

“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, UNA TAREA EN CONSTRUCCIÓN”

PRESENTADO POR:

LINA MARIA MUÑOZ DAZA

RUBEN DARIO RIVAS CUBAS

ADRIANA YISELA TORRES

RODRIGO ENRIQUE VIVES NOGUERA

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

ESPECIALIZACION GERENCIA DE TALENTO HUMANO

COHORTE LVIII

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Resumen _____	3
Introducción _____	4
Definiciones de la gerencia del talento humano _____	6
Marco del tiempo del talento humano en Colombia _____	10
Descripción del área de los recursos humanos en Colombia _____	12
Tipología del trabajador colombiano _____	17
Modelo educativo para enfrentar la nueva década del talento humano _____	23
Aplicar la inteligencia artificial a los RRHH _____	27
Salarios _____	30
Formación de competencias _____	32
Caso práctico empresarial sobre recursos humanos _____	34
Recomendaciones y sugerencias _____	36
Conclusiones _____	40
Bibliografía _____	41

Resumen

El presente estudio aborda un conjunto *de* tentativas sistemáticas para observar en el mediano plazo el futuro de los recursos humanos en Colombia con el propósito de identificar las variables que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales.

Para mirar el futuro se requiere conocer el pasado y analizar el presente. Y las empresas necesitan establecer estrategias relacionadas con el rendimiento y unión de sus áreas. La administración del recurso humano es arte humanístico, y Colombia a lo largo de los últimos veinticinco años ha recuperado en sus líderes la fuente de inspiración en la conducción de hombres. Se llegó a pensar que el avance tecnológico iba a potenciar los recursos humanos pero esta es una herramienta que sin la orientación indicada no arroja buenos resultados. El país enfrenta grandes retos, uno de ellos es cambiar el pensamiento empresarial, los recursos humanos es una de las áreas más importantes ya que sus objetivos se centran en políticas bien definidas en la planeación estratégica, y dejar en el pasado su funcionalidad en los procesos de selección y nómina.

Por último queremos enfatizar que la articulación de las diferentes áreas es posible, el alineamiento estratégico que queremos ofrecer se puede implementar en pequeñas, medianas y grandes organizaciones. La comunicación, la inteligencia artificial, pero en especial el ser humano como ventaja competitiva.

INTRODUCCION

La segunda década del siglo XXI próxima a culminar, nos acerca a la era de la consolidación de nuevas filosofías, de nuevas técnicas y modelos que nos llevan a cambiar y a modernizar la administración del talento humano. Este ensayo pretende mostrar un enfoque práctico provisto de herramientas significativas, que logren generar cambios en las organizaciones. De manera muy modesta queremos hacer un aporte desde nuestra experiencia y conocimientos adquiridos en el desarrollo de la especialización, sin apartar las críticas y sugerencias, que nos permitan enriquecer nuestro criterio profesional.

En el transcurso del escrito se enfatiza en el factor humano, como eje trascendental del universo empresarial, partiendo de definir la gerencia del talento humano y presentar una breve descripción de los recursos humanos en Colombia. Luego presentaremos una lista con los principales inconvenientes que presentan las organizaciones en la administración del talento humano. Posteriormente se presenta una tipología de los seres humanos en el mundo del trabajo.

La comunicación es fundamental en el avance de este esquema, por ser una de las herramientas significativas de nuestra argumentación, no podemos pasar de un tema a otro sin desconocer la importancia e influencia que tiene dentro de las organizaciones.

La inteligencia artificial hace parte del futuro de las empresas, es el cimiento de nuevas técnicas de análisis de la información. Hasta insinuar una posible metodología para incrementar la productividad de los trabajadores. Finalmente hacemos referencia de cómo se deben articular las áreas de una organización mediante un alineamiento estratégico, presentando posibles alternativas para el mejoramiento en el desempeño de las personas, indicando los procesos de planificación como alternativas de cambio.

La administración del talento humano requiere de personas capaces, dedicadas y comprometidas con el futuro de las empresas y el desarrollo del país. Debemos procurar implementar una política de diversidad que nos permita establecer nuevos estilos de liderazgo, enriquecidos de hábitos, valores y normas donde prima la humildad, honestidad y sinceridad; deseando siempre el bien común, desprovisto de egoísmo y resentimientos.

“El talento debe ser visto como el ingrediente más indispensable para el éxito, pero el éxito también depende de cómo se gestiona ese talento”.

Allan Schweyer

1. Definiciones de la gerencia del talento humano

Definir la gerencia del talento humano no es tan fácil como parece, debido a que su aparición se remonta al siglo XIX, donde los procesos administrativos eran totalmente diferentes a los de hoy en día. Sin embargo, los métodos utilizados de ese entonces son la base de la evolución de la administración científica. Las personas que laboramos en esta área, muchas veces le restamos importancia a la historia y a los aportes realizados por varias figuras que dedicaron gran parte de su vida al estudio de esta disciplina.

Existe una idea poco clara entre los individuos respecto de lo que es y lo que representa la gerencia del talento humano; otro tanto ocurre cuando se pregunta lo que se espera de ella. Se le tilda de opresora, inútil e ineficiente y sin embargo se pretende que resuelva los problemas que afrontan las organizaciones de hoy en día.

Taylor decía que: “el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado”. Para el empleador, el máximo de prosperidad no significa la obtención de grandes beneficios a corto plazo, sino el desarrollo de todos los aspectos de la empresa para alcanzar un nivel de prosperidad. Para el empleado, el máximo de prosperidad no

significa obtener grandes salarios de inmediato, sino un desarrollo personal para trabajar eficazmente, con calidad y utilizando sus dones personales.

Se puede afirmar que la gerencia del talento humano nace con la sociedad capitalista y su razón de ser radica en un sistema teórico práctico que se fundamenta en la regularización de la conducta de quienes trabajan para una empresa.

Decía Fayol: “el obrero al igual que el gerente son seres humanos, y es necesario tomarlos en consideración para crear una sola energía, una unidad, un espíritu de equipo”. La teoría clásica fue producto de la necesidad de crear una doctrina científica de la administración con el fin de estructurar un conocimiento, una ciencia sólida para ser enseñada más tarde en todos los niveles de la educación.

Podemos decir que se involucra a los diferentes actores con responsabilidades compartidas para llegar a la eficiencia y eficacia de la administración, generando las utilidades necesarias para las organizaciones.

Elton Mayo propuso: “los efectos psicológicos que generan las condiciones físicas del trabajo repercuten en la producción” Demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados.

Aquí se enfatiza en la verdadera humanización de la administración, queda patentizado que el recurso humano es el más importante para cualquier organización. Y factores como la motivación, el sentido de pertenencia y una administración comprometida con el entendimiento del comportamiento humano, son el trampolín para alcanzar los objetivos propuestos.

Otras tesis de gerencia del talento humano son las siguientes;

1.1 Chiavenato Idalberto (2002)

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

1.2 Eslava Arnao, Edgar (2004)

“Afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro”

1.3Dessler, Gary (2006)

“Afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”.

1.4Mondy, R Wayne (2005)

“Afirma que la gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales”.

1.5Vásquez, Abel (2008)

“Sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. Es una diligencia que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional”.

1.6Lledo, Pablo (2011)

“Afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la Gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los

procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutarlas actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos”.

La gerencia del talento humano es la responsable del éxito o el fracaso de una organización, es la unidad de la empresa que gesta todas las acciones para alcanzar los objetivos comunes. Por tanto, la gerencia debe estar en la capacidad de liderar, conducir, articular y coordinar.

El recurso humano es el elemento fundamental, para cualquier organización, lo que le permite estar en constante evolución, la implantación de nuevas tecnologías y las exigencias de mayor calidad y competitividad, obligan a los responsables de las gerencias a tomar decisiones en procura de una gestión más eficaz que adquiera legalidad frente a los trabajadores.

“Confía en las personas y te serán fieles, trátalos bien, y ellos se mostrarán grandes”.

Ralph Waldo Emerson

2. Marco del tiempo del talento humano en Colombia

Desde la época de los sumerios se da inicio al proceso de administración en la “casa de Dios”, como se conocían los núcleos de las ciudades, las cuales eran administradas por los sacerdotes desde sus templos.

A finales del siglo XIX, se produce una etapa evolutiva en el estudio de la administración, al presentarse un aumento en la capacidad de los individuos para alcanzar metas mediante acciones conjuntas. Al culminar la década de 1930, el estudio de la administración entra en un periodo de expansión de la actividad y desarrollo del intelecto hacia diferentes campos del conocimiento.

En Colombia la administración se enmarca en tres momentos de la historia nacional; El primero se denomina la independencia administrativa, de la cual efectúa un análisis referente a él plan colonial del siglo XIX, que considera “tramo estéril” de la vida nacional, donde las instituciones son el reflejo del dominio español. Según Camilo Torres: “La provisión de casi todos sus oficios y empleos recaía en españoles que vinieron a establecerse y que dejaron la responsabilidad a sus hijos”.

El segundo momento va desde el cincuenta hasta finales de la década del setenta; nace la carrera de relaciones industriales, y surgen métodos jurídicos como un plan de mejoramiento para la defensa del trabajador y se inicia la implantación de la administración de los recursos humanos.

Y el tercer y actual momento tiene varias situaciones; el auge de la psicología industrial como técnica de selección. A partir de los noventa la instauración de nuevas tecnologías faculto el desarrollo funcional y practico del área de recursos humanos. La apertura económica del gobierno del presidente Cesar Gaviria le permitió al país entrar en un escenario internacional donde la competitividad lo llevo a replantear varias alternativas dentro de las organizaciones. Por último, se destaca

la capacidad del recurso humano gracias a las competencias que el individuo pueda crear por sí mismo, y las que adquieren por las transferencias de conocimientos.

En conclusión la coyuntura reciente es diversa y se encuentra en proceso de regularización, se practica el trabajo en equipo, se emplea la inteligencia artificial para alcanzar los objetivos, el conocimiento se enfoca como una inversión y no como un gasto, se establecen pautas para hacer partícipes al personal de las utilidades como premio a su esfuerzo, la actitud del ser se fortalece con estrategias individuales y grupales, la comunicación es un factor que cada vez toma mayor importancia por su eficacia en la toma de decisiones, la academia genera investigación alrededor de esta área. Pero el panorama político, económico y empresarial, entorpece el gran esmero que hay por mejorar la competitividad del país.

“Muchas organizaciones enfermas caen en una ceguera funcional con respecto a sus propias deficiencias. Sufren no por no ser capaces de resolver sus problemas, sino por no ser capaces de verlos”

John Gardner

3. Descripción del área de los recursos humanos en Colombia

Se ha cuestionado a lo largo del tiempo la efectividad del departamento de recursos humanos en las organizaciones, algunos simplemente la ven como el sitio donde reclutan al personal y elaboran la nómina. Pero su importancia va más allá, hoy por

hoy enfrenta varios desafíos, entre ellos deslumbrar y mantener a las personas apropiadas, obtener de cada sujeto lo que mejor sabe hacer, y asociar los criterios de motivación de cada elemento con los objetivos de la organización.

Cuando hablamos de dificultades debemos tener en cuenta el tamaño de las empresas, las más pequeñas no disponen con los recursos necesarios y administran el talento humano con lo básico, el dueño es la persona encargada y algunos no tienen la experiencia y la preparación adecuada o simplemente son asesorados por personas que no consideran la legislación laboral y terminan sumergidos en un mar de problemas. La cámara de comercio ubica a Colombia como uno de los países donde más se crean empresas por año, pero también donde más se cierran, por la cantidad de obstáculos que deben sopesar, incluida la gestión del talento humano.

En ese sentido podemos afirmar que en la medida en que aumenta el tamaño de las empresas el área de recursos humanos tiende a especializarse.

Por otro lado, el sector público mantiene una distancia considerable del sector privado en cuanto a la administración de recursos humanos se refiere, pero comparten los mismos problemas derivados del mercado laboral. Veamos la siguiente tabla:

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
Un 60% de las empresas no realizan inducciones y capacitaciones	Invertir en capacitaciones	Especialización en la administración del recurso humano	Reformas laborales
Los planes de bienestar son los emanados de ley, se limitan	Establecer beneficios y una remuneración psicológica acorde con las responsabilidades	Trabajadores con mejor formación académica e intelectual	Disminución de recursos financieros
Existe una alta rotación de personal, no hay garantías de estabilidad	Generar planes de carrera, brindar opciones de crecimiento	Flexibilización en los horarios	Dependencia en la toma de decisiones
Trabajadores sin compromiso	Formación y desarrollo de nuevas competencias en los trabajadores	Liderazgo pieza clave en el direccionamiento	Clima organizacional sin una comunicación asertiva
Los procesos de selección son extensos y no todas las veces contratan al mejor colaborador	Adquisición de nuevas tecnologías para reducir tiempos y realizar un seguimiento eficaz a los empleados	Indicadores para la gestión del recurso humano	Que el trabajador siga siendo una maquina productiva y no participativa

Estas son algunas de las variables que a diario afectan de manera positiva o negativa la gestión del talento humano en Colombia, y la percepción de los trabajadores en materia laboral son desfavorables, la gran mayoría considera que no hay compromiso de parte del Estado y los grandes grupos económicos es muy poco lo que aportan

Mientras en Europa las jornadas laborales han disminuido de ocho a seis horas diarias, en Colombia se mantienen las ocho horas o más, pero la productividad es menor comparada con la europea, trabajamos más tiempo, pero rendimos menos. Los trabajadores en Colombia se ajustan a lo necesario no dan más de lo que no les corresponde.

También es necesario hablar de compañías extranjeras establecidas en nuestro país, llegan con políticas definidas mientras que las empresas nacionales aún continúan en ensayos. En todo el mundo se habla de que un trabajador bien remunerado y bien capacitado aumenta considerablemente su productividad, genera un gran compromiso con su organización, en Colombia los trabajadores son un gasto más, se piensa más en los estados de resultados.

Se habla de integración entre las diferentes áreas de las organizaciones, pero en la práctica no se da, tanto así que a los gerentes los evalúan por su aporte en la reducción de gastos y costos y no por la habilidad, en atraer, retener y desarrollar el talento humano.

Además, mantenemos fuertes relaciones comerciales con varios países desarrollados, pero no aprendemos de ellos en materia de recursos humanos. Una

gran mayoría de empresas acude a los outsourcing para evadir sus responsabilidades y pisotear los derechos de los trabajadores. En consecuencia, el clima organizacional es complejo, donde lo que predomina es una constante lucha entre trabajadores y empresarios. Y el Estado es un juez, quien mantiene el orden entre ambas partes, pero con mayores beneficios para los empresarios. Sin embargo, debemos reconocer que existen organizaciones empeñadas en fortalecer su recurso humano, lo cuidan, lo valoran, lo capacitan, le dan excelentes beneficios, porque saben que para alcanzar la cumbre requieren de un capital humano muy motivado y feliz.

“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)

Desde una óptica más amplia decimos que en Colombia se requiere llegar a un consenso entre todos los involucrados en la gestión del talento humano, de no ser así, cualquier modelo de administración por más excelente que sea, nunca lograra los objetivos de una gerencia exitosa.

“El hombre verdaderamente grande es el que no quiere ser amo de nadie, ni quiere que nadie sea su amo”

Gibran Jalil G.

4. Tipología del trabajador colombiano

Los colombianos tienen fama de ser buenos trabajadores por ser dedicados, creativos y recursivos. También por ser responsables, cumplidores y proactivos. Se les conoce porque comienzan una tarea y la terminan, y buscan la manera de hacerla mejor, más rápido y más fácil.
[\(<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/perfiles-trabajador-colombiano-454000>\).](http://www.portafolio.co/economia/finanzas/perfiles-trabajador-colombiano-454000)

Este es un aparte de un artículo publicado por la revista portafolio el 3 de febrero de 2007, en donde de la Universidad de Groningen de Holanda realizo un estudio en países del caribe, el continente europeo y en Estados Unidos, sobre el comportamiento de los trabajadores colombianos. Los trabajadores nacionales son de los que más horas laboran al año: 1.956. Por eso el país se ubica en el décimo lugar entre 47 naciones que entran en el estudio. Además de tener una jornada laboral en promedio de ocho horas diarias también se explica tanta dedicación al temperamento del colombiano. Nuestros nacionales dejan una bella imagen en el exterior, ¿pero a que se debe esta particularidad? Por un lado, se puede decir que los salarios influyen directamente en la productividad del trabajador colombiano, para nadie es un secreto que los dólares o los mismos euros son un atractivo comparado con nuestro desvalorizado peso. La mano de obra no calificada en un

país como los Estados Unidos, puede alcanzar ingresos mensuales cercanos a los siete millones de pesos (siete veces nuestro salario mínimo). Se sabe que muchos de estos trabajadores que emigran de diferentes maneras a estos países, algunos con visas de turistas, toman el riesgo y se quedan ilegalmente. Se someten a maltratos, a extensas jornadas laborales e incluso trabajan sin seguridad social, lo importante es ganar y ahorrar lo suficiente para algún día regresar y pensar en un mejor futuro en nuestro país. Por otro lado, los que se van de manera legal y que pueden ubicarse en el extranjero en un buen empleo, no quieren regresar y no lo hacen por la sencilla razón que las garantías que tienen son superiores a las ofrecidas en nuestro territorio. En pocas palabras no es comparable y por supuesto motivante. Este fenómeno no es de hoy, se vive de manera gradual desde la década del setenta y se ha venido incrementando, precisamente porque los primeros que se fueron les abrieron las puertas a los que piensan que hay mejores oportunidades en otros países. Conclusión; los colombianos se sacrifican en el exterior sin importar cual grande puede ser su cuota de desempeño, priman los beneficios y el reconocimiento a su esmero, que muchas veces en nuestro país no se tiene.

Ahora veamos un poco en detalle la tipología del trabajador colombiano y su comportamiento en el contexto interno. Comencemos por decir que el colombiano se encuentra ligado a su nivel de estudio. Los últimos gobiernos y por exigencias de organismos multilaterales como la OCDE, el FMI, y la Banca mundial, solo por nombrar unos. Le imponen medidas al sistema educativo, las cuales generan consecuencias a todo el sistema de empleabilidad y por ende a la gestión del recurso humano. Hasta finales de los ochenta y comienzos del dos mil, se empiezan

a notar los cambios estructurales de la era industrial que por más de medio siglo predominó en Colombia. Hacia finales del cincuenta comienzos del sesenta, el crecimiento económico y el desarrollo empresarial, obligó a muchos empresarios a crear el departamento de relaciones industriales, el cual se encargaba de gestionar todo el proceso de selección y contratación, con una cualidad en especial, la mano de obra en nuestro país no contaba con la preparación académica adecuada para desempeñar una gran cantidad de cargos, que venían surgiendo, precisamente por el progreso industrial y comercial. Este departamento se centró en las actitudes y no en las aptitudes de quienes contrataban, desarrollaron programas de inducción y capacitación propios de cada compañía, de tal manera que ellos mismos se encargaban de preparar a su gusto el personal seleccionado. Paralelo a este proceso la economía colombiana creció, lo que les permitió a muchas empresas brindarles beneficios legales y extraleales a sus dependientes, si uno de sus empleados renunciaba, era costoso empezar nuevamente el proceso de selección y capacitación, por tanto, había estabilidad en las empresas. Aquí podemos decir que el surgimiento del talento humano se centraba en el humanismo. Lo que nadie pensaba era que ese crecimiento económico se desarrollaría a una velocidad extrema. Fue tan rápida su aceleración que dejó heridas que hasta hoy se están sanando. Primero; se creó una conciencia laboral conformista, ya que el trabajador buscaba un empleo que le proporcionara una vida digna a él y a su familia (la mujer se dedicaba a los quehaceres del hogar, no representaba ninguna competencia para el hombre desde el punto de vista laboral). Segundo; el trabajador no entendió que debía desarrollar una carrera profesional (estudios y experiencia, son dependientes), es decir; muchos se quedaron con lo que aprendieron y no se

preocuparon por ir a un establecimiento educativo e ilustrarse con nuevos y mejores conocimientos. Tercero; los empresarios montaron un muro difícil de escalar, ¿por qué razón? El crecimiento económico también los afectó ya que el Estado estableció reformas laborales, que en un principio no parecían tan influyentes, pero con el pasar del tiempo desencadenaron dificultades económicas y financieras para las empresas y de hecho afectaron el capital de muchos patronos. Mucho se habla de que en la década de los 80 a Colombia le fue menos mal que al resto de América Latina. Triste consuelo. En comparación con las décadas pasadas, se presentó una notable disminución de la tasa de crecimiento económico y de la generación de nuevos empleos, al tiempo que se redujo el gasto social por habitante. El crecimiento económico (del PIB) en la década de los 60 fue del 5.1 por ciento anual promedio; en la de los 70 del 5.5 por ciento y en los 80 apenas llegó al 3.2 por ciento anual. Esta desaceleración fue particularmente notoria en el sector industrial, que pasó de crecer al seis por ciento anual en los 70 a tan solo 2.4 por ciento en los 80. Por su parte, el gasto público social por habitante (en educación, salud, seguridad social y vivienda) se redujo entre 1981 y 1988, en términos reales, y perdió participación en relación con el gasto público total y el PIB, a pesar de un aumento significativo hasta 1984. Como proporción del PIB, bajó del 7.45 en 1980 al 7.21 por ciento en 1988, habiendo llegado a 9.4 por ciento en 1984. Cuarto; el nacimiento de seguridad social en Colombia; Es así como la aparición del sistema de seguridad social en Colombia se remonta a 1945 y 1946, cuando se crearon la Caja Nacional de Previsión (CAJANAL) y el Instituto Colombiano de los Seguros Sociales (ICSS), hoy Instituto de Seguros Sociales (ISS). Las bases conceptuales e ideológicas se apoyaron inicialmente en la ley del seguro obligatorio, emitida en Alemania por el

Canciller Otto Von Bismarck en 1883. En Colombia, las prestaciones de los trabajadores, pensiones, cesantías, salud y riesgos profesionales, fueron reconocidas por la ley con anterioridad a la creación del ICSS y de la CAJANAL. Para entonces eran llamadas prestaciones patronales.

Más tarde, cuando en una etapa de maduración industrial las empresas comenzaron a sentir la imposibilidad financiera de pagar en forma directa la carga prestacional de las jubilaciones, la salud y el conjunto de indemnizaciones y pensiones vitalicias por incapacidad causadas por accidentalidad en el trabajo y enfermedades profesionales, los empresarios y trabajadores pensaron en crear sistemas de seguros obligatorios semejantes a los europeos.

Esos factores, sumados al auge de quiebras reales o fraudulentas de las empresas industriales, sugirieron la necesidad inaplazable de crear el sistema de seguridad social como un mecanismo organizacional separado de las empresas, que se encargara del manejo de las prestaciones y garantizara financieramente las obligaciones de los patronos y los derechos adquiridos por los trabajadores, independientemente de la solvencia o insolvencia económica de las empresas¹

En la medida que aumentaba la población en Colombia también aumentaban los problemas, para una Nación que despertó a una realidad que hoy por hoy sigue introduciendo reformas a su quehacer laboral, sin que ello tenga conforme a los empresarios y por supuesto a los trabajadores. A nuestro modo de ver; las familias colombianas de hoy en día, tienen mucho que ver con el desempeño laboral de las

¹ Antecedentes históricos de la seguridad social; Anderson Rocha Buelvas, odontólogo Universidad Nacional

personas. No por ser de la costa atlántica o pacífica, de la región andina, del eje cafetero, de los llanos orientales o de donde provenga, su rendimiento va a ser el mejor (una creencia que debe ser desvirtuada de nuestra cultura). ***En lo que si se establece una unidad es en lo siguiente; en todas las familias quedo algo de ese pasado industrial que no les permite reconocer que estamos en una nueva era.*** Se debe hacer una pedagogía para que las familias separen el concepto de educación, de las competencias laborales e incluso de la formación que reciben en diferentes instituciones de educación superior. Mucho se habla de la felicidad y algunos la relacionan con lo que realmente le gustaría hacer en la vida. Los trabajadores colombianos en su gran mayoría se encuentran haciendo cosas que les toco hacer porque no encontraron un camino que los llevase hacer lo que realmente les gusta, en una economía como la nuestra se encuentran infinidad de tareas. Pero es aquí donde el Estado principalmente, debería ejercer la organización y el direccionamiento de su población, mediante programas y proyectos que incentiven a los empresarios a crear nuevos puestos de trabajo, acompañados de mejores condiciones laborales y de crecimiento personal. Total, el ganador; seríamos TODOS.

“Una máquina puede hacer el trabajo de cincuenta hombres normales. Ninguna máquina puede hacer el trabajo de un hombre extraordinario”

Elbert Hubbard.

5. Modelo educativo para enfrentar la nueva década del talento humano

5.1 La comunicación

La empresa moderna, además de ser una realidad económica, es una realidad pública y una realidad humana; es una “organización” comunicante.

Es por ello que todos sus actores deben interactuar en forma permanente. La alta dirección será la encargada de producir el cambio, revirtiendo el concepto de dirección “autoritaria” (Taylorista), por el de dirección “participativa”.

Dentro de las compañías más exitosas en esta área, se identificó que la comunicación efectiva y asertiva juega un papel fundamental como una de las herramientas principales que en definitiva permite el mejoramiento de estos procesos y que la implementación de una comunicación interna logra cumplir con dos aspectos esenciales:

- Une a la organización entera para constituir un proyecto de empresa.
- Motiva y compromete al capital humano en la movilización para la creación de nuevos procesos de producción y servicios.

Veamos cuales serían las características de una comunicación efectiva dentro de una organización;

Un simple saludo es una señal de motivación, aunque muchos siguen centrados en que los conocimientos y títulos están por encima de los valores humanos, estos son imprescindibles para cualquier relación que se quiera establecer. Cabe anotar que la gran mayoría de personas viven en un estado de alerta roja, y desde casa, muchas veces no se enseña este acto de humildad. Por tanto, a muchos les cuesta

establecer excelentes relaciones, así sea la mejor organización sobre la tierra. Pero el mensaje es sencillo, lo decimos porque en cualquier entidad se debería promover, desde el más alto ejecutivo hasta el empleado de menor rango, un saludo sincero y motivante.

Dentro de las habilidades no verbales también se encuentran las gestuales, tu puedes dar un fuerte apretón de manos, pero si tu cara dice otras cosas. Una sonrisa y una mirada cálida transmiten confianza, de hecho, se asegura una respuesta similar de la otra persona.

¡Todos ustedes se preguntarán pero que tiene que ver estas cosas con el talento humano! Está comprobado que, para un mejor manejo del recurso humano, estas habilidades son necesarias, ya que despiertan empatía, y esto les permitirá solucionar cualquier conflicto por difícil que sea. Y para articular las áreas de una organización, la del talento humano debe transmitir esa energía positiva, esto obviamente genera que las demás dependencias, opten por responder con el mismo trato. De ahí que los altos funcionarios están atentos a acciones participativas de sus más cercanos colaboradores y estos son delegados encargados de cumplir con las mismas acciones, para todas las áreas y rincones de la empresa.

La competitividad de una empresa no está representada solamente, en la calidad de sus productos y del servicio que presten, sino igualmente en el bienestar que brinden a todo el recurso humano, empezando por una comunicación totalmente enriquecedora, el sentido del ser humano es cuando aprende a escuchar, pero también es escuchado. Cuando las empresas reconocen que sus empleados no son máquinas para generar grandes ganancias, sino seres vivos con necesidades, problemas, aciertos e infinidad de cualidades que de una u otra manera pueden

aportar con el bienestar general de cualquier organización. Pueden estar seguros que las compañías crecen.

5.1 ¿Cómo involucramos a los empleados en los proyectos empresariales?

Cuando hablamos de comunicación tenemos que tener claro, que debemos buscar estrategias de compromiso, que nos lleven alcanzar el éxito o por lo menos a revisar en donde hay fallas, con el fin de replantear posibles soluciones y salir adelante de cualquier situación.

El área de recursos humanos debe implementar las siguientes estrategias, con el fin de garantizar el éxito de las etapas de cualquier proyecto;

5.2 Feedback:

Es una palabra del inglés que significa retroalimentación; podemos utilizarla como sinónimo de respuesta o reacción, o, desde un punto de vista más técnico, para referirnos a un método de control de sistemas.

En este sentido, el feedback puede ser la reacción, respuesta u opinión que nos da un interlocutor como retorno sobre un asunto determinado: “Presenté mi informe a los accionistas y el feedback fue muy positivo”².

Capacidad de un emisor para recoger reacciones de los receptores y modificar su mensaje, de acuerdo con lo recogido.

Los recursos humanos deben conocer la filosofía de la empresa, los valores que la compañía considera trascendentales, así como la misión, visión, objetivos y políticas

² <https://www.significados.com>

para alcanzarlos. En este sentido la comunicación es importante para que los empleados conozcan la cultura de la empresa.

5.3 Metas y objetivos comunes:

Una buena estrategia del área de los recursos humanos es pedirles a los trabajadores que fijen sus propias metas dentro del área a la cual pertenecen, se puede obtener muy buenos resultados, porque muchos van a coincidir en objetivos comunes o por lo menos muy similares, esto les permitirá trabajar en equipo, eso sí evaluando constantemente los resultados e identificando posibles fallas. En conclusión, la articulación y comunicación de las áreas será fluida y constructiva.

5.4 Crear sistemas de motivación y responsabilidad:

Cuando se proponen retribuciones, la gran mayoría piensa en incentivos económicos, no necesariamente tienen que ser de esta forma, hay que buscar premios de acuerdo a los recursos de las empresas, pero que en última despierten el compromiso de cada uno de los empleados.

Se debe gestionar un plan de aprovechamiento del tiempo, no es fácil crear este hábito en el trabajador colombiano, pero tampoco imposible. Cuando decimos aprovechamiento del tiempo, nos referimos a que hay una relación directa con la retribución. Se debe hacer una pedagogía muy práctica, donde el trabajador entienda que la felicidad en el trabajo si existe, si se crea un plan hecho por cada uno de los empleados, donde reduce la carga laboral y hace más liviano su quehacer, en algún momento, él mismo consigue la mayor productividad de acuerdo a la responsabilidad de sus tareas. Es allí donde él, encuentra que llegar a la empresa es todo un placer, no importa si es lunes o viernes. Lo importante es cumplir con las metas y objetivos propuestos. Aquí con mucha sutileza el líder de la

organización o por lo menos el área de recursos humanos, debe valorar el desempeño de los trabajadores, esto también hace parte de la retribución. Nada hace más feliz a un empleado que el reconocimiento por su labor, nada es tan gratificante, cuando se reconoce que se está cumpliendo con los objetivos propuestos. A esto le podemos llamar herramientas de la comunicación asertiva.

5.5 Clima laboral:

La productividad se mide no por la cantidad de tareas que realice una persona, sino por la tranquilidad y el sentirse bien con lo que hace. Pero mejor aún estar rodeado de sujetos colaborativos, y que se sienten igual o mejor con lo que hacen. Esto fomenta la comunicación entre las personas, y el trabajo en equipo, aumenta de manera positiva la funcionalidad de los individuos.

De esta forma exaltamos la comunicación como una herramienta indispensable en la cimentación de una eficiente área del talento humano, que nos permita no solo construir un óptimo ambiente laboral, sino el fomentar la productividad de las empresas, pero esencialmente trabajar por el bienestar de los semejantes, una gestión netamente humanista.

“Nuestra clave siempre ha sido contratar a gente muy inteligente”

Bill Gates.

6. Aplicar la inteligencia artificial a los RRHH

El informe de World Economic Forum acerca del futuro del empleo augura que el 65% de los escolares que hoy comienza sus estudios trabajarán en empleos que todavía no existen. Sin embargo, los departamentos de recursos humanos, tal y

como los conocemos hoy en día, no están preparados para un cambio de tales magnitudes.

Es por eso que desde hace años se viene desarrollando la llamada Inteligencia Artificial, fundamentada en herramientas capaces de pensar, trabajar y casi sentir como el ser humano, pero a velocidades superiores, lo cual aporta resultados mayores³.

La transformación en el área de los recursos humanos es un hecho, gracias a los aportes de la inteligencia artificial, ninguna empresa puede perder la oportunidad de utilizar las diferentes herramientas que nos ofrece esta tecnología; una de ellas es la capacidad de análisis de datos, detectar tendencias futuras y problemas en equipos de trabajo.

El proceso de reclutamiento de personal se hará de forma digital, de este modo, una novedosa iniciativa ha sido presentada por Unilever, multinacional británico-neerlandesa, creada de la fusión de Margarine Unie (holandesa) y Lever Brothers (inglesa) en 1930. Mediante la incorporación de la Inteligencia Artificial en RRHH y la ramificación a sus procesos de contratación, pretende atraer y retener talento.

Este sistema de reclutamiento digital, llamado Future Leader's Programme (UFLP), llegó al país tras su éxito en Reino Unido e Irlanda. El programa incluye 12 juegos virtuales, que sirven para valorar las aptitudes profesionales de los candidatos, con el objetivo de atraer talento joven, capaz de resolver casos prácticos y reales por encima de los conocimientos académicos.

³ <https://superrhheroes.sesametime.com/inteligencia-artificial-recursos-humanos>

El programa tiene una duración de 3 años y ofrece a los candidatos la posibilidad de rotar en su funcionalidad. El proceso de reclutamiento se prolonga a través de 4 fases en las que los elegidos deben demostrar sus competencias.

Fases del reclutamiento digital

1. En la primera fase, los candidatos aportan sus datos personales, formación y contacto, así como su perfil en LinkedIn.
2. A continuación, una vez seleccionados los finalistas destinarán 12 minutos de su tiempo en una serie de juegos online, que proporciona el programa, con la finalidad de que la empresa pueda conocer cuán competentes son los candidatos.
3. La tercera fase del proceso de selección incluye una entrevista digital, que deberán grabar por su cuenta los candidatos y enviarla a la empresa. Esta, mediante un sistema de Inteligencia Artificial evalúa el vídeo, prescindiendo así de prejuicios humanos y sesgos inmediatos.
4. En la última fase del reclutamiento digital, los candidatos deben presentarse en las instalaciones de Unilever para realizar un examen práctico. De este modo la empresa podrá descubrir las habilidades profesionales de los candidatos mediante la inmersión real en un caso.

En conclusión; la inteligencia artificial es un mecanismo, que le va permitir al área de recursos humanos, tomar las mejores decisiones con respecto a la selección y contratación de personal. Debemos explicar que el éxito del programa, depende de la cantidad de información que reciba, ya que su suficiencia o poder, radica precisamente en el análisis de datos. Pero queremos recalcar que el patrón del programa, depende de los perfiles de los mejores trabajadores que tiene cada una

de las empresas, es decir; para garantizar el reclutamiento, selección y contratación, se debe tener un modelo de empleado. Los juegos analizan el desempeño de los candidatos, pero lo que no puede hacer ninguna maquina por más sofisticada que esta sea, es medir la inteligencia emocional de los seres vivos. Ni siquiera puede dar soluciones con respecto a variables como son; la creatividad e innovación. En consecuencia, el lado óptimo de la inteligencia artificial, se centra en la capacidad de analizar los datos con el fin de tomar las mejores decisiones, con respecto a una gran cantidad de aspirantes. Pero su inoperancia es que no puede visualizar las actitudes de los seres humanos y no proporciona alternativas creativas e innovadoras.

“Tu talento determina lo que puedes hacer. Tu motivación determina cuánto estás dispuesto a hacer. Tu actitud determina qué tan bien lo haces”.

Lou Holtz

7. Salarios

El salario es el reconocimiento que buscan los empleados por la labor realizada, influye de manera directa sobre el compromiso y productividad de la organización. Todas las empresas tienen una escala salarial de acuerdo a los cargos y funciones asignadas. Pero seamos realistas, Colombia a nivel de Latinoamérica esta únicamente por encima de Perú, Nicaragua, Venezuela y Cuba. Tenemos que decir con sinceridad, que hace falta un mayor compromiso tanto del Estado como de los empresarios en este tema. Si miramos con detenimiento son innumerables la cantidad de casos donde el trabajador, labora más por la necesidad que por la

motivación que le pueda generar su compensación económica. Claro está que llevamos décadas de discusión donde los empresarios exponen sus razones y argumentan por qué otorgan beneficios de acuerdo a variables económicas, como son; la generación de empleo, el crecimiento económico, la inflación, índice de precios al consumidor, las tasas de interés y los altos costos que genera un trabajador y que obviamente el empresario asume. Y es aquí donde resaltamos de que vale el esfuerzo, que muchos colombianos hacen para capacitarse (veintitrés años de estudio aproximadamente). Les ponemos el siguiente ejemplo; un profesional con especialización gana entre un 5 a 10 por ciento más que un tecnólogo. Y para no ir más allá, veamos nuestro panorama actual, el presidente del senado, comprobado no tiene el bachillerato, pero se gana cuarenta millones de pesos mensualmente. El mensaje es claro, el tráfico de influencias aún sigue vigente en nuestro medio. Si analizamos con más esmero, los empresarios protegen sus intereses económicos y los pagan con los mejores cargos para sus amigos influyentes del Estado. Ese es un nivel donde a muy pocos les permiten ingresar, es decir el área de recursos humanos allí no funciona, estos altos cargos están diseñados para los hijos de los empresarios o para sus amigos con poder político. Ante este panorama, quedan los cargos de menor jerarquía para aquellos que toda una vida soñaron con llegar muy lejos. Dirán ustedes que a lo largo de este ensayo hemos sido sutiles, pero este es el punto que nos proporciona muchas respuestas a lo que sucede con el área de recursos humanos en Colombia. Porque hay una alta rotación de personal en las empresas, porque la productividad de los trabajadores es mínima comparada con el tiempo, trabajamos más tiempo pero rendimos menos, porque hay inconformismo y muchas veces no existe el

compromiso y la lealtad que el área de recursos humanos se propone dentro de sus funciones. Bueno esperamos que la respuesta cada uno de ustedes la tenga con esta reflexión que hacemos de los salarios en Colombia.

“Nos dicen que el talento crea sus propias oportunidades. Pero a veces parece que el deseo intenso crea no solo sus propias oportunidades, sino también sus propios talentos”.

Eric Hoffer

8. Formación de competencias

Este es el último tema relacionado con nuestro modelo educativo para el área de recursos humanos. Mucho se habla al respecto de las competencias a nivel laboral, no solo en Bogotá sino en todo el país.

Las empresas colombianas buscan generar una ventaja competitiva sostenida, en relación a esto en años anteriores autores como Perose (1951) 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. (Calderón N. A., 2007, pág. 39).

8.1 ¿Qué es una competencia?

El concepto de competencia es multidimensional e incluye distintos niveles como saber (datos, conceptos, conocimientos), saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento)

y saber estar (capacidades relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo). En otras palabras, la competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores⁴.

El área de recursos humanos, es la encargada de llevar a cabo este proceso de capacitación y de sostenimiento a través de un buen programa de formación por competencias basado en las necesidades de las áreas de la empresa. Pero este recurso no es funcional en muchas organizaciones, ya que al área de recursos humanos le asignan funciones de capacitación, pero no tienen que ver con el plan de carrera según el área y las competencias requeridas para dicho requerimiento, es decir la gestión del talento humano capacita muy superficialmente. Además, se enfrenta con bastantes obstáculos como la resistencia al cambio por parte de las áreas y del personal. Por tanto, antes de hacer cualquier tipo de formación se debe realizar una planeación, que le permita contribuir con el mejoramiento continuo de sus colaboradores mediante el desarrollo de competencias, pero que este sea la oportunidad para crecer personal y profesionalmente, esto sin duda influirá en el compromiso y los resultados que le permitirán a la empresa crecer en conjunto.

“Nadie que esté entusiasmado con su trabajo puede temer nada de la vida”.

Vincent Lombardi

⁴ <http://hadoc.azc.uam.mx/enfoques/competencia.htm>

9. Caso práctico empresarial sobre recursos humanos

TRANSARCHIVOS LTDA

¿Quiénes son?

TransArchivos Ltda. Pionero en Administración de archivos desde 1983, surgió en respuesta a la necesidad de gestión documental para la compañía Ecopetrol, siendo profesionales en el servicio de almacenamiento de documentos empresariales, se encargó de la organización de archivos y manejo de documentos dando respuesta a la consulta de los fondos acumulados de forma inmediata.

De esta manera, TransArchivos adecuó un centro de información documental en Bogotá, "records storage" con las especificaciones técnicas de custodia, capacitando a sus funcionarios como Archivistas y siguiendo las normas avanzadas de la gestión de archivo, constituyéndose como la primera empresa de gestión documental en Bogotá.

Misión

Brindar un apoyo permanente, que aporte al constante crecimiento y desarrollo de nuestros clientes, convirtiéndonos en una herramienta eficaz, garantizando la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, mediante la utilización de recurso humano profesional, recursos técnicos especializados, y la mejora constante de todos los procesos internos que conlleven a la realización exitosa de la gestión documental y custodia de archivo.

Visión

Transarchivos Ltda., buscará afianzar su liderazgo en el mercado para el año 2025, a través de la mejora constante de los procesos, enfocados a la satisfacción de nuestros clientes, supliendo las necesidades, de manera integral en el manejo de

documentación , apoyado en la experiencia que nos da el hecho de ser los pioneros en la gestión documental y de llevar más de 34 años presentes en el mercado local, además de contar con recurso humano y medios tecnológicos especializados, teniendo como objetivo fundamental el desarrollo constante de nuestra organización y de todos aquellos que la conforman, además de tener procesos seguros para nuestro personal y ser reconocida como la empresa más segura para nuestros clientes y trabajadores.

Servicios

- Custodia de archivos físicos
- Digitalización de documentos
- Destrucción de documentos
- Organización de archivos
- Consulta de documentos
- Gestión de documentos
- Outsourcing en gestión documental
- Microfilmación de Archivos

Inconvenientes del área de recursos humanos;

Transarchivos Ltda. Es una empresa que creció en los últimos veinte años pero que tiene dificultades en la gestión de los recursos humanos, porque no construyo un modelo de capacitación por competencias, además tiene una alta rotación de personal, y no han logrado establecer un plan de permanencia motivacional para con los empleados.

Se hizo una investigación más profunda sobre lo que acontece en Transarchivos Ltda. Y se encontró lo siguiente; los perfiles de empleados que ellos buscan son bachilleres con muy poca experiencia que se encuentren entre los dieciocho a los veinticinco años de edad (no se requiere de conocimientos en archivos), el área de recursos humanos les brinda una semana de capacitación y luego son enviados al área que los solicite, prefieren personas jóvenes porque según ellos, estos se benefician de los horarios que ellos les ofrecen(6am-2pm; 2pm-10pm), estas personas ganan el mínimo más sus prestaciones sociales. El modelo de capacitación, se compone de teoría y práctica en los servicios que la empresa oferta. Los contratos van hasta tres meses con opción de renovación. Existe un grupo de personas a los que se les puede denominar “los antiguos”, las cuales tienen de quince a veinte años de permanencia continua en la empresa y son los encargados de algunas áreas en el cargo de supervisores y coordinadores su salario promedio alcanza los dos millones de pesos.

9.1 Recomendaciones y sugerencias

El talento humano es el capital maspreciado de cualquier organización, por tanto, se le debe sostener, mantener, valorarlo y potenciarlo. Es un deber del área de recursos humanos, planear una gestión donde sea coherente lo que pretende y proyecta la empresa, con la planeación estratégica, políticas, clima y cultura organizacional.

Si leemos la misión de la empresa, nombra al recurso humano como profesionales con recursos técnicos especializados. Este solo renglón nos deja ver el perfil de lo que la empresa proyecta a sus clientes, pero la realidad es diferente. Se sugiere a

Transarchivos Ltda. Reclutar personal con conocimientos específicos sobre gestión documental, y revisar el plan de capacitación para formar por competencias al personal contratado.

“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).

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:

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.

También se les sugiere buscar el equilibrio entre el pasado y el futuro de la empresa, con todas aquellas cosas que se desde hace tiempo no son útiles y merecen un cambio, este cambio debe ser construido como un proyecto y no dejarlo a la improvisación. Se debe escoger un líder que tenga una excelente capacidad de comunicación, y que inspire confianza en los demás, que motive a involucrarse en todo el nuevo proceso de adaptación. Establecer unos indicadores, para verificar en donde se va, que se debe corregir y cuáles son los cambios más apropiados para la empresa.

En todo el proceso de cambio, la comunicación debe ser constante, utilizando medios de comunicación descendentes, como: tablón de anuncios, posters, charlas de los jefes, discursos de apertura y/o clausura de los cursos de formación interna, etc. Inclusive puede editarse unas hojas del tipo flash informativo, en las que diariamente se dé cuenta de los logros habidos en la implantación del cambio y en las que se dé reconocimiento a las personas que se han distinguido en ello.

Cuando se proceda hacer los cambios, es necesario que se haga de una forma rápida y enriquecedora, para dar a entender que el pasado ya es historia, y que lo más importante es el presente y el futuro. En todo el proceso de cambio lo más importante es la comunicación, debe ser constante y asertiva aquí recomendamos la ascendente; se debe conocer las reacciones del personal, transmitir los

resultados reales, si pérdida de tiempo, para que haya respuestas diligentes, es decir aprovechar el entusiasmo de los protagonistas.

Un programa de coaching sería estupendo para esta empresa, compuesto de clases magistrales, ejercicios, talleres y análisis de casos que afectan el clima laboral de la misma. Se debe propender por crear relaciones efectivas, entornos saludables, transformación de la organización, mediante modelos de pensamiento ligados con el liderazgo y la participación. Es importante impulsar las dimensiones del ser humano para enriquecer los talentos del personal y así obtener mejores resultados del trabajo en equipo.

Transarchivos Ltda. Debe crear un programa por competencias, basado en las habilidades, actitudes, conocimientos y conductas de los puestos de trabajo ya definidos por la empresa, para evaluar los resultados de las personas quienes van a ocupar esos cargos. Es transcendental el apoyo de los líderes de cada área, ellos son quienes definirán los alcances propuestos en el proyecto de gestión de cambio. Y definir en el tiempo como se va llevar a cabo el proceso de capacitación

Por último, le sugerimos a Transarchivos Ltda. Poner en marcha la compra de un programa para selección de personal, este obviamente debe estar respaldado por el acompañamiento de personas expertas en este tema. La empresa debe ver la compra de la app como una inversión y no como un gasto. Por tanto, el costo no debe inferir en el proceso de reestructuración de la organización.

10. Conclusiones

“Gestión del talento humano, una tarea en construcción”, es un ensayo que desea apoyar y orientar a muchas personas dedicadas a trabajar en el área del talento

humano, mediante la argumentación, la crítica reflexiva, la experiencia y el deseo inmenso de superar aquellas barreras personales y grupales, que muchas veces son el talante de una pésima comunicación. Pero también queremos decirles que lo más importante, se encuentra por encima de intereses políticos, empresariales y hasta del propio individuo y corresponde con el ser. Todos sin ninguna excepción tenemos talentos y capacidades que nos hacen diferentes uno del otro, basta con recordarles, que las empresas sin los trabajadores no son empresas y que por más tecnología se siga implementado en las organizaciones, los seres humanos seguirán ocupando un lugar privilegiado en cualquier entidad, publica, privada, familiar, colectiva, etc.

Queremos agradecer a los docentes que a lo largo de la especialización contribuyeron con sus conocimientos, sugerencias, orientaciones, asesorías, en la consecución de este trabajo, muchísimas gracias.

De igual manera decirles que nos sentimos orgullosos, de contribuir con el desarrollo de las empresas donde nosotros laboramos, ya que lo hacemos con la firme convicción de mejorar en los procesos internos, pero en especial los que afianzan el área de recursos humanos y la hacen importante en el proceso de articulación y mejoramiento continuo. Para nosotros seguirá siendo un reto, trabajar por miles de empleados que llegan a las empresas, en busca de un mejor porvenir y que desean aportar con sus talentos y conocimientos, un espléndido futuro para este país.

11. Bibliografía

David E. Lilienthal (1980) la administración arte humanístico

Gregorio Calderón Hernández, Julia Clemencia Naranjo Valencia, Claudia Milena Álvarez Giraldo (2010) Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral

Luis Alberto Cabuya Montaño (1994) La gestión humana: algunos elementos para su análisis

R. Carvajal (2010) De lo inhumano y lo inhumanizable en las relaciones de subordinación
Filosofía, historia y sociología del humanismo en la empresa de negocios

Barona, R. (2010). Principios del Derecho laboral en el Sistema Jurídico Colombiano. Criterio Jurídico Garantista.

Calderón, G. (2006). Dirección de Recursos Humanos y Competitividad. Innovar, 169.

Calderón, G. (2006). Dirección de Recursos Humanos y Competitividad. Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 1.

Calderón, G. (2006). Dirección de Recursos Humanos y Competitividad. Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 166.

Calderón, 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.

Calderón, 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). Bogotá.

Dani, R. (2011). La Paradoja de la Globalización. 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://aprendeenlinea.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). Barcelona: 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. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

González, L. (2007). Humanismo y Gestión Humana: Una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. Eleuthera, 61.

<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/perfiles-trabajador-colombiano-454000>