones sociales entre otros.

Por otra parte la globalización y la competitividad que esta genera en todos los procesos económicos entre los diferentes países, crea en las empresas nacionales la necesidad de encontrar ventajas competitivas y frente a esto surge una fuerte tendencia mundial a considerar de forma importante y central en todos los procesos de la organización a los seres humanos, como ya se ha mencionado anteriormente, sin embargo en Colombia aún falta hacer una apropiación más profunda de esta visión en las organizaciones, pues aunque se trate de poner en práctica, se han quedado implícitamente con las concepciones de las teorías clásicas de la administración donde el trabajador es considerado como una herramienta más para los fines productivos, dejando de la lado los objetivos personales de sus colaboradores con una pobre búsqueda o hasta inexistente de la alineación de estos objetivos de sus trabajadores con los de la empresa, perdiendo la posibilidad de contribuir al desarrollo de potencialidades y habilidades de sus colaboradores en un beneficio mutuo que permita crear un sentido de pertenencia y orientación al logro para alcanzar el éxito en la organización.

Para la nueva perspectiva económica se retoman conceptos como el de competencias laborales, basados en los postulados del psicólogo Goleman con sus afirmaciones sobre la inteligencia emocional que ya hace sus atisbos en la Gestión del Talento Humano en Colombia. Estos cambios hacen necesario que las funciones de dirección no solamente se centren en la planificación, el liderazgo, la organización y el control, más bien exige un sistema de gestión global.

Empiezan a parecer nuevos términos dentro de la Gestión del Talento Humano como: capital intelectual y potencial humano. Se cambian las anteriores definiciones de Recurso Humano ya que se considera al hombre como un sustituible, y se cataloga a la persona como un instrumento, por lo cual se considera más adecuado el usar el término de Talento Humano de esta forma los trabajadores pueden ser vistos como el activo más importante y de ventaja estratégica de la organización.

4. Temas de Análisis

4.1 Contexto General de la Globalización en Colombia

Para poder referirse a los cambios que ha traído consigo la globalización en Colombia es necesario primero hacer un pequeño repaso del significado de esta palabra. La Globalización es una dinámica en la que fluctúa la internacionalización de los mercados, generando unos procesos económicos en las naciones acompañados por grandes cambios políticos, económicos y culturales. La globalización trae algunos beneficios inmersos, por ejemplo los avances tecnológicos, la accesibilidad de la comunicación en todo el mundo, la internet junto y avances científicos.

Los procesos económicos de la globalización actualmente son liderados por EE.UU a nivel mundial, demostrado por la incursión de las multinacionales estadounidenses en muchas partes de mundo. Este proceso se lleva a cabo gracias a las facilidades políticas que se generan en las diferentes países que hacen posible los tratados de libre comercio entre naciones.

Ahora bien la realidad que se encuentra en la mayor parte de Latinoamérica y Colombia no escapa de esto, tiene que ver con las condiciones desiguales, esto quiere decir que si bien los países llamados del tercer mundo tienen una participación en estas dinámicas de comercio, son los países ricos e industrializados que operan los entes internacionales que toman las decisiones políticas en búsqueda de una liberación financiera y de las inversiones de forma mucho más rápida en pro de sus beneficios. (Giraldo, 2014)

En Colombia y en General en toda Latinoamérica se ha adoptado la idea de la inversión extranjera como una fuente de financiamiento para el desarrollo, que implica cambios profundos en la política y la participación del estado. Un claro ejemplo de esto es la compra de empresas públicas o entidades financieras que anteriormente pertenecían al estado, observándose que esta situación no genera necesariamente nuevos empleos como se pretende hacer ver. Otro factor de análisis de condiciones no favorables está referido a que los países industrializados toman los recursos naturales que Colombia tiene para exportar y le dan un valor agregado ósea los transforman y los ingresan nuevamente, como productos

manufacturados, entonces se paga un mayor precio por un producto hecho con la materia prima que ha salido de la nación. La conclusión de esta situación es que si Colombia gana por las exportaciones estos países industrializados ganan muchísimo más en las ventas de los productos que han sido realizados con la materia prima nacional.

A partir de este pequeño análisis se puede vislumbrar un poco más la situación a la que deben hacer frente las organizaciones Colombianas, ya que se hará cada vez más arduo lograr la supervivencia de las empresas nacionales que no cuenten con los recursos económicos suficientes para la capacitación y desarrollo de la gestión de su talento humano como primera medida, actualización tecnológica, adquisición de maquinaria y producción en masa para poder competir en el mercado frente a las grandes multinacionales, puesto que cada vez es más frecuente encontrar el mercado mayor número de empresas extranjeras.

Las empresas que estarían en la capacidad de competir serían aquellas con los capitales suficientes para producir en grandes cantidades a bajos costos, y una administración eficiente de la Gestión del Talento Humano que le permita a la organización cultivar una cultura y clima organizacional que dé respuestas eficaces al cambio y le permita forjarse una imagen posicionada en el mercado así como la fidelización de sus clientes.

4.2 La realidad de la Gestión Humana en las empresas Colombianas

Ya se ha hecho un pequeño abordaje sobre las diferentes teorías que han surgido sobre la Gestión del Talento Humano, pero en la realidad de las empresas Colombianas se observa una poca aplicación de estas o bien una aplicación superficial e inadecuada, desde las gerencias vistas estas teorías como un estilo administrativo que puede beneficiar a la organización y se inician con un propósito poco claro respecto a un correcto desarrollo de la estrategia y la inclusión de los empleados como seres humanos, dentro de todo el proceso que finalmente se pierde en función de alcanzar el objetivo productivo de la organización.

Lamentablemente aún se puede encontrar un gran número de empresas que no considera a sus trabajadores como capital importante a ser estimados de valor dentro la empresa y en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos y el logro del éxito. Es por ello que se evidencia una forma de administración del Talento humano con prácticas obsoletas y falta de consideración de la parte humana de sus colaboradores, falta de capacitación para

los supervisores y jefes respecto a la administración del talento humano que tienen a cargo, así como la infracción de la normatividad estipulada dentro del Código sustantivo de trabajo pasando muchas veces por la dignidad de las personas desestimando por completo las teorías y enfoques que ponen como factor primordial el recurso humano mediante actividades y actos mal tratantes.

Un claro ejemplo de esto son aquellas empresas que aun sabiendo que la ley sanciona la exigencia de pruebas de embarazo con el propósito de condicionar la entrada de la trabajadora, pues esto es considerado como una conducta reprochable, que implica la vulneración del derecho de la intimidad de la empleada, y aun así la exigen, aprovechándose del poco conocimiento que tienen las personas de la normatividad o de la necesidad de estas, pero aun peor es el hecho por el que han optado muchas empresas de camuflar la orden del examen de embarazo bajo el nombre de serología, donde otros profesionales de la salud en pleno conocimiento fecundan esta conducta e infringen el código de ética de sus profesiones arriesgándose a severas penalizaciones como lo es la pérdida de su tarjeta profesional. Si bien este tipo de circunstancias hacen parte de un factor pequeño de la gestión humana como lo es la contratación, influyen de forma importante en la imagen que la empresa proyecta sobre su credibilidad y calidad humana.

También se presenta un descuido por las áreas de bienestar social laboral y capacitación si es que se encuentran conformadas y se presta la atención escasamente necesaria a los programas de enfermedad profesional de los trabajadores que se han visto afectados en su salud prestando su fuerza de trabajo a la organización.

Igualmente se observa una designación de la responsabilidad de la contratación del personal, así como el pago de los salarios mediante la contratación de servicios de temporales, lo que no le permite a estos empleados acceder a un contrato en el que realmente se le garantice que todos sus derechos serán respetados, así como también se les priva de todos los beneficios que impliquen tener un contrato directo con la organización para la cual han sido enviados, sin contar que la mayoría de estos contratos no representan para las personas estabilidad laboral alguna.

Respecto a la asignación salarial aún se encuentran muchas inconformidades pues hay empresas que requieren de personal capacitado o especializado para desempeñar

actividades específicas y los salarios ofertados no son los adecuados para este tipo de requerimientos, pues quieren conseguir personal con conocimientos específicos y experiencia certificada con salarios irrisorios para tal exigencia, esto se constituye diciéndolo coloquialmente en el pan de cada día de las ofertas laborales en el país.

Lo que evidencia esto es que no se ha adquirido esa estima por el valor del conocimiento y su aplicación desde las habilidades y aptitudes de sus trabajadores en consideración como un aporte significativo dentro de la organización. Sin duda las asignaciones salariales no acordes con las responsabilidades y carga laboral de los empleados así como el mal trato de superiores o compañeros suscitan inconformidades, generando un alto índice de rotación de personal en las empresas Colombianas.

Todas estas situaciones crean un clima y cultura organizacional hostiles, pues los empleados seguramente no se encuentran satisfechos con las condiciones laborales, por lo tanto delimitan sus funciones escasamente al mero cumplimiento de lo exigido dentro la producción sin la motivación necesaria para darle un valor agregado a su trabajo en búsqueda del cumplimiento de los objetivos de la compañía, de tal forma que ellos perciben ese mensaje implícito que les comunica que no son tomados en cuenta como parte valiosa para la organización y por lo tanto no generan un sentido de pertenencia a esta, entonces su principal motivación consiste nada más que en la remuneración por el tiempo dedicado al trabajo que les permitirá mínimamente cubrir sus necesidades básicas.

Cabe mencionar que aunque este sea el panorama general de la Gestión del Talento Humano en las empresas Colombianas, no se constituye un fenómeno obligado en todas, puesto que también se encuentra organizaciones que se esfuerzan por capacitar y valorar al máximo su capital humano considerándolo como un factor sumamente importante en todo sus procesos que les permitirá llegar al éxito.

Ya en cuanto a gestión de procesos en gestión humana según Calderón (2006) los mejores estructurados en su orden son:

“selección, inducción, administración de personal, capacitación, bienestar y entrenamiento; los menos estructurados son: plan de carrera, comunicación, reconocimientos e incentivos y valoración del desempeño. Es decir, se hace mayor esfuerzo en las tareas que tienen fundamento en lo instrumental (selección, por ejemplo), que en aspectos más intangibles como la comunicación, la valoración o la motivación.” (Calderón, 2006, pág.169)

La observación general es que aunque las empresas cuenten con procesos bien estructurados en estos campos no siempre se aplican. Otro aspecto en que se debe mejorar es en la participación de los empleados respecto a temas de responsabilidad social, revisión de políticas y desarrollo organizacional, que generalmente no se da por considerar que dichos asuntos corresponden exclusivamente a las directivas. Tampoco se percibe que el tema de la responsabilidad social sea muy tomado en cuenta y generalmente no es asociado como parte de las responsabilidades de la gestión humana, es solo hasta ahora que han surgido empresas con prácticas estratégicas que le apuestan también nuevas formas de administración y responsabilidad social.

5. Retos que deben asumir las Empresas Colombianas en Gestión del Talento Humano

El Talento Humano de las empresas suele ser una ventaja competitiva sostenida, siempre y cuando la organización tenga la capacidad de reconocerlo, valorarlo, potenciarlo y retenerlo. Que esto se dé hace parte de la responsabilidad de la Dirección de Talento Humano, que debe tener unas características coherentes respecto a lo que se requiere y pretende proyecta y así esto se convierte en un conjunto de variables como: la filosofía administrativa, las políticas, los valores, el clima y la cultura organizacional, solo por mencionar algunos. Sin embargo se requiere afrontar y superar los retos que estos mismos factores implican.

5.1 Rotación de Personal

Un aspecto importante que se presenta muy frecuentemente en las empresas nacionales es la rotación de personal debido a diferentes circunstancias, algunas de ellas de carácter interno de las compañías como lo son: las pocas garantías laborales para los empleados, los bajos salarios, una cultura y clima organizacional hostil y en algunas ocasiones mal trato y sobrecarga laboral, a esto también se suman factores externos como la falta de compromiso por parte de los trabajadores, las empresas de competencia que buscan

atraer el Talento Humano con mejores ofertas y las situaciones personales imprevistas que le pueden suceder a los empleados.

“Con la expresión rotación de personal se define la fluctuación de personal entre una organización y el ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente las cuales son determinadas por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización” (Chiavenato, 2011, pág. 66)

La rotación de personal se mide a través de una relación porcentual cada determinado periodo de tiempo, que permite obtener una información para generar un diagnóstico organizacional, comparar y proponer acciones de mejora en caso de ser necesario. Entonces se puede decir que la rotación de personal es el número de personas que empiezan y dejan de trabajar para las empresas.

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización. (Grijalba, Capítulo 2 Rotación de Personal, pág. 19) La ecuación es la siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = R \times 100 / EM$$

R = Renuncias de Personal

EM = Efectivo medio del área dentro del periodo considerado

Si resultaran 50 renuncias o despidos durante un mes y el número total de empleados fuera de 400 la tasa de cambios de personal será:

$$R = \frac{50 \times 100}{400} = 12,5\%$$

Se entiende que si el índice de rotación de personal es igual a cero la compañía estaría demostrando un estado de estancamiento, y si este es muy alto reflejaría la incapacidad de la organización para fijar y asimilar de forma adecuada su capital humano. El índice de rotación adecuado sería el que permitiera retener el capital humano de calidad y sustituir el que definitivamente no se ajusta al desempeño requerido y su mal desempeño a pesar de los esfuerzos es muy difícil de corregir.

5.2 Adaptación al Cambio

Los nuevos procesos de apertura económica e internacionalización de los mercados exige a las empresas la generación casi obligada de cambios que les permita sobrevivir y además de esto mantenerse a flote mediante estrategias que generen ventaja competitiva frente a las empresas extranjeras, esto supone una generación de cambios profundos desde la estructura organizacional, relaciones, comunicaciones y hasta los proceso de producción y comercialización, de esta forma todo el capital humano de la organización debe asumir una adaptación a nuevas normas, procesos y relaciones que surjan. Sin embargo resulta ser un tema en el que por lo general se observa cierta resistencia por parte de los trabajadores, pues esto les implica salir de su zona de confort en la que se sentían seguros, los cambios suponen entonces amenazas cuando no se ha hecho un debido proceso de gestión del cambio dentro de las organizaciones, pues no se puede esperar que los trabajadores en poco tiempo asimilen cambios tan profundos.

La gerencia del cambio viene a ser uno de los procesos más importantes en vista de las complejas situaciones que se presentan por las dinámicas que implica la globalización, estos cambios deben ser atendidos concienzudamente para que se den buenos resultados, para esto se requiere una sensibilización y motivación, transmitiéndole a todos de forma clara y precisa cada paso que deben seguir para lograr el cambio, de esta forma se consigue minimizar la resistencia.

Las empresas deberán entonces buscar un equilibrio entre las costumbres del pasado y las nuevas que poco a poco se deben ir incorporando para sustituir las que ya no son útiles, *“el papel central del área de talento humano en este aspecto es desarrollar la capacidad de cambio de la organización”* (Calderón, 2006, pág. 28)

El cambio debe ser abordado como un proyecto que necesita un líder para guiar las actividades que se deben realizar, y que proyecte la seguridad que necesitan los trabajadores para no temer enfrentarse a las nuevas actividades o circunstancias que deban asumir, este debe convertirse en *“un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos los aspectos que involucran a la organización”* (Grijalba, Gestión del Cambio, 2011) Este cambio por supuesto debe corresponder a un diagnóstico organizacional

preciso del cual resultara un propósito de transformación, con unos costos estimados, y que corresponda a la planeación de la organización. (Grijalba, Gestión del Cambio, 2011)

Los buenos resultados dependerán del correcto desarrollo de la gestión del cambio al interior de la organización, por ello es importante hacer una buena sensibilización, capacitaciones, planeación y verificación del cumplimiento de cada uno de los indicadores que se había propuesto desde el principio, esto con el fin de evitar costos por un inadecuado proceso de cambio, al final se debe hacer la divulgación de los logros y beneficios alcanzados, así como validar e incorporar aquellos cambios que resulten favorables para la organización.

5.3 Motivación al Personal

La motivación es aquello que les permite a las personas guiarse y mantener ciertos comportamientos y actitudes para llegar a la meta o lograr los objetivos que se habían propuesto en un principio.

Las empresas hoy en día se esfuerzan cada vez más por ser mejores y para lograrlo deben idear herramientas que les facilite cumplir con sus objetivos, en este punto el valor del capital humano cobra vital importancia, pues de los resultados del trabajo de todos los colaboradores se puede llegar a tener buenos resultados.

Para generar más posibilidades de logros las empresas implementan planes de motivación a sus empleados con el propósito de obtener mejores resultados en los procesos de la compañía. Mediante este tipo de estrategias se busca un beneficio en doble dirección, tanto para el empleado como para la organización, pues al motivar a sus empleados ya sea monetariamente, socialmente con una situación que implique un reconocimiento o la adquisición del algún bien material, la organización está contribuyendo a satisfacer necesidades de tipo social, económico y de reconocimiento en sus colaboradores, por supuesto siempre y cuando este tipo de motivaciones estén pensadas estratégicamente respecto a las expectativas de los trabajadores y sean justas y acordes con las metas que se les propone alcanzar.

Desafortunadamente en Colombia las empresas que consideran y plantean este tipo de estrategias más bien son pocas, y las que lo hacen generalmente se encuentran en el

sector de ventas de productos y servicios. La forma de motivación muchas veces no es la adecuada, incluso mezclándolas de forma difusa con las condiciones laborales, es así como algunas empresas ofrecen cargos de vendedores con un suelo básico que en la generalidad no llega ni siquiera al salario mínimo, la estrategia para estas compañías consiste en los pagos de comisiones por ventas, y se le asegura a las personas que si vende mucho su salario seguramente sobrepasara el legalmente establecido. Si bien pueden verse casos en los que se logre, no es el común denominador, pues las personas terminan trabajando las ocho horas diarias reglamentarias y hasta más por menos de un salario mínimo ya que no generan las ventas suficientes para lograr la comisión.

Otro ejemplo de motivaciones mal contempladas y formuladas son aquellas que pretenden sacar ventaja de los trabajadores, con condiciones poco claras respecto al beneficio que obtendrán y que no resulta ser justo. Un caso particular se presentó en una empresa del sector textil y de confecciones muy reconocida en el medio nacional, de la cual se abstiene de nombrar. Esta organización decidió que para motivar a sus empleados en la consecución de más clientes y aumento de las ventas, les pagaría a cada uno una comisión si lograban vender hasta alcanzar cierta cantidad de dinero en el mes, pero no hizo ninguna aclaración sobre los porcentajes de la comisión y si esta comisión dependería de la venta que cada uno realizara o por la totalidad del almacén. Finalmente los empleados muy motivados lograron la meta en ventas, pero al recibir la comisión quedaron sumamente inconformes, pues vendedores de planta que habían vendido hasta veinte millones de pesos recibieron una comisión total de treinta mil pesos, y los sabatinos que variaban entre los seis y diez millones en ventas recibieron una comisión de diez mil pesos, pues la empresa nunca aclaro que el porcentaje no era por ventas individuales si no por la sumatoria de las venta de cada almacén y el porcentaje de comisión resultaba ser sumamente bajo, además la división de la comisión total del almacén se hacía por el total de personas que estuvieran allí trabajando y el valor dependía del cargo que ocuparan. Casos como este demuestra que aun en las empresas colombianas falta asumir de forma responsable y justa este tipo de estrategias sin pretender obtener un beneficio en detrimento de la dignidad y expectativas de sus trabajadores.

Se encuentra que también hay empresas que se preocupan por motivar a su personal y para esto deciden contratar servicios externos, que implican una serie de capacitaciones

en temas como: motivación personal, liderazgo, trabajo en equipo, mejora continua y demás. Si bien se reconoce que este tipo de temas son apropiados y contribuyen en la capacitación y desarrollo, por no ser temas de aplicación netamente técnica u operativa generalmente con el paso del tiempo se olvidan o no se ponen en práctica, resultado un método no muy efectivo de motivación.

Ahora bien se encuentran otras estrategias a la hora de motivar al personal, como lo es el aumento del pago por mayor producción *“te pago más para que produzcas más”* sin embargo se ha demostrado en varias investigaciones que el aumento de la remuneración no necesariamente eleva la productividad. (Grijalba, Gestión del Cambio, 2011, pág. 39) Entonces para hacer un acercamiento más conveniente sobre la motivación de los empleados se debe tener en cuenta los factores individuales y socioculturales en los que se encuentran, pues lo que para alguien puede ser considerado como una motivación para otro no.

5.4 Cultura, Clima Organizacional y Comunicación

Estos temas aunque relevantes son poco considerados en las organizaciones, pues en gran medida están dados desde la alta gerencias y se constituye en un modo de ser y de actuar dentro de toda la estructura organizacional, entonces una empresa donde la dirección suele ser sumamente rígida y metódica enfocada solo en los resultados del proceso productivo, esta misma actitud se irá replicando en todos los niveles jerárquicos de la organización debido a la fuerte influencia ejercida desde las directivas. El abordaje de estos temas resulta incómodo y tedioso para ellos como lo evidencia Gregorio Calderón (2007) A la hora de indagar sobre ellos con los directores de Gestión del Talento Humano esto fue lo que encontró:

“los problemas que los gerentes de talento humano consideran más relevantes en la gestión son En primer lugar, problemas relacionados con el clima y cultura organizacionales, como falta de compromiso, resistencia al cambio, falta de autonomía, lo que obstaculiza cualquier plan que se tenga para desarrollar el potencial humano”. (Calderon G. , 2006, pág. 169)

La cultura, el clima y la comunicación dentro de las compañías poseen una relación estrecha, pues cada uno genera incidencia en los otros. El clima laboral es referido al

medio diario o común en el que se desarrollan las actividades laborales, comprendiendo la forma de relacionarse entre los trabajadores, la actitud y forma de trabajo y en general todas las interacciones dentro del lugar de trabajo, de este clima depende generalmente la comodidad o incomodidad de los trabajadores en sus labores y esto se puede tornar en una dificultad para el buen desempeño.

A partir del clima laboral los trabajadores tienen una percepción sobre la empresa y las dinámicas de relaciones que se dan en su interior. El clima laboral puede variar según las circunstancias, nivel de estrés, comportamientos y actitudes de quienes hacen parte del sistema próximo de trabajo.

Las percepciones y respuestas al clima laboral son múltiples dependiendo de varias causas, como: un liderazgo o supervisión autoritario, o democrático, la estructura formal de la organización remuneración, dependencia y el sistema de las comunicaciones. (Grijalba, Gestión del Cambio, 2011)

El concepto de cultura organizacional se emplea principalmente para definir al conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de una organización u empresa. (Federido Gan, 2007) La cultura está condicionada por todos los trabajadores de la empresa, y se refiere a los valores, forma de actuar, respecto a cualquier situación, según Gan, Berbel (2007) la cultura cumple con tres funciones principales:

- La función diferenciadora del resto de las organizaciones
- La función identificadora de sus miembros
- La función integradora y aglutinadora de estereotipos y estilos individuales y grupales de hacer y entender.

La cultura organizacional comprende entonces un gran número de características que identifican una organización respecto de otra, donde adquiere una identidad corporativa, es por esto que se escuchan expresiones de aprobación o desaprobación sobre algunas empresas respecto a su forma de trato, beneficios y demás. En esta cultura organizacional se encuentran inmersos los valores de la organización, los ritos y ceremonias que se refieren a los programas o actividades que se acostumbran a hacer al interior de las compañías con los empleados, un ejemplo de esto sería la celebración del cumpleaños del

fundador de la empresa, torneos deportivos anuales, pero también se encuentra otras situaciones que no son tan agradables, como la costumbre de amonestar a las personas públicamente. También hace parte de la cultura organizacional la subcultura o los grupos de personas y sus prioridades y características que pueden estar dadas por sus áreas de trabajo, así es como se distinguen las personas que conforman el equipo comercial, el de producción el de proyectos etc... y también se encuentran los que se forman implícitamente bajo las características sociales, como lo son la diferencias de clases sociales.

Respecto a la comunicación dentro de la organización debe ser directa y verbal y considerarse como una estrategia importante y de esencial aplicación en todos los proceso de la organización incluyendo de forma relevante la Gestión Humana. “Aquí, entonces, puede decirse que se concibe al ser humano como un ser del lenguaje, por medio del cual se inscribe en la cultura y con el que es posible instruirlo para las acciones que debe desempeñar en la organización” (Saldarriaga J. G., 2008)

Para que la comunicación sea efectiva debe contar con canales apropiados, mensajes exactos y claros y retroalimentación continua. Una mala comunicación, puede provocar fallas importantes en los procesos de las organización, si se refiere por ejemplo a mensajes que pretendían dar solución a algún problema, y no han sido suficientemente claros o se han distorsionado, o bien si se trata de la forma de comunicarse con las otras personas siendo amable o desagradable, propiciara entonces incomodidad e influirá en el clima laboral.

La comunicación en las empresas puede ser descendente que va desde los superiores a los subordinados, ascendente que va desde los subordinados a los superiores y horizontal que está referida a la comunicación entre personas del mismo nivel jerárquico. Cualquiera que sea esta comunicación cada persona será responsables de transmitir el mensaje lo más correcto posible para no dar lugar a interpretaciones equivocadas o generar distorsiones respecto a lo que se quiere comunicar. Es importante entonces que las presas presten atención a sus canales de comunicación para determinar si son los adecuados, y si esta comunicación se está

dando apropiadamente o por el contrario es necesario tomar algunas medidas para mejorarla, pues de una buena comunicación se generan también buenos resultados.

5.5 Formación y Desarrollo de Competencias

Este uno de los temas más tocados en el ámbito de la Gestión Humana en las empresas nacionales. Se puede observar que muchísimas han optado por usar e incorporar este modelo en la gestión de su capital humano, es incluso se puede observar ofertas laborales en las que solicitan personal especializado en evaluación por competencias, desarrollo de competencia y demás.

Las empresas colombianas buscan generar una ventaja competitiva sostenida, en relación a esto en años anteriores autores como Perose (19519) y Barney (1991) afirmaban que para que una empresa pudiera tener una ventaja competitiva sostenida debían cumplir varias condiciones una de ellas que las capacidades y los recursos generaran un valor agregado en la organización, siendo estas condiciones alcanzables por el talento humano de las compañías. (Calderon N. A., 2007, pág. 39)

Son las áreas de Gestión de Talento Humano las responsables de capacitar a su personal para que logre estas características a través de desarrollo de competencias, generando actividades de mayor eficiencia, rendimiento y competitividad.

El panorama general que se observa en las empresas es que esta estrategia no es lo suficientemente bien analizada antes de ser aplicada, pues lo incluyen creando políticas en el desarrollo de los procesos de la Gestión Humana como selección, capacitación, plan de carrera entre otros en base a las competencia laborales y dependiendo del área o cargo pueden ser generales o específicas, lo que sucede es que usualmente esto queda en el ámbito de un imaginario, sobre un estilo administrativo para la organización que puede reportarle beneficios, entonces para poder implementar un plan de desarrollo de competencias dentro de las organizaciones es necesario hacer una planeación teniendo en cuenta todo lo que supone para los empleados, pues como se ha mencionado anteriormente en el tema de gestión del cambio esto supone la generación de cierta resistencia por parte de los trabajadores.

Se trata entonces de implantar esta estrategia intentando no causar un impacto demasiado agresivo que pueda afectar el clima organizacional y repercuta en la

productividad de la compañía, más bien se busca que por medio del desarrollo de competencias en los trabajadores no solamente se contribuya al mejoramiento continuo en búsqueda de la excelencia, sino que también sea una oportunidad para contribuir al desarrollo personal y profesional de todos los colaboradores de las empresas. Si esto se logra se puede incluso hasta generar un mayor sentido de pertenecía hacia la empresa y la adquisición de mayor conciencia de los empleados respecto a su responsabilidad y compromiso con el logro de los objetivos de la organización.

5.6 Formulación de Indicadores para la Gestión del Recurso Humano

Según un estudio realizado por Gregorio Calderón en medianas y grandes empresas del occidente colombiano “el 13.5% de las empresas reconocen carecer de cualquier tipo de indicadores para medir su gestión.” (Calderon G. , Dirección de Recursos Humanos y Competitividad, 2006) Y quienes si los tienen, los enfocan a medir la producción, las ventas, la satisfacción del cliente, a nivel de procesos internos la rotación y desempeño de personal y en una proporción mucho menor generan indicadores para medir temas tan importantes como la satisfacción laboral de sus trabajadores, la motivación, la efectividad de los programas de bienestar laboral y participación.

Los indicadores son una unidad de medida que permiten determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos de las organizaciones. Según los resultados arrojados se puede determinar qué tan cercano o distante se está de alcanzar los resultados esperados, así como también permitirá tomar las medidas correctivas que sean necesarias en caso que el proceso que se esté midiendo no de resultandos efectivos.

Usualmente las empresas generan indicadores de producción pero olvidan los de gestión y una de las principales limitaciones que presentan en las áreas de Gestión del Talento humano está relacionado con la dificultad para traducir en cifras o indicadores la efectividad del área, ya que la medición en esta área es muy pobre y deja la impresión de no contribuir a los resultados de la compañía.(Calderón 2006 pág.45) Es por esto que supone un reto el tema de los indicadores para la gestión humana, pues también es necesario medir

los resultados de esta y hacer evidente el gran trabajo y la contribución que se hace para el logro de los objetivos de la compañía.

6. Procesos de la Gestión Humana que Proporcionan Competitividad y Eficiencia

Retomando el estudio realizado por Gregorio Calderón Hernández en la que se encuestó a 257 gerentes de recursos humanos se muestra lo siguiente:

“Se puede afirmar que en las empresas estudiadas existen dos grupos: el primero con la DRH ubicada en un nivel estratégico, que reporta directamente a la dirección general, lidera proyectos organizacionales y que en general puede catalogarse con un nivel de desarrollo superior o alto (46.8% del total estudiado), este grupo tiene una DRH que está en capacidad de servir de soporte a la empresa para alcanzar la ventaja competitiva; y un segundo grupo (53.2%) que no es fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, por su poco desarrollo, su dedicación a funciones operativas y rutinarias, y su poca autonomía y liderazgo.” (Calderon G. , 2006, pág. 1)

Los resultados arrojados por esta investigación hacen evidente la necesidad imperante de las organizaciones colombianas por la implementación y mejora de los procesos de Gestión Humana en su interior, buscando contribuir de forma más importante a la obtención de una verdadera ventaja competitiva y para ello es necesario tener en cuenta un desarrollo eficiente y efectivo de los siguientes procesos.

6.1 Reclutamiento y Selección de Personal

Estos dos procesos pueden significar un importante aporte para la organización, siendo posible si están bien estructurados y cuentan con personas profesionales capacitadas en los temas de aplicación e interpretación de pruebas técnicas, psicotécnicas, entrevista de selección, evaluación por competencias y un criterio fuerte para seleccionar al mejor talento sin ningún tipo imposiciones sociales, políticas, raciales o culturales. Esta persona también

debe ser conocedora de las necesidades de la organización, para poder reclutar y seleccionar el talento humano que verdaderamente le dé un valor agregado a la empresa.

Sin embargo esto dos procesos traen consigo inmersos tres efectos secundarios que suelen ser inevitables en la mayoría de las organizaciones, estos son: una gran inversión de tiempo, recursos y dificultad para encontrar el verdadero talento, resultando ser muy desgastantes para el área de gestión humana, pues aunque en el reclutamiento se trate de seleccionar los perfiles más adecuados para la vacante, nunca se puede asegurar que pasen las pruebas requeridas o cumplan con todos los requisitos para ocupar el cargo al que se presentan, generando incremento en los costos.

El reclutamiento y la selección deben dar cuenta de un proceso ético, transparente, y de buen trato, respetando la dignidad de todas las personas que concursan para una vacante, pues cada persona se lleva una imagen ya sea positiva o negativa de la compañía, así como una percepción de la calidad humana de quienes ahí laboran por el tipo de trato que se le dé así como por las características del proceso.

En Algunas empresas aun predominan característica impropias en los proceso de selección, pues toman las decisiones respecto a los candidatos, basados en intuiciones, aspectos socioculturales, y hasta discriminatorios, por ello se evidencian casos en los que las personas recurren a demandar los proceso de selección por haberseles discriminado y vulnerado sus derechos de alguna forma, como por la exigencia de exámenes médicos no aprobados por la ley (prueba de embarazo y VIH) lugar de origen, color de piel, apariencia (ser catalogado de gordo o delgado, bajo o alto, bonito o feo), y por limitaciones físicas siempre y cuando se compruebe que esta no es impedimento y que la persona no se verá afectada en su salud por desempeñar las tareas del trabajo.

El reclutamiento por su parte se encarga de buscar y seleccionar los perfiles que mejor se ajusten, para esto las empresas que poseen políticas de planes de carrera preferirán buscar este talento primero dentro de la misma organización, generando motivación a los trabajadores, aprovechando las habilidades y competencias de personas que ya conocen y

pertenecen a la compañía, brindando la oportunidad de escalar profesionalmente. Finalmente si no ha sido posible hallar el talento requerido dentro de la organización, se debe dar a la tarea de buscar fuentes efectivas de reclutamiento, para elegir los candidatos con las características más cercanas posibles a los requerimientos de la vacante y posteriormente citarlos para el proceso de pruebas y entrevista.

En el proceso de selección se procede a la aplicación de las pruebas técnicas, y psicotécnicas que la organización considere prudentes y necesarias, según el cargo, después de la interpretación y calificación de estas pruebas, se hace la entrevista de selección en la cual el profesional deberá determinar si el candidato cumple con las habilidades, competencias, conocimiento y responsabilidad para asumir el cargo al que aspira, si el candidato cumple con el perfil se procede a proceso de contratación que implica la documentación estipulada, examen médico ocupacional, lectura y firma de contrato para iniciar proceso de inducción. A continuación se presenta un flujograma de todo el proceso de preselección, reclutamiento y selección de personal.

El flujograma muestra detalladamente en orden secuencial todo el proceso de reclutamiento y selección, a pesar de parecer extenso y tedioso en la realidad esto dependerá exclusivamente de la urgencia o no de la vacante que se requiere cubrir. Se hace la representación lo más cercana posible a cómo deberían darse estos dos procesos, por supuesto es solo un ejemplo y no es un orden secuencial obligado, ya que cada empresa debe planear y decidir cómo será todo su proceso de selección de personal, en esta medida pueden aparecer o desaparecer varios pasos según sea el criterio de la organización.

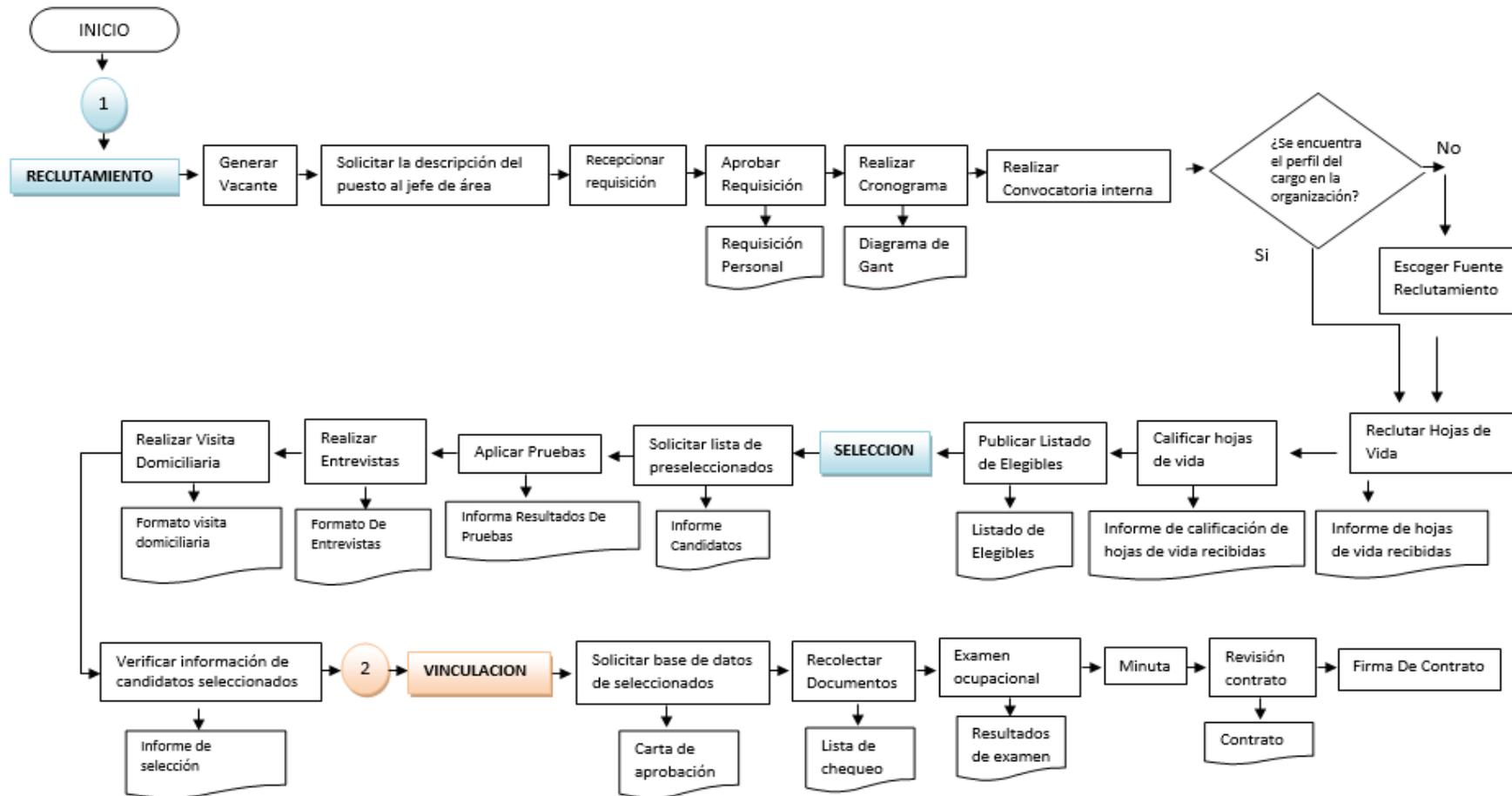
Un aspecto preocupante sobre los procesos de reclutamiento y selección en las organizaciones, es que están siendo delegados a otras empresas llamadas temporales que se encargan del reclutamiento, selección, contratación y nómina del personal para enviarlos a las compañías que contratan sus servicios, lo que quiere decir que los trabajadores no tienen un contrato directo con la empresa para la que están prestando sus servicios. Esto supone una delegación de la responsabilidad directa que deben tener las empresas sobre las condiciones laborales de sus trabajadores, pues al no tener un contrato directo se crea una

percepción de inestabilidad e inseguridad en las persona y se les priva también de acceder a los mismos beneficios que tiene los empleados con un contrato directo.

Respecto a todos los cambios que están afrontando las empresas si la selección no se vuelve estratégica será una de las destinadas a desaparecer de la Gestión del Talento Humano dentro de las organizaciones, bien por ser externalizada o por pasar a los directores de línea. (Calderon G. , Dirección de Recursos Humanos y Competitividad, 2006)

Grafico 2

FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



Fuente: Elaboración Propia

6.2 Generación de Planes de Carrera

El plan de carrera implica como lo mencionan algunos autores, un proceso en donde los trabajadores reconocen una meta u objetivo y hacen todo lo posible por alcanzarlo, teniendo en cuenta las oportunidades que la organización brinda, estas oportunidades deben ser coherentes y acordes con el nivel de competencia que se requiere de los empleados. Al respecto la organización tiene la responsabilidad de mantener informados a los empleados sobre los cargos que están disponibles y a los que pueden aspirar si cumplen con los requerimientos, también deben asesorarlos sobre las rutas que deben seguir para lograr su plan de carrera dentro de la empresa. (Lloyd, 2010)

Las ventajas de los planes de carrera dentro de la empresa son varias, una de ellas es la motivación que se le da a los empleados al brindarle una meta para que puedan alcanzar con su propio trabajo, de forma paralela les permite crecer personal, profesionalmente y obtener mejor experiencia y mayores ingresos. Para la empresa le confiere cierto grado de garantía de la retención del personal, van a contar con empleados motivados y capacitados que tienen una conciencia sobre su compromiso en la consecución de los objetivos de la empresa, dispondrán de empleados con habilidades y competencias para cuando requieran cubrir una vacante, y generaran una reducción importante en los costos de reclutamiento y selección, pues este proceso con personas ya vinculadas a la empresa es muchos más sencillo y no implica tanto tiempo y costos, y finalmente se crea una relación más estrecha entre el empleado y la empresa generando sentido de pertenencia.

Las empresas que reportan tener planes de carrera son muy pocas, desafortunadamente se ha perdido el interés por el desarrollo y avance de los empleados en las compañías. Es importante que las empresas se deshagan del pensamiento que al capacitar y darle la oportunidad de crecer a sus empleados dentro de la organización ellos se irán, para otras organizaciones con el conocimiento y la experiencia que la empresa les ha dado la oportunidad de adquirir, pues esta es una idea que ha inundado a algunas organizaciones que tuvieron experiencias parecidas.

En la generalidad de las empresas nacionales se observa que prefieren contratar personal nuevo en la compañía que promover los planes de carrera, puesto que les ha

interesado poco capacitar a sus empleados y crear planes de carrera, por creer que esto genera un costo que prefieren no asumir y que es suficiente con tener una producción necesaria y con los parámetros mínimos si invertir en su capital humano.

Los planes de carrera dentro de las organizaciones deben ir acompañados de capacitaciones acordes con los requerimientos necesarios en cuanto la adquisición de competencias y habilidades que deben adquirir los empleados para poder iniciar su plan de carrera, puesto que no es suficiente solamente con el concomimiento previo o la experiencia que posean, pues cada compañía es diferente y maneja los procesos de forma totalmente disímil que otra, entonces la organización es la responsable de informar y capacitar a sus empleados en cuanto a sus funciones dentro de los procesos que se les asignan para evitar malos resultados.

La invitación es entonces para que las empresas pierdan el miedo y dejen los paradigmas a un lado generando planes de carrera para sus trabajadores, pues como se mencionó anteriormente esto trae consigo beneficios tanto para la organización como sus colaboradores.

6.3 Remuneración

La remuneración hace parte importante del reconocimiento al empleado por el tiempo y la fuerza de trabajo que dedica a una organización. De esta también depende la comodidad o inconformidad del trabajador respecto a las responsabilidades y carga laboral que tiene frente a lo que devenga.

Se sabe que las empresas deben tener una escala salarial de acuerdo a los cargos y sus responsabilidades, pero resulta ser que estas escalas debido a innumerables variables no suelen ser siempre del todo eficientes, respecto a un pago acorde con las responsabilidades y nivel de desgaste tanto físico como mental que deben asumir los empleados, es así como aún se encuentran empresas que pagan más a personas recomendadas por otros directivos que a otro empleado que no tiene la recomendación y ocupa el mismo puesto con las mismas responsabilidades e incluso más. Esto representa una desvalorización de sus empleados y deja mucho que desear, pues de forma implícita están dando el mensaje que

los conocimientos, el tiempo y el desempeño del empleado al que le pagan menos por hacer las mismas funciones que el recomendado no tiene el mismo valor.

Un ejemplo muy común es de los cargos operativos, referido a las personas que prestan sus servicios como auxiliares de bodega, operarios de máquinas de confección, operarios de producción y demás, que generalmente tienen horarios laborales extenuantes con un desgaste físico importante y también posibilidades más altas de adquirir enfermedad profesional. Generalmente los salarios para estos cargos suelen ser el MLV (mínimo legal vigente) por considerarse meramente operativos y corresponder al nivel más bajo en las jerarquías organizacionales. Debido a los bajos salarios para este tipo de cargos las organizaciones presentan altos índices de rotación de personal.

Se encuentra que algunas empresas asignan además de las labores que deben cumplir según el manual de funciones otras diferentes cuando ven que el empleado tiene los conocimientos necesarios, constituyéndose primero en una falta por estar no considerada en el manual de funciones y además sin ningún tipo de reconocimiento o aumento salarial por las responsabilidades extras. Esto agregado a que “Son minoría quienes consideran que el sistema de retribuciones al personal se constituye en un factor de éxito, aspecto muy importante en la visión actual de la gerencia estratégica, sobre todo si se puede ligar con el desempeño.”(Calderón, 2006 Pág.169)

Son pocas las empresas que consideran políticas salariales como factor motivacional para la productividad de sus empleados, considerando que es suficiente con una remuneración de pagos puntuales y que cumpla con las condiciones mínimas legales de salario y prestaciones sociales.

6.4 Capacitación

Las capacitaciones en las compañías están referidas a las actividades que se llevan a cabo con el fin de informar, actualizar y entrenar al personal, para que se desempeñe de forma más segura y eficiente en sus labores y para que adquiera otras destrezas y habilidades que puedan servirle en un futuro o en una situación inesperada. Con este tipo de programas no solo se benefician los receptores sino también las organizaciones, pues

contaran con empleados más preparados para la toma de decisiones basados en el conocimiento, con mayor confianza en sí mismo y orientación al desarrollo, empleados más satisfechos con sus funciones y puestos de trabajo, disminución del mal desempeño y las posibilidades de accidentes en los casos de personal operativo. También pueden observarse beneficios como la mejora de la calidad de los productos y la imagen de la empresa, promoción de políticas de desarrollo y planes de carrera, incrementando la productividad y su calidad.

Las organizaciones deberían usar la creatividad de sus empleados y potenciarla en las capacitaciones para beneficio mutuo, que permita combinar la creatividad de todos los colaboradores de la organización con la producción, procesos administrativos, de talento humano, ambiente y clima laboral de forma que se pueda generar una apropiación mayor del empleado frente al cumplimiento del objetivo empresarial, mediante mecanismos que le permitan mediante su rol aportar ideas innovadoras que contribuya a potenciar sus habilidades y crecer al mismo tiempo de forma profesional y personal

Para realizar una capacitación lo primero que se debe hacer es un diagnóstico serio que permita identificar cuáles son los temas más relevantes y los que se debe dar prioridad. Posteriormente determinar cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar con la capacitación, definir el plan de formación y analizar el costo-beneficio, realizar la ejecución y finalmente la evaluación de los resultados.

Se debe tener en cuenta que para las capacitaciones la medición de resultados en el proceso no puede ser inmediata, es por ello que la evaluación debe tener un programa de seguimiento que mida los resultados a corto, mediano y largo plazo.

El problema de las capacitaciones resulta ser la falta de mecanismos o indicadores para medir el retorno de la inversión en la capacitación, así como medir los resultados, cambios en los comportamientos y la efectividad lograda por estos programas a largo plazo. (Calderón, Naranjo, Álvarez, 2007) por tal motivo estas actividades son más bien vistas como un costo y generalmente son relegadas a un segundo plano por los directivos a los que reporta el área de Gestión de Talento Humano destinando pocos o ningún recurso para capacitar a los empleados. Si la empresa no cuenta con el personal indicado en los temas de capacitación, es necesario que se provea de los servicios de profesionales en este tema, teniendo especial cuidado en lo que se ofrece y en el sistema de evaluación y

seguimiento de los resultados, para asegurar un proceso responsable y que arroje los efectos esperados con la capacitación.

6.5 Evaluación del Desempeño Laboral

La evaluación del desempeño tiene como propósito medir los resultados del trabajo de los colaboradores de forma cualitativa como cuantitativa para identificar debilidades así como fortalezas concernientes a las actividades relacionadas con las funciones que deben desempeñar, también se evalúa el compromiso, la actitud y las responsabilidades que se tiene con respecto a su trabajo y para tomar decisiones sobre promociones, incentivos, presunción de servicios etc.

Son muchas las formas o métodos para evaluar a los colaboradores de la organización, lo más recomendable es que se haga un análisis detenido sobre los ítems que son más importantes para ser evaluados, considerando que todos los cargos son diferentes ya que implican actividades y responsabilidades que varían de uno a otro, por esta razón las organizaciones deberán elegir el método que más se ajuste a su necesidades de evaluación.

En la evaluación 360° se propone que haya una evaluación por parte del supervisor, los compañeros, los clientes (en caso de aplicar) los subordinados y el concepto de la misma persona. A diferencia de la evaluación tradicional en la que es el supervisor o jefe inmediato quien la realiza y posteriormente hace la retroalimentación.

Aun muchas empresas usan métodos de evaluación informal mediante la observación directa del jefe inmediato, o por análisis de quejas, reclamos o problemáticas reportadas (Calderón, Naranjo, Álvarez, 2007) estas forma de evaluación del desempeño no son apropiadas, pues no permiten determinar de forma real los resultados del trabajo de colaborador.

Por ultimo un factor importante a tener en cuenta, es la honestidad en las evaluaciones, pues el resultado puede ser sesgado debido a factores ajenos al desempeño del trabajador, este es el caso de los favoritismos e inconvenientes interpersonales de jefe-subalterno. La persona que asuma esta responsabilidad de evaluar el desempeño de otro debe regirse bajo normas éticas estables que le permita diferenciar las situaciones ajenas a

la hora de evaluar a un trabajador. Un buen proceso de evaluación de desempeño le permitirá a la empresa determinar acciones de mejora en caso de ser necesario y reconocer el buen desempeño de quienes han hecho su trabajo con responsabilidad y compromiso.

7. Avances en la Gestión Humana de las Empresas Colombianas

Las nuevas dinámicas de la globalización han traído grandes cambios a nivel estructural y funcional para todas las organizaciones, estos cambios no pueden ser considerados solamente desde un nivel tecnológico y de producción, pues si bien son muy importantes para la competitividad, no son los únicos, por tanto también se puede dar cuenta de cambios importantes a nivel de la Gestión del Talento Humano, con escenarios que implican cambios de paradigmas en la administración del capital humano y que se encuentran estrechamente relacionados con aspectos de carácter social además de administrativos.

Dichos cambios son observados en todos los procesos internos de las organizaciones y de interés especial lo relacionado con el factor humano, entonces entran en juego las figuras de reclutamiento, selección, contratación, inducción de personal, planes de carrera, desarrollo y capacitación, que se podría decir son los que tienen mayor contacto directo con las personas respecto a las nuevas ideas de organización y administración del mismo.

El talento humano de las organizaciones se constituye una figura realmente importante ya que sin los aportes de este no sería posible hablar de empresas. Para la actual época se observa el aumento de la valoración de las empresas nacionales por su capital humano, en la puesta en marcha de nuevas opciones administrativas que permiten potenciar y desarrollar habilidades en sus trabajadores, aunque se reconoce que aún hace falta mucho por recorrer en este tema.

Realmente se encuentran pocos estudios que analicen en materia de gestión humana los avances en Colombia por tratarse de un tema tan extenso y de grandes magnitudes. Calderón, Naranjo, y Alvares (2006) realizan dos artículos que hablan sobre la gestión humana en Colombia, el primero de ellos titulado Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación, y el segundo: La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación (2007). Los dos, bajo un estudio de revisión en el marco de

la investigación “Estrategia empresarial y gestión humana en Colombia” proyecto que fue financiado por la Universidad Nacional de Colombia en Manizales.

En uno de sus artículos exponen una tabla que indica los aspectos en los que las empresas colombianas han hecho avances y en los que aún se consideran que no se le ha prestado la suficiente atención.

Grafico 3

Efectos de los proceso de modernización en empresas Colombianas

Estrategias de modernización	Aspectos mejorados	Aspectos descuidados
Gestión de la producción	Integración departamental	Células de trabajo
	Ordenamiento espacial de equipos.	Control de calidad, Justo a tiempo.
	Mayores vínculos empresa-cliente	Control estadístico de procesos Asistencia a proveedores
Organización de la producción	Simplificación de tareas	Desarrollo de equipos de trabajo.
	Rotación de puestos	Reducción de jerarquías
	Actualización en normas de tiempos y rutinas	Control estadístico y manejo de inventarios por los operarios
	Inspección de calidad por parte de operarios	
Gestión de recursos humanos	Capacitación de operarios	Participación de trabajadores
	Capacitación de mandos medios y gerentes	Sistemas de remuneración
	Seguridad industrial	Intercambio de información Efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo.

Fuente: Cárdenas, Naranjo, Álvarez (2007) La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación.

Los cambios contribuyeron a elevar la productividad, reducción de costos, y mejoramiento de la calidad, pero trajeron consigo también, dos efectos que se observan en las empresas, la inestabilidad laboral y la pérdida de confianza. Ahora la necesidad de entrar en los mercados internacionales está haciendo que las empresas creen nuevas estrategias con el aprovechamiento del conocimiento y nuevas políticas de talento humano que permitan el buen desempeño de todas las capacidades de la organización teniendo en cuenta la creatividad de sus colaboradores (Calderón, naranjo, Álvarez, 2007)

Se destacan también cinco factores de análisis considerados generadores de cambio respecto a la gestión humana. El primero de ellos fue aceptar que existían otras ventajas como los activos intangibles a modo de las capacidades de la empresa, el conocimiento y que a partir de estos también se podría explicar el éxito de las organizaciones. El segundo es correspondiente a la globalización y sus efectos, el aumento de la competencia así como cambios sociales y políticos en situaciones encontradas, ya que las empresas se ven presionadas para reducir los costos y hacer reestructuraciones respecto a la demanda paralela de los nuevos paradigmas que implica la administración para hacer frente a la globalización que exige mayor innovación y compromiso por parte de los trabajadores, resultando paradójico en el sentido que si no se tiene una estabilidad laboral o se cuenta con salarios muy bajos esto no será posible.

El tercer factor tiene que ver con los cambios a nivel estructural y de procesos que deben hacer las empresas, abarcando la reestructuración y la externalización de varios procesos y los cambios en las condiciones contractuales de los trabajadores. El cuarto es el cambio del concepto de empleo por el de empleabilidad en el que se pierde la confianza y el compromiso en las dos partes. Y finalmente el quinto y último factor tiene que ver con el surgimiento del concepto de responsabilidad social de las empresas en contextos social, cultural, ecológico y tecnológico.

Respecto a la valoración de lo humano dentro de las compañías se abordan cinco propensiones que permiten entender el valor agregado que implica el capital humano en las empresas, según la revisión documental hecha por (Calderón, naranjo, Álvarez, 2007) que se exponen a continuación:

Primera: La gestión humana debe pasar de un activismo de tipo administrativo en labores como pago de nómina a convertirse en un socio estratégico que debe participar no solamente en la ejecución de la estrategia, sino que debe influir desde su formulación.

Segunda: Pasar de ser defensora del status quo a ser líder de transformaciones culturales.

Tercera: La gestión humana pasará de ser un área ejecutora a convertirse en un área asesorar, lo cual implica dejar de trabajar solamente para los operarios y empezar a actuar

sobre los equipos directivos que son quienes tiene a cargo la mayoría de las personas en las empresas.

Cuarta: La gestión humana tiene que preocuparse no solamente por desarrollar prácticas individuales excelentes, sino que es su deber responsabilizarse por sistemas de alto rendimiento.

Quinta: La actividad de gestión humana deja de tener un enfoque interno para asumir un enfoque externo, esto es, de hablar un lenguaje de talento humano, preocuparse por los problemas críticos de la empresa y buscar la manera de aportar a su solución desde la acción de las personas.

Si bien se han hecho avances en la gestión de talento humano, como lo es la implementación de modelos de gestión por competencias y en otros campos importantes como el tecnológico y la producción, aún se debe trabajar arduamente en el desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones nacionales, pues persiste en muchas empresas una visión conservadora de sistemas estructurales, rígidos y jerarquizados considerando a las personas como un fin para la producción e impidiendo la creatividad y participación del capital humano en búsqueda de los objetivos de la compañía.

8. Conclusiones

La globalización siendo un proceso económico inevitable al cual deben hacer frente las organizaciones representa un reto para todas las empresas Colombianas que quieran mantener su competitividad en los mercados nacionales como internacionales, para ello es necesario la creación de una ventaja competitiva sostenida, que esté representada por el talento humano de las organizaciones con características particulares como habilidades, destrezas y competencias que les permita generar esa ventaja frente a otros.

Para asumir tales retos es necesario también que las empresas cuenten con administradores y gestores del talento humano altamente capacitados para proyectarse en la ejecución de actividades, que permitan un avance en la estructura interna a partir de una gestión del cambio eficiente con el menor impacto negativo posible en consideración con el capital humano que conforma la empresa.

También se debe reconsiderar y mejorar en los planes de carrera capacitación y desarrollo de las organizaciones, pues se evidencian bajos índices de interés por estas

estrategias que propenden por el desarrollo tanto a nivel organizacional como de las personas trabajadoras.

El nuevo panorama económico ha hecho que surjan nuevos retos respecto a la formación y competencias de los trabajadores para que puedan responder a una economía abierta, en contra posición a la situación de distancia y desconfianza generada entre los directivos y los trabajadores, generado por la poca estabilidad laboral a pesar que se observa que en las empresas han implementado modelos de administración que promueven la opinión y participación de los trabajadores en la consecución de los objetivos.

Estas nuevas formas de administración están orientadas a la participación, trabajo en equipo, formación, comunicación y motivación entre otras, pero el verdadero propósito de estas se ve afectado porque en la organizaciones se asumen solo como modas de administración pues nos son implementadas eficientemente, por tanto aun las inclinaciones de administración tienen un fuerte tinte de mando y jerarquización, donde el personal es cosificado como un medio para lograr los beneficios económicos que se pretenden.

Sin embargo hay casos de empresas que tienen experiencias positivas respecto a estas formas de administración, ya que realizaron un estudio a profundidad así como los costos beneficios de la implementación de su estrategia, generando planes de evaluación y seguimiento para establecer hasta qué punto han avanzado en las metas propuestas. Un caso exitoso es una empresa de seguros en Colombia, donde su Presidente el señor Gonzalo Pérez Rojas manifiesta en una entrevista lo siguiente “Creemos que Colombia es un país que tiene un talento humano excepcional, que es una clave fundamental para el de éxito y que representa competitividad, junto con una gestión absolutamente clara de este talento humano y formación, con mucha calidad humana, agregándoles formación, con una coherencia entre lo que se piensa se dice y se hace”

La gran diferencia entre el discurso y la realidad es la coherencia que se debe tener a la hora de la gestión del talento humano, ya que el gran diferenciador de las empresas es el talento humano y la inversión permanente en este, en un proceso que le permita a los trabajadores ser capaces de pensar diferente, pensar lateralmente cuestionarse de porqué que se pueden o no hacer las cosas, permitiéndoles ser creativos ya que esta característica

juega un papel importante en el aporte de ideas innovadoras que pueden permitirle a la compañía generar valores agregados que ofrecer a sus clientes.

Las empresas deben asumir este reto en miras de crecer integralmente, generando responsabilidad social y oportunidades de crecimiento personal como profesional para sus trabajadores, en colaboración con administradores y gestores del talento humano que tengan características de calidad humana, orientación al logro, creatividad, dinamismo, para poder asumir de forma eficiente todos los cambios y adversidades que sobrevengan, permitiendo que se haga evidente y se reconozca la importancia del capital humano en las organizaciones.

Referencias Bibliográficas

- Barona, R. (2010). Principios del Derecho laboral en el Sistema Jurídico Colombiano. *Criterio Jurídico Garantista*.
- Calderon, G. (2006). Dirección de Recursos Humanos y Competitividad. *Innovar*, 169.
- Calderon, G. (2006). Dirección de Recursos Humanos y Competitividad. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 1.
- Calderon, G. (2006). Dirección de Recursos Humanos y Competitividad. *Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 166.
- Calderon, G. (2006). La Gestión Humana y sus aportes a las Organizaciones Colombianas. *Cuadernos de Administración*, 45.
- Calderón, G. (2006). La Gestión Humana y sus aportes a las Organizaciones Colombianas. *Cuadernos de Administración*, 28.
- Calderon, N. A. (2007). La gestión Humana en Colombia: Característica y tendencias de la Práctica y de la Investigación. *Estudios Gerenciales*.
- Chiavenato. (2011). Administración De Recursos Humanos,. En Chiavenato, *Administración De Recursos Humanos*, (págs. Capítulo 3, Las Personas y las Organizaciones, Pág.66). Bogota.
- Dani, R. (2011). *La Paradoja de la Globalizacion*. España: Antoni Bosch.
- Escobar, F. R. (19 de Diciembre de 2007). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado el 12 de febrero de 2015, de Gestión de Talento Humano:
<http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/course/view.php?id=505>
- Federico Gan, G. B. (2007). Manual de Recursos Humanos. En G. B. Federico Gan, *Manual de Recursos Humanos* (pág. 47). Barcelona: UOC.
- Federico Gan, G. B. (2007). Manuela de Recursos Humanos. En G. B. Federico Gan, *Manuela de Recursos Humanos* (pág. 47). Barceona: UOC.
- Federido Gan, G. B. (2007). Cultura de Empresa. En G. B. Federido Gan, *Manual de Recursos Humanos 10 programas para la Gestión y Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones Actuales* (pág. 47). Barcelona : UOC.
- Giraldo, L. L. (2014). *Informe Académico*. Bogota: Universiad Militar Nueva Granada.
- Gozález, L. (2007). Humanismo y Gestión Humana: Una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. *Eleuthera*, 61.

- Gregorio Calderón Hernández, C. M. (2006). Gestión Humana en las Organizaciones un fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias Y Perspectivas de Investigación. *Cuadernos de Administración*, vol. 19, núm. 32,, 240, 241.
- Grijalba, G. (2011). Gestión del Cambio. Bogota: Universidad de Pamplona.
- Grijalba, G. (s.f.). Capitulo 2 Rotación de Personal. En G. Grijalba, *Rotación de Persona* (pág. 19). Universidad de Sonora.
- Jassir, I. D. (Julio de 2010). Presente y futuro del derecho del trabajo: breve historia jurídica del derecho del trabajo en Colombia. *Opinión Jurídica*.
- Lloyd, B. y. (2010). *Gestión de Recursos Humanos* . Mexico: McGraw-Hill.
- Monroy, L. (1996). "Hacia una Educación en Administración para América Latina". *Cuadernos de Administración N° 23* . Cali: Universidad del Valle.
- Rueda, L. M. (2010). Gestión del Talento Humano. En L. M. Rueda, *Gestión de Talento Humano* (pág. 3). Bogota D.C: Universidad Nacional Abierta y a distancia UNAD.
- Saldarriaga, J. G. (19 de Julio de 2007). Tendencias de la Gestión Humana. *Tendencias de la Gestión Humana*. Bogota, Colombia.
- Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. *Estudios gerenciales*.