

**LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA A
NIVEL EMPRESARIAL.**

Jenny Paola González Sánchez

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Alta Gerencia

Director

Lida Neidu Murillo Moreno

Título profesional

Universidad Militar Nueva Granada

Especialización alta gerencia

Facultad de ciencias económicas

2019

Tabla de contenido

1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN.....	2
3. METODO GENERAL	3
3.1. Planteamiento del problema.....	3
3.2. Justificación.....	4
3.3. Pregunta General	5
4. OBJETIVOS	6
4.1. Objetivo general	6
4.2. Objetivos específicos.....	6
5. MARCO TEÓRICO	7
5.1. Organización	7
5.2. Capital humano	8
5.2.1. Gestión del Capital humano.....	10
5.3. Competitividad.....	11
5.3.1. Competitividad empresarial	11
5.3.2. Ventaja Competitiva	11
6. METODOLOGIA.....	13
7. RESULTADOS	14
8. RECOMENDACIONES	24
9. CONCLUSIONES.....	25
10. BIBLIOGRAFÍA.....	27

1. RESUMEN

TITULO: LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA A NIVEL EMPRESARIAL.

En la actualidad se evidencian determinadas acciones para desarrollar, conservar y apalancar el talento humano de las empresas, brindando un punto de vista que permita con el desarrollo de las personas obtener éxito organizacional, en donde éstas son estimadas como un recurso intangible, escaso, complejos de gestionar, por esta razón, analizaremos la necesidad e importancia de administrar el capital humano, esto con el fin de conocer al empleado contratado y su efecto en las metas organizacionales. Finalmente se verifica como la administración e inversión en el capital humano afecta la competitividad de las organizaciones.

Palabras claves: Capital humano, Competitividad, organización, ventaja.

ABSTRACT

Currently, certain actions are evident to develop, conserve and leverage the human talent of the companies, providing a point of view that allows the development of people to obtain organizational success, where they are estimated as an intangible resource, scarce, complex to manage, for this reason, we will analyze the need and importance of managing human capital, this in order to know the employee hired and its effect on organizational goals. Finally, it is verified how the administration and investment in human capital affects the competitiveness of organizations.

Keywords: Human capital, Competitiveness, organization, advantage.

2. INTRODUCCIÓN

El capital humano es una realidad que deben afrontar las organizaciones pues esto conlleva a un conjunto de talentos por lo cual es conveniente que las empresas internamente estructuren, respalden e impulsen., además, estamos en un mundo de grandes transformaciones y cambios constantes donde la competitividad se convierte en la clave del éxito, por tanto, el capital humano del cual dependen directamente las compañías es el secreto de la ventaja competitiva por esta razón se de saber manejar la inteligencia tanto como las competencias de los individuos que compones las corporaciones.

3. METODO GENERAL

3.1. Planteamiento del problema

La Gestión del Capital Humano se podría definir como la identificación y reconocimiento de las habilidades de las personas para su desarrollo individual, como social, estas a su vez se transformen y apliquen su capacidad a las exigencias demandas de la organización, así como de su medio ambiente.

Según (Chiavenato, 2017) “En un mundo en clara transformación y cambio, donde la competitividad es la base fundamental del éxito, las organizaciones actuales necesitan un cambio interno continuo, la innovación y la renovación para poder seguir surfeando sobre las olas inquietas del océano de transformaciones rápidas y sucesivas del mundo organizacional. Si el grado de cambio externo fuera mayor que el interno, la organización se volvería lerda y obsoleta, y sería superada. ya que se han dado cuenta que las personas son las que permiten el desarrollo y el buen uso de los recursos. Sin embargo, la realidad muestra que aún hay falta de compromiso y efectividad empresarial al momento de acceder al talento humano como potencial dentro de la organización.”

De acuerdo con lo anterior el mundo se modifica y la competitividad es la clave del éxito, así mismo, las organizaciones deben realizar cambios al interior de las mismas un ejemplo seria tener en cuenta el talento humano ya que permiten el crecimiento, progreso, avance y mejora de los bienes, si fuera el caso contrario que el cambio externo fuera mayor que el interno, la empresa estaría limitada, anticuada, por lo anterior hace énfasis en lo importante que es para las corporaciones que exista compromiso al admitir personal con habilidades que cumplan con los objetivos a nivel empresarial para potencializarla, para seguir siendo competitivos a nivel mundial y no quedarse en la ambigüedad.

Además, para (Chiavenato, 2017) “es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.”

Se debe tener en cuenta las circunstancias del mercado existente al momento de elegir entre una lista de postulantes cual es la persona idónea que compensa los criterios requeridos para el puesto disponible a ocupar.

Las empresas deben cambiar la manera como forman al personal, apoyando su desarrollo, potencializando sus fortalezas y brindarles oportunidades de mejoramiento.

Se destaca que el eficiente funcionamiento de una compañía se debe a las habilidades de las personas que hacen parte de ella y por lo tanto es preciso indicar que la capacidad humana es el activo más significativo en la organización por ende el que más genera valor y conocimiento dentro de las mismas.

Ciertamente las relaciones laborales, motivación, satisfacción de los trabajadores, comunicación efectiva, dirección, trabajo en equipo y el ambiente laboral; influye en la administración de las capacidades humanas visto como un beneficio a nivel competitivo aplicado en las empresas para ver su efecto y su valor en las organizaciones.

3.2. Justificación

Este trabajo es realizado con el fin de retomar el valor que tiene el talento humano en las organizaciones, debido a que hoy en día no se está realizando una adecuada captación del personal, algunas organizaciones se basan en solo análisis de pruebas que su defecto muchas veces no refleja las verdaderas competencias de las personas, siendo esto un inconveniente en la adquisición del recurso más valioso y escasos.

Las personas y organizaciones están en la capacidad de ofrecer un valor agregado y diferenciarse de las demás organizaciones que van en busca de innovación, sostenibilidad y posicionamiento en el mercado cada vez más competitivo; por tal motivo la búsqueda de encontrar, capacitar, valorar y potencializar talentos que beneficien las organizaciones.

Los cargos y los perfiles profesionales se han vuelto más exigentes a medida que la globalización, el rápido avance de la tecnología y crecimiento acelerado de las empresas cambian el juego del reclutamiento de personal y se vuelve de suma importancia reconocer el valor del talento humano en la organización, se debe reflexionar sobre cómo aprovechar el potencial de las personas dentro de las compañías con el fin de mejorar los procesos dentro de las mismas y que permitan conseguir una beneficio a nivel competitivo sustentable.

Por lo tanto, el buen funcionamiento de la empresa depende claramente de las habilidades de las personas que la conforman. Es un punto que concierne al comportamiento organizacional.

3.3. Pregunta General

¿De qué manera influye la gestión del capital humano en la competitividad empresarial de las organizaciones?

3.3.1. Pregunta específica

¿En qué medida la acción del capital humano influye en la competitividad empresarial?

¿Porque es importante el capital humano en las empresas?

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Analizar la influencia del capital humano como factor de la competitividad empresarial.

4.2. Objetivos específicos

1. Identificar los factores que influyen en la competitividad del Capital humano.
2. Determinar las necesidades primordiales de la organización al momento de la contratación para lograr una excelente gestión del talento humano.

5. MARCO TEÓRICO

A continuación, se realizará una revisión bibliográfica, obtenida de libros y ayudas de artículos

5.1. Organización

Según (Dessler Juárez, 2017) “Una organización consiste en las personas con roles asignados de manera formal, que trabajan en conjunto para alcanzar las metas de la empresa.

Así mismo (Chiavenato, 2017) Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización.

Una organización existe sólo cuando:

1. hay personas capaces de comunicarse,
2. dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. a fin de alcanzar un objetivo común

existe una gran variedad de organizaciones como industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales y políticas, entre otras. La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: la manera en que viven, compran, trabajan, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, expectativas y convicciones reciben una profunda influencia de las organizaciones. Y viceversa, también las organizaciones reciben la influencia de la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas. (Chiavenato, 2017) además, las organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen de las personas para dirigir las, controlarlas, hacerlas operar y funcionar. Toda organización está constituida por ellas, en quienes basa su éxito y continuidad”

el concepto de organización se refiere a un grupo de personas con tareas asignadas de forma formal y que trabajan en equipo para lograr los objetivos de una empresa. Así mismo

(Chiavenato, 2017) dice que es una estructura de tareas realizadas por dos o más personas con habilidades para comunicarse, trabajar en equipo, y alcanzar las mismas metas.

Existe una gran variedad de organizaciones comerciales, industriales, políticas educativas, económicas, que producen un efecto en la vida de las personas por ejemplo como visten, trabajan, se alimentan, compran así mismo las personas influyen en las organizaciones por su forma de pensar, reaccionar y sentir etc.... (Chiavenato, 2017)

Además, las empresas están direccionadas por personas con diferentes habilidades para organizarlas, estas no funcionan solas, de las capacidades de estos individuos depende que las compañías tengan éxito y continuidad dentro de los mercados actuales.

5.2. Capital humano

Según (Chiavenato, 2017), las personas con talento tienen la capacidad de desenvolverse en diversas situaciones presentadas en la empresa para crear activos tangibles e intangibles dentro de la organización, pero esto no es suficiente estas personas tienen que estar en un ambiente que las impulse a utilizar sus aptitudes e igualmente la compañía aprender a aprovecharlos dentro de una cultura democrática e impulsadora.

Para (Bohlander, Snell, & Morris, 2018) administrar el capital humano es fundamental para crear ventaja competitiva y alcanzar el éxito. “El término capital humano se describe como los conocimientos, habilidades, capacidades y otros atributos de los empleados (knowledge, skills, abilities, and other attributes, KSAO) que tienen valor económico para una organización”.

Las organizaciones que planean invertir en capital humano afrontan el reto de ganar con la administración del talento y contiene las siguientes características que presenta algunas organizaciones, por ejemplo:

Whole Foods, autoriza y da poder a su personal en la toma de decisiones, esto incluye el local, sus clientes, comunidades y la empresa.

Nordstrom's, con sus trabajadores ejerce el empowerment, significa que les proporciona empoderamiento, autoridad, y sentirse dueños de su propio trabajo.

Google, brinda a los empleados la oportunidad de crear y mejorar, por ejemplo, Gmail.

The Martin Agency, una firma de publicidad con asiento en Richmond, Virginia, donde sus trabajadores crea campañas publicitarias premiadas, como las de la compañía de seguros Geico y el canal de televisión Nickelodeon.

Sin embargo, el capital humano es un activo intangible por lo tanto esto hace que la inversión que realice la organización en capacitación y desarrollo de las habilidades de las personas sea susceptible a generar perdida, debido a que es propiedad de las personas y si estas llegaran a renunciar a la empresa se llevan su capital con ellos. Estos no se administran como los recursos físicos de las compañías.

En efecto para (Hellriegel, Jackson, John W. Slocum, F., & Franklin, 2017) el capital humano es lo más importante dentro de las organizaciones, porque las personas poseen el conocimiento y lo comparten, en muchas compañías estas personas se vuelven independientes, por tanto las empresas deben encontrar mejores formas de compensación debido a que se está volviendo costumbre que los empleados del conocimiento ambicionen llevarse una fracción del capital que generan.

Con respecto a las diferentes definiciones de capital humano y su importancia en las organizaciones se convierte en una base fundamental para la economía a nivel global.

(Dessler & Juárez, 2017) asevera que los empresarios deben hacer énfasis en los empleados especializados en conocimientos habilidades y pericia para desarrollar las labores dentro de las organizaciones (Chad Toulouse). El gurú de la administración Peter Drucker dijo “el centro de gravedad del empleo se está moviendo rápidamente de los trabajadores manuales y de oficina hacia los trabajadores especializados”. Los administradores del talento humanos actualmente consideran “el pensamiento crítico y la resolución de problemas” y “la aplicación de tecnologías de la información” como las destrezas más importantes en los próximos años.

(Chiavenato, 2017) “Toda organización está compuesta por personas. Aún no se ha inventado una que pueda funcionar sin la participación humana. Un grupo de máquinas no se puede convertir en una organización. Debido a sus limitaciones físicas y psicológicas, la gente se une para alcanzar objetivos.”

5.2.1. Gestión del Capital humano

La gestión del capital humano es la clave para potenciar a las organizaciones para un mejor desempeño en la consecución de los objetivos establecidos y su contribución al logro de la misión y la visión de la organización. (Chiavenato, 2017)

Además, la importancia que tienen las personas dentro de una organización puesto que cada uno es capaz de aportar visiones, ideas, experiencias, expectativas, sueños, capacidades y habilidades sobre cada uno de sus conocimientos y talentos, por lo que es importante tomar en cuenta a los empleados de la compañía.

5.3. Competitividad

(Chiavenato, 2017) define que la competitividad: es la capacidad de la organización para cumplir con la misión para la que fue creada, con más éxito que otras organizaciones competidoras. Es el grado en que una empresa ofrece ventajas competitivas en relación con sus competidores y se coloca a la vanguardia. Refleja la capacidad de atender con éxito las necesidades y expectativas de sus stakeholders. En términos financieros, significa lograr una rentabilidad superior a la obtenida por las empresas rivales.

5.3.1. Competitividad empresarial

La competitividad empresarial se determina como la condición que tiene de producir bienes y servicios de buena calidad a un costo bajo que el de sus competidores (Aldington, 1985: 6).

Asimismo, dentro de la competitividad la empresa debe estar en la capacidad de ser rentable a largo plazo, brindar retorno del capital invertido a sus propietarios y retribuir debidamente a sus trabajadores. (Indacochea Cáceda, 2016).

5.3.2. Ventaja Competitiva

Las empresas operan en un ambiente libre de competencia, lo que las obliga a tener productos y servicios que compitan con ventajas diferenciadoras entre los demás.

(Ramírez Padilla, 2018) “afirma que es importante entender que, en el futuro, las ventajas competitivas sostenibles van a depender más de nuevas tecnologías de proceso que de nuevas tecnologías de producto. Las ventajas competitivas basadas en la inteligencia humana han comenzado a reemplazar a las que ofrece la naturaleza, por lo cual hoy en día la educación y las habilidades del personal son las principales armas competitivas. Ese estado de cosas nos lleva a concluir que es fundamental que las empresas seleccionen una estrategia competitiva que les

permita establecer una posición privilegiada y sostenible contra las fuerzas de la competencia del sector en el que operan, de tal manera que aseguren su permanencia en el largo plazo.”

Las empresas operan en un ambiente libre de competencia, lo que las obliga a tener productos y servicios que compitan con ventajas diferenciadoras entre los demás.

Definitivamente según (Ramírez Padilla, 2018) nos da la conclusión que nos asevera que en el futuro las nuevas tecnologías de proceso van a dar ventajas competitivas sostenibles, y no las de producto, la inteligencia humana es la principal arma competitiva la empresa, esta tiene que establecer estrategias con el fin de tener una ventaja competitiva sostenible para asegurar su permanencia a largo plazo.

(Chiaventato, 2017) comenta que “las organizaciones no existen sin personas. A pesar de todos sus recursos (máquinas, equipos, instalaciones, capital financiero y tecnología), necesitan de las personas para operar adecuadamente en un entorno lleno de oportunidades y amenazas. Las personas son el principio, el punto medio y el final de las organizaciones. Ellas fundan las organizaciones, las moldean, las impulsan y, las llevan al éxito o a la bancarrota, dependiendo de su actitud, positiva o negativa, cooperativa o conflictiva.”

6. METODOLOGIA

La investigación en establecer un análisis de las variables de Capital Humano y competitividad a horizonte empresarial, especialmente con los encargados de gestionar el capital Humano; análisis cualitativo y descriptivo.

Enfoque: Cualitativo

Tipo de Investigación: Descriptiva

Técnica: fue la recopilación de información, para así conocer y comprender más a fondo el tema seleccionado, con el fin de ampliar conocimiento y criterios, a través de recursos bibliográficos.

La revisión de distintos puntos de vista permite generar distintas formas de interpretar y diseñar el problema investigado, más cuando se trata de un tema tan amplio y el cual impacta altamente a las organizaciones a nivel mundial. En la aplicación de esta técnica se hace visible la utilización de varios autores los cuales permiten obtener mayor conocimiento.

7. RESULTADOS

Al estudiar las diferentes investigaciones de los autores consultados, antes de la década de los ochenta las organizaciones estudiaban su entorno con el fin de lograr las ventajas competitivas frente a sus competidores, en este período se empezó a tener en cuenta los factores internos como el capital humano ya que al contar con personal apto en conocimientos destrezas y capacitación continua, brinda a las empresas diversos beneficios por ejemplo la correcta toma de decisiones un buen manejo de maquinaria, recursos y procesos contribuyendo a mejorar la competitividad corporativa.

Todas las empresas tienen en común a las personas, cuando se tiene una buena administración del recurso humano, por ejemplo, capacitándolos, brindándoles una buena remuneración, un trato justo, se puede contar con personal calificado para afrontar los retos que han llegado con la globalización.

En Colombia debido a la apertura económica las empresas se han visto en la necesidad de responder a los retos de los mercados internacionales esto ha llevado a la desregularización del trabajo, búsqueda de mecanismos de participación y compensación de los trabajadores.

CINCO ORGANIZACIONES A NIVEL COLOMBIA SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE LA GESTION HUMANA

ORGANIZACIÓN	POLITICA	ESTRATEGIA DE INCENTIVO
Colombina	<p>"El talento humano es nuestro grupo de interés más importante, pues sabemos que los buenos resultados y logros no son posibles sin el compromiso de nuestros empleados. Por eso tenemos el firme propósito de generar constantemente estrategias para su desarrollo profesional y personal".</p> <p>Luis Eugenio Cucalón, vicepresidente de gestión humana</p>	<p>Programa de reconocimiento: Busca valorar el trabajo de cada empleado e incentiva la práctica de valores corporativos.</p>
Nestlé	<p>"Consideramos el bienestar y la calidad de vida de nuestros empleados como una prioridad. Nos Consideramos el bienestar y la calidad de vida de nuestros empleados como una prioridad. Nos interesa el balance correcto entre trabajo y vida personal".</p> <p>Javier Texido, presidente de Nestlé Colombia</p>	<p>Beneficios flexibles: los trabajadores cuentan con un cupo de dinero para gastar en seguros o días libres.</p>
Cusezar	<p>"En la compañía estamos convencidos de que nuestros trabajadores son la base más importante. Sin ellos no estaríamos donde</p>	<p>Día de la familia, almuerzos con los líderes y espacios donde la gerencia</p>

	estamos. Por eso constantemente los retamos para que encuentren sentido a lo que hacen”. María Inés Rueda, gerente de gestión humana.	entrega tarjetas de reconocimiento.
Totto	"Para la compañía la gente es el coequipero que permite lograr los objetivos. Sólo con los talentos crecen las organizaciones. Trabajamos con ellos y para ellos, y esto no sólo se ve reflejado en el desarrollo de la empresa sino de ellos mismos”. Isabel Velosa, gerente corporativo de talento humano.	Cada vez que un trabajador cumple un año en la compañía, todas las jefaturas reciben un detalle para compartir con sus trabajadores, como reconocimiento a su gestión.
Ecopetrol	"Atraer el mejor talento humano disponible en el país es parte fundamental para lograr el éxito operacional de Ecopetrol, pero mantener ese nivel de excelencia requiere un trabajo deliberado y permanente de acompañamiento por parte de la empresa en el desarrollo y crecimiento de las personas que la componen”.	Rutas de carrera: modelo para el crecimiento profesional de los trabajadores

Fuente: El espectador

Identificar los conocimientos y habilidades de las personas es la clave para el reclutamiento, contratación y gestión de los empleados, los modelos de competencia pueden ser desarrollados para trabajos grupales o individuales, incluyen competencias básicas, funcionales y área de especialización.

Estudios recientes concluyen que la administración del talento humano en Colombia si agrega valor, aunque en el sector de los servicios es menor el importe que en el comercial o industrial, pero hay aspectos críticos como la compensación basado en el desempeño y su medición.

El desarrollo de los recursos humanos está relacionado con la estructura de las organizaciones y las condiciones del mercado laboral, según Delery y Doty (1996) existen dos modelos, el primero basado en las oportunidades internas, valoración fundada en el comportamiento, compensación establecida por jerarquía y el segundo que se caracteriza por pocas oportunidades internas de carrera, no hay formación interna, valoración establecida por resultados, para las empresas este tipo resulta más rentable.

Es importante determinar cuál es el mercado laboral colombiano, para saber que ofrece la organización a la administración del talento humano, por tanto, se tiene en cuenta cuatro características; mano de obra, puesto de trabajo, salario y productividad, revisar estas variables nos permite ver el impacto de la gestión humana al interior de las empresas.

Dentro de la oferta laboral, el crecimiento de las tasas de participación genera una sobre oferta aumentando las tasas de desempleo y generando presión a las organizaciones para la generación de nuevos puestos laborales. Esto se debe a un aumento en la población activa laboralmente, y la desaceleración de la economía al final de la década anterior: "por una de cada cinco familias que perdieron ingresos, una persona entró al mercado laboral; por una de cada cuatro familias, un miembro intensificó el número de horas de trabajo semanal en comparación al año anterior" (Lora, 2001).

Esto funda un desempleo estructural y es peligroso para las organizaciones, debido a que existe mano de obra disponible, pero sin formación y sin experiencia, son jóvenes que tuvieron que abandonar sus estudios y mujeres que nunca había trabajado antes, como es el caso colombiano.

El proceso de contratación es muy importante dentro de las organizaciones para determinar el personal idóneo evaluando sus habilidades y capacidades utilizando una serie de técnicas como entrevistas, pruebas y exámenes. Una persona adecuada es la que tiene práctica, actitud y formación profesional para cada puesto en particular.

Las organizaciones deben tener un método de reclutamiento, selección y contratación, en este procedimiento se necesita primero que todo definir el perfil del puesto de trabajo que son las características cualitativas y cuantitativas se procede al reclutamiento donde se convoca al personal calificado, se pueden utilizar varias herramientas como ejemplo Manpower, Cedepeca, Corn Farry, Medios de comunicación masivas, Bolsas de trabajo, entre otras.

El siguiente proceso es de selección, donde se conocen las cualidades y habilidades con el fin de escoger a la persona más idónea para el puesto, se realiza mediante una entrevista, dentro de la entrevista se revisa el currículum y se hacen preguntas estas pueden ser cerradas, abiertas, enfocadas, de desempeño, autoevaluación, etcétera.

También hay que realizar exámenes psicométricos que comprende la aplicación de ciertas pruebas para tener una referencia sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato. Se revisan las pruebas, se hace una investigación laboral, se verifican las referencias, exámenes médicos, después de todos estos procesos se formaliza la contratación.

El último proceso de contratación es la inducción, el objetivo es integrar al individuo con el personal, jefes y empresa con el fin que este conozca los objetivos de la organización en el menor tiempo posible.

Las investigaciones de la administración del talento humano en Colombia son escasas sin embargo se han mostrado que mientras en las medianas empresas hay ausencia de una

integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial (Calderón et al., 2004) esta relación si existe en las empresas grandes (Calderón, 2006b).

Dentro de la formación en Colombia en la mayoría de las organizaciones ofrecen la posibilidad de las promociones internas mediante la valoración del rendimiento, evitando invertir en planes de carrera, valoran más la actitud del candidato que los mismos conocimientos, esto no significa que desconozcan los aspectos técnicos, sino que los consideran menos importantes.

El estudio de Aon Consulting (2002) informa que el 55% de los empresarios encuestados están insatisfechos con los procesos de evaluación porque no toman la administración del talento humano como una herramienta, es más una formalidad.

"Es posible concluir que las medianas empresas hacen esfuerzos en aquellas prácticas orientadas a lograr un proceso productivo eficiente (selección y capacitación), pero con frecuencia dejan de lado aquellas que se encuentran orientadas hacia la retroalimentación, el mejoramiento y la satisfacción (evaluación y remuneración)" (Calderón et al., 2004).

En Colombia la ley 50 de 1990 permitió al empleador pactar con el trabajador su forma de pago y el manejo de sus cesantías ajustando la negociación de remuneración, así mismo, se evalúa al trabajador por sus resultados y no por sus actitudes, pero aun la remuneración no es una compensación relacionada a la estratégica de gestión, por tanto, no hay un valor realmente pagado al trabajador por estos conceptos.

En Colombia existen problemas de reclutamiento, por ejemplo, para una vacante se presentan muchos aspirantes que cumplen con los requisitos, incrementando los costos de selección y complicando encontrar los verdaderos talentos, la otra variable es el salario el cual regula la oferta y la demanda. Los ingresos de los colombianos están directamente relacionados con el ciclo económico, "1982-1997 el 23% de los asalariados, en promedio, devengaba menos de un

salario mínimo: el 33% de la población ganaba el salario mínimo legal y el 44% de los asalariados ganaba más de 1.5 salarios mínimos" (Gracia, 2002, 20) y no parece que esta situación haya cambiado significativamente.

Las empresas han venido remunerando con el termino denominado desalarización, que es el pago en diferentes opciones con el fin de evitar cargas tributarias, la productividad está estrechamente ligada al factor salarial, en Colombia los últimos años ha tenido ciclos de repunte y decrecimiento. "El mejor año fue 1990 (3.2% anual), los años de repunte se dieron desde 1993 a 1996, a partir de 1998 las cifras revelan un comportamiento negativo siendo el de mayor valor negativo 1999 (-2.7%)" (Clavijo, 2003).

En el año 2000 la industria se recuperó en Colombia, pero en el 2002 las ventas de las más grandes empresas del país solo aumentaron el 3.7%, concluyendo que, por cada 100 pesos vendidos, 72 pesos cubren el costo de ventas, 24 gastos de operación e impuestos y 17 conformaron el costo de capital, en conclusión, hubo perdida de 13 pesos. (Revista Dinero No. 157). Por esta razón se posponen decisiones de inversión en capital humano y tecnología, no hay presupuesto.

Hay que considerar la "fuga de cerebros" que pierde el país que son los colombianos que emigran a otros países generando un 30% de perdida de mano de obra calificada, por tanto, causa efectos negativos para el logro de la productividad y el crecimiento económico.

La investigación en la administración del talento humano en Colombia es reducida, algunos estudios muestran la mirada sociológica que conciben la empresa como una unidad en la que intervienen empleados y trabajadores con valores e intereses en común regidas básicamente por la rentabilidad.

Esas relaciones se ven afectadas en los noventa por el nuevo modelo de desarrollo, que reduce el papel del estado en la actividad productiva, mejorando la competitividad internacional de la economía, la privatización, desregulación y flexibilización de los mercados de trabajo.

La gestión humana en Colombia también está relacionada con la cultura organizacional "procesos de trabajo y las formas de gestión y control de la población trabajadora" (Urrea y Arango, 2000, p.42). Se puede concluir que esta etapa trajo a los colombianos nuevos retos de negociación, formación de los empleados a un contexto de economía abierta, distancia entre directivos y obreros generando mutua desconfianza y un modelo de gestión jerarquizado verticalmente.

La gestión del talento humano debe ir más allá de seleccionar, contratar, formar y remunerar talentos, tener en cuenta aspectos como participación, trabajo en equipo, relaciones directivas trabajadores, transparencia en el manejo de la información entre otros con el fin de brindarle un valor agregado a la administración de la gestión humana.

Una segunda perspectiva teórica para comprender la gestión humana se puede hallar en un grupo de académicos colombianos que podrían catalogarse como "humanistas organizacionales", la mayoría de ellos fuertemente influenciados por el humanismo radical de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal.

Para los humanistas la empresa es una dimensión de capital social, dentro del que actúan personas que tienen relaciones diferentes frente a dicho capital, sean propietarios, administradores o empleados que a su vez comprenden las relaciones de autoridad y poder; en esta organización existen dos subsistemas el de medios de producción y el ser humano en su integralidad.

Dentro del concepto de humanidad encontramos que toda persona es digna de respeto y consideración, bajo los principios de igualdad, libertad, que conducen a la dignificación del ser humano para su satisfacción y la autorrealización personal, la empresa debería contribuir con el bienestar social colectivo.

Sin embargo, en las organizaciones se dan comportamientos inhumanos estos no solo se reflejan en el maltrato físico, existen varias formas que impiden ver al otro como igual, ejemplo el manejo de privilegios, el trato del jefe con unos es diferente, entre otros. (Carvajal, 2002). Las personas son vistas por las organizaciones como objetos de manipulación, determinando su valor como si este fuera un producto del mercado.

Desde el punto de vista del humanismo el capitalismo tiene conductas que representan una falta de respeto profundo y un reconocimiento del otro, estos comportamientos no ocurren por desconocimiento de los gerentes, la gestión no puede limitarse solo a crear conciencia entre los jefes para lograr un trato más humano, también se necesita que el trabajador tome conciencia de lo inhumano de la empresa, que la sociedad y la organización controle este tipo de situaciones mediante instrumentos éticos jurídicos y políticos. "Las organizaciones deben establecer programas de trabajo que busquen inhibir, desviar, controlar y reglamentar los actos de las personas que participan de los actos de trabajo" (Rojas, 2003, p.233).

Continuamos con la perspectiva estratégica la administración del talento humano, esta percibe a las personas como generadoras de valor a través del aumento en la productividad, mejorando el servicio al cliente y aumentando los resultados económicos de la organización, situación presentada en Colombia desde el proceso de apertura, competir en mercados abiertos requiere de ventajas originadas del conocimiento, calidad, estructura en el proceso productivo lo que influye

en la calidad de vida del trabajador generando lealtad, compromiso y autorrealización de las personas que laboran en ella.

Esta perspectiva resalta el valor de las personas, desafortunadamente en nuestro medio la idea es que las personas son costosas y la finalidad de las empresas es reducir costos laborales condición para ser competitivos.

La perspectiva estratégica de los recursos humanos contiene cuatro aspectos; ver la administración del talento humano como un medio para tener una ventaja competitiva, relación entre la estrategia del talento humano y la estrategia organizacional, garantizar relación entre la práctica y los resultados de la gestión del talento humano y medir los resultados de la administración del talento humano junto con los de la empresa.

“Las investigaciones consultadas para esta revisión están relacionadas con las características de la gestión humana en las empresas colombianas (Aon Consulting, 2002; Corpes, 1995; Calderón, 2003b) el estudio de prácticas de recursos humanos y su relación con la estrategia (Pricewaterhouse, 2003; Calderón, 2004), y la relación entre capital humano y competitividad (Malaver, 1998; Calderón, 2003b; Helmsing, 1998)”.

Esta perspectiva estratégica aporta que las organizaciones pueden tener una ventaja competitiva teniendo en cuenta a las personas y sus talentos, asimismo para el logro de los resultados de las empresas.

8. RECOMENDACIONES

- ✓ Fomentar y programar eventos culturales para la formación de equipos de trabajo y mejorar el clima laboral.
- ✓ Fortalecer los cursos de capacitación con el objetivo de cumplir con las metas programadas por la organización.
- ✓ Capacitar a los jefes para conocer las actividades en diversas áreas con el fin de transmitir a sus trabajadores valores y objetivos de la empresa para que haya una unión en equipos de trabajo y llegar al mismo fin.

9. CONCLUSIONES

- ✓ La importancia de las personas y sus distintas capacidades se han convertido en ficha clave de las organizaciones capaces de proporcionar y generar sostenibilidad.
- ✓ Las organizaciones no pueden funcionar sin personas necesitan contar con ellas para así conseguir el éxito, por lo cual la gerencia necesita contar con personal de confianza, leales, autosuficientes, capacitados, excelentes en su cargo y con la convicción de que el crecimiento personal y empresarial.
- ✓ El talento humano como ventaja competitiva está determinado por las habilidades y destrezas que posea cada uno de los empleados, y la manera como estas habilidades ayudan a la empresa, a potenciar su competencia y ser reconocida a nivel empresarial. Al analizar, comprender y enlazar cada una de estas bases de datos adquiridas para la realización de este trabajo, se es capaz de identificar el potencial del ser humano como una gran ventaja competitiva a nivel empresarial y a medida que las empresas sigan observando el personal con el que cuentan en sus organizaciones es posible que mejoren sus rankings empresariales.
- ✓ La apertura económica de Colombia, obligo al país a desarrollar estrategias de modernización de los recursos humanos mejorando la capacitación del personal, gerentes, pero otros aspectos han sido descuidados como es la participación del personal, su remuneración, el cambio de la tecnología dentro del puesto de trabajo, entre otras.
- ✓ Los resultados de los escasos estudios sobre las prácticas de gestión humana en Colombia, nos demuestran que a la administración de este recurso se le ha dado cierta importancia, pero aún prevalecen criterios socio culturales, es decir, las empresas tienen más encuentra el rendimiento, la antigüedad, al momento de decidir una promoción en

cambio de los criterios técnicos, la remuneración está establecida a cumplir con los exigencias de ley y carece casi en absoluto de una orientación estratégica.

- ✓ La sobre oferta laboral genera desempleo estructural y el incremento en los costos de selección haciendo más difícil captar los verdaderos talentos, el subempleo reduce la generación del empleo formal y quita equidad al ingreso de las personas y da la desalarización como una forma de pago al trabajador,
- ✓ La investigación en gestión del talento humano en Colombia enmarca tres perspectivas, la sociológica, humanista y la estratégica, esta última vincula el área de talento humano y sus prácticas al logro de sus objetivos y reconoce la importancia del personal como fuente de competitividad empresarial.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado Nando, M., & Barba Abad, M. (2016). *Gestión Del Talento Humano E Innovación De La Enseñanza Y El Aprendizaje*. México : Palibrio.
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris, S. S. (2018). *ADMINISTRACIÓN de RECURSOS HUMANOS*. México: Cengage Learning.
- Cabarcos, M. Á., & Dopico, A. G. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas*. España: Gesbiblo, S.L.
- Chiavenato, I. (2017). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill Education.
- Chiaventato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill Education .
- Consulting, A. (2002). *Estudio de tendencias de recursos humanos en Colombia*. Bogotá.
- Delery, J. &. (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions*. Academy of Management Journal.
- Deloitte University Press. (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano 2015*. Nueva York: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- Dessler, G., & Juárez, R. A. (2017). *Administración de los recursos humanos*. México: Pearson Educación de Mexico SA.

- Giraldo, A. M., Arango, M. J., & Castillo, M. B. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, vol. 4, 43-81.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., John W. Slocum, J., F., & Franklin, E. B. (2017). *Administración UN ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS*. México: Compañía de Cengage Learning.
- Indacochea Cáceda, A. (2016). *Estrategia para el éxito de los negocios*. México: Cengage.
- Ramírez Padilla, D. N. (2018). *Contabilidad administrativa* (Décima ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Santos, A. C. (2010). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Wayne, M. R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación .
- Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos, Gestión capital Humano*. México DF: Mc Graw Hill.