

**GESTION HUMANA EN ORGANIZACIONES**

MODULO IX  
**TALENTO HUMANO LIDERAZGO**

**MBA CARLOS EDUARDO TORRES SÁNCHEZ**  
TRABAJADOR SOCIAL  
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA  
MAGÍSTER BUSINESS ADMINISTRATION

**CONVENIO ASEDUIS UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**  
**DIPLOMADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Bucaramanga Diciembre de 2.003

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. DESARROLLO DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACION .....</b>  | <b>6</b>  |
| 1.1 CONCEPTO DE SISTEMA .....   | 6         |
| 1.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS .....   | 7         |
| <b>2. LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA.....</b>  | <b>14</b> |
| <b>3. LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACION.....</b>  | <b>20</b> |
| 3.1 CARACTERÍSTICAS SISTÉMICAS DE LA PERSONA EN UNA ORGANIZACIÓN .....  | 21        |
| <i>Figura .3 FACTORES POTENCIALES QUE INFLUYEN EN EL INDIVIDUO .....</i>  | <i>22</i> |
| 3.2 PROPUESTA PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN .....  | 26        |
| <b>4. GESTION HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES.....</b>   | <b>32</b> |
| <b>5. EL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....</b>   | <b>46</b> |
| 5.6 LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....  | 52        |
| <b>6. INDICADORES DE GESTION SOCIAL EN LAS EMPRESAS .....</b>   | <b>56</b> |
| 6.1 CULTURA CORPORATIVA .....   | 57        |
| 6.2 CLIMA LABORAL.....  | 60        |
| 6.3 VARIABLES DEL CLIMA LABORAL.....  | 73        |
| 6.4 INDICADORES DE BALANCE SOCIAL.....  | 77        |
| 6.4.1 CARACTERÍSTICAS SOCIO - LABORALES DEL PERSONAL.....   | 80        |
| 6.4.2 SERVICIOS SOCIALES DE LA EMPRESA AL PERSONAL.....   | 83        |
| <b>7. SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE INTERNO.....</b>  | <b>87</b> |
| 7.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION.....   | 87        |
| 7.2. INDUCCION.....   | 88        |
| 7.3. CAPACITACION.....  | 88        |
| 7.4. COMUNICACION .....   | 89        |
| 7.5. MOTIVACION.....  | 91        |
| 7.6. SALUD OCUPACIONAL.....   | 92        |
| 7.7. EVALUACION .....   | 93        |
| 7.8. PLAN DE SUGERENCIAS.....   | 93        |
| <b>8. GERENCIA DEL TALENTO HUMANO UNA ESTRATEGIA PARA EL<br/>DESARROLLO DE LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN Y EL CUMPLIMIENTO<br/>DE LA MISION CORPORATIVA .....</b> | <b>94</b> |
| 8.1 GENERALIDADES DEL ÁREA DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO: .....   | 94        |
| 8.2 LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO GENERADORA DE VALOR DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN  | 95        |
| 8.3 CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN: .....   | 95        |
| 8.4 FUNCIONES DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EL DESARROLLO HUMANO EN LA<br>ORGANIZACIÓN:.....  | 97        |
| 8.5 CARACTERÍSTICAS DEL GERENTE DEL TALENTO HUMANO .....  | 99        |
| 8.6 ESTRUCTURA DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO .....  | 100       |

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, en las que la evolución del pensamiento administrativo, sobre las organizaciones y en general sobre los elementos que las dinamizan y componen, se han dado pasos muy grandes de cambio y concepción de la sinergia que ellos generan, de las jerarquías que constituyen y sobre todo en el pensamiento sobre la finalidad de cada uno dentro del proceso de producción y/o servicios.

El hombre como elemento del sistema organizacional, no ha sido ajeno a la evolución del pensamiento, antes por el contrario, ocupa primeros lugares en las mesas de debate sobre el rumbo empresarial y es objeto de eventos académicos centrados en su radical importancia. Esto se debe a que la alta gerencia dejó de lado el encanto tecnológico y cibernético de los años 80s y se acordó que toda esa tecnología no podría activarla y desarrollarla sin el concurso de la inteligencia real, de la voluntad mental y el poder de conversión de su principal aliado, Las personas en la organización.

Se discutía sobre su valor como “recurso”, pero a los “humanistas de la administración”, este concepto lo masificaba y cuantificaba, luego se le declaraba importante como “talento”, por las connotaciones de creatividad y capacidad mental que la persona desarrolla como resultado de su interacción humana y social con el objeto de producción.

De lo que no puede separarse en su conceptualización, es que siempre se le debe mirar como un importante componente del sistema, es decir, como un subsistema el “subsistema humano”.

Al describirlo como “subsistema”, se le reviste de varias características, propias de cualquier sistema, pero fundamentalmente y de destacar, la de ser sinérgico, por la dinámica psicosocial de la que es capaz de producir y generar en otros sistemas semejantes (personas).

Entrópico porque tiende al desgaste, con una cualidad superior a cualquier sistema y su increíble capacidad de autorecuperación y autoconstrucción, aún en las peores condiciones ambientales y sociales, gracias a su capacidad receptiva y poder mental que le habilita para convertir los procesos externos en internos y modificados generar los resultados más impredecibles por sus observadores.

Global, porque su capacidad de percepción le permite ubicar fácilmente y comprender lo que le rodea y acontece en su entorno social y productivo, esta capacidad lo hace poderoso ante cualquier proceso de manera tal que puede comprender con facilidad y oportunamente, cuál debería ser su comportamiento en beneficio de la organización y desde luego del suyo propio.

Así mismo es altamente susceptible de ser influenciado por los fenómenos externos a su órbita de producción, de modo tal que su conducta puede variar fácilmente al interior de la empresa porque hace comparaciones y analiza su “posición” con relación a los otros y todo el entorno.

Entender al hombre como sistema es una de las nuevas variedades de la teoría administrativa, valiosa concepción, porque permite comprender que su multidimensionalidad es superior a la determinación como “recurso” de la que siempre quiso ver en él la concepción mecanicista del mundo, un sujeto pasivo a la expectativa de recibir por parte de la organización la correspondiente “responsabilidad social” de esta, y ser voraz receptor de toda la carga “motivacional” que genera la cultura del determinismo psicosocial.

Este trabajo, ofrece a los lectores, generalmente estudiantes de posgrado una panorámica amplia y orientación específica, con miras a apoyarlos en la formulación futura de su plan estratégico de Mejoramiento Humano en la organización.

En el segundo tema se ofrece la teoría y orientación específica para el desarrollo y aplicación de sus políticas de crecimiento humano, orientadas al desarrollo de la persona en la organización y se completa con una orientación teórico – práctica sobre el manejo de indicadores de gestión social, en especial en los actuales momentos en los que se exigen datos cuantitativos y concretos sobre la gestión realizada, en especial en el área de personal, cuestionada siempre por no demostrar el valor que agrega a la empresa.

Para finalizar el componente teórico se presentan propuesta de aplicación orientadas al bienestar general de las personas que trabajan para una empresa, como aporte personal a quienes a veces quieren producir planes o presentar propuestas interesantes, pero carecen de la información sobre cuáles serían los aspectos a trabajar.

Es necesario comprender su autonomía y gran capacidad generadora de cambios como aportes fundamentales al proceso productivo, pues es quien lo realiza, no el

Ingeniero o Sobreestante, directores de escritorio o comunicadores de línea de la ordenes de producción. Es la persona con base en su experiencia la fuente de toda sabiduría y fidelidad para la solución oportuna de los problemas del proceso. Es el sistema de máxima jerarquía al que no se le motiva, sino que se le entiende y ve como persona, se le respeta en todas sus dimensiones y lo más importante se cree él.

El autor.

## **1. DESARROLLO DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACION**

### ***1.1 Concepto de sistema***

Para entender la persona como sistema y su desarrollo, es necesario partir de un breve análisis de la teoría de sistemas, mediante el cual posteriormente se enfocará a un breve análisis de todo el componente organizacional como sistema, razón por la cual se inicia este planteamiento con la descripción de la organización a partir de la cual se articula el pensamiento que ocupa esta exposición.

La teoría general de sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Bertalanffy, en 1.950 y 1.968. Las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados. Su comprensión se da cuando se estudian globalmente, involucrando toda la interdependencia de los elementos que los componen con otros semejantes

Para (JOHNSON Y KAST, 1973:47) el sistema es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, que forman un todo complejo o unitario.

El sistema en forma general es un conjunto de elementos con dinámica particular que a partir del funcionamiento de cada uno de ellos origina un resultado o producto que es elaborado y procesado a partir de insumos o fuerzas externas asume su dinámica para procesar el producto.

Para (CHIAVENATO 1983:3) el sistema es:

Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, esto es en interacción, que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito, operando sobre datos/energía/materia, tomados del medio ambiente que circunda el sistema, en una referencia de tiempo dada para proporcionar información/energía/materia,

resultado de los procesos internos de operación del sistema.

Todo sistema entonces parte de la necesaria composición de elementos que en constante interacción e interdependencia funcional, cumplen su propósito, el de transformar los insumos que recibe en productos que los sistemas circundantes requieren o le reclaman

### ***1.2 Características de los sistemas***

Según (CHIAVENATO **99 - 103.**)

- \* Interdependencia funcional de sus elementos: Cada uno de los elementos depende de los otros para su funcionamiento.
- \* Interacción funcional de todos los elementos: Es la acción mutua entre todos los elementos para el funcionamiento del sistema
- \* Todos los sistemas tienen una entrada, un proceso y una salida.
- \* El sistema está compuesto de elementos variados y diversos.

Sin embargo es preciso, con base en las aplicaciones del autor en mención, hacer unas precisiones sobre las características, aplicadas obviamente a la persona, porque estas han sido descritas específicamente para organizaciones abiertas, pero se utilizarán con los ejemplos para el ser humano así:

☐ **Propósito u Objetivo:** Los sistemas se hicieron y se hacen para algo. A los sistemas se les atribuye una función; los sistemas no tienen su propósito propio se les adjudica; quien sí puede crear su propio propósito es el hombre y se orienta por él.

Pero con diferencia de los sistemas físicos u organizacionales, la persona apoyada por quienes le rodean o influida por las condiciones del medio se ve precisada a formular propósitos, es decir, a definir rumbos de lo que va a hacer con su vida. Cuando no tiene propiedad sobre sus decisiones, sus mayores le fijan los objetivos y propósitos, pero cuando se supone que debe asumir responsabilidades y el control de su futuro, es la sociedad y su familia quien le exige la definición de propósitos y objetivos.

☐ Los sistemas funcionan: Los sistemas existen para funcionar. Un sistema que no cumpla una función no es sistema. Su funcionamiento consiste en ciclos recurrentes de entradas, transformaciones y salidas.

La persona, primero como ser vivo y humano, tiene una composición dinámica en la que funcionan muchos sistemas, de carácter físico y otras de carácter no tangible pero igualmente genera salidas. En su aspecto fisiológico y tangible autónomamente funcionan sus propios sistemas, pero de todos modos requiere siempre de otros externos que le proveen los insumos necesarios para funcionar fisiológica y psicológicamente. La evidencia de funcionamiento de un sistema humano, de la persona, no solo es que vive y respira, es su proceder social en respuesta a los insumos que le provee el ambiente.

☐ Globalidad o Totalidad: Todo sistema esta involucrado en otro sistema y este a su vez forma parte de otro sistema.

“Todo sistema esta inmerso en otro sistema y esto lo hace interdependiente con otro sistema y todo lo que le acontece a un sistema del sistema total, le acontece a todo.” (102)

Los subsistemas son componentes generales de un sistema, los subsistemas tienen una composición interna de otros sistemas. Ningún sistema es absolutamente autónomo.

Hay suprasistemas que cambian e inmediatamente afectan a todos los sistemas y hay infrasistemas que cambian y no afectan a todos los sistemas, solo a unos pocos. La Globalidad en una persona se explica cuando los sucesos o cambios que afectan a los sistemas que tienen interdependencia con ella, afectan su conducta, composición fisiológica y en general la respuesta social.

☐ Feed - Back: “Los resultados de un sistema son fuerzas de entrada para otro sistema. El Feed- back es un mecanismo mediante el cual una parte de la energía de salida de un sistema o de una maquina retorna a la entrada. Es una forma de comunicación de retorno proporcionando por la salida del sistema a su entrada, en el sentido de alterarla de alguna manera”. (102)

A través del proceso de retroalimentación el sistema recibe continuamente información desde su medio externo, lo que le ayuda a ajustarse. El feed-back es



esa interdependencia mutua, permanente del intercambio de fuerzas entre los sistemas. A medida que halla feed- back se va dando Globalidad.

En los grupos humanos, al feed - back se le conoce como INTERACCION, esto se muestra con la construcción de un sistema autónomo, en el cual para su funcionamiento no depende de sistemas externos. En los grupos es todo un intercambio que se da en los integrantes, ellos generan los instrumentos de autocontrol que son llamados fuerzas internas que salen de los elementos culturales de los miembros del grupo.

En las personas es ese permanente recibo y respuesta de todo tipo de estímulo y efecto de sus relaciones con el ambiente, un hombre en permanente relación social intercambia como en el grupo, conductas y comportamientos con otros lo que se conoce con el nombre de Interacción y por esa acción, recibe siempre la influencia de los otros con quienes lleva a cabo este proceso psico – social, igualmente él influye y logra modificar actitudes y conductas con quienes se relaciona, es decir, se cumple el cometido de lo definido, a la persona la influncian y contribuyen a modificar en sus actitudes y conductas, los demás con quienes interacciona y esta aporta cambio o modificaciones en los anteriores.

☐ La Entropía: Es la tendencia al desgaste, a acabarse que tiene un sistema, esta tendencia de desgaste es normal en todo sistema por su natural sinergia, pero no todos los sistemas son igualmente entrópicos. Los sistemas cerrados tienen una alta entropía, en razón de su inhabilidad propia para retroalimentarse dinámicamente de los otros sistemas, en la aplicación de la Mecánica Cuántica se reconoce la entropía como una cualidad del sistema, porque los movimientos caóticos generan el gasto de energía de la masa, acelerando los procesos de conversión del sistema para ofrecer una respuesta o resultado más eficaz, aun sabiendo que una vez extinguido el sistema deba reemplazarse por otro (la nueva tendencia para satisfacer las necesidades de calidad y consumo es la presentación de sistemas cerrados compuestos de subsistemas de mayor respuesta y duración prolongada, aun reconociendo su positiva capacidad entrópica, Ej.: las baterías para pequeños aparatos portátiles que se les ha reemplazado el carbón, por litium, el Cadmio o Níquel Cromun).

Cuando hay una tendencia mayor al desgaste es *entropía positiva* y cuando hay menor desgaste *entropía negativa*. Los sistemas cerrados no recuperan el desgaste y se extinguen. En los grupos se da este fenómeno por falta de interacción. Para manejar la entropía grupal los miembros necesitan del grupo, el conflicto es manejable y entran en un proceso de feed - back y se restaura.

En las personas podría afirmarse que la entropía además del desgaste físico por envejecimiento, cansancio o agotamiento, contribuye a disminuir su capacidad de respuesta, comparativamente expuestos con personas jóvenes más activas y dinámicas, pero nunca igualmente precisos para la seguridad en previsión y orientación específica de la respuesta requerida.

Otro aspecto entrópico lo constituye la disminución en su capacidad de respuesta a lo esperado por la organización o personas de que dependen de esta, por algunas características propias de la motivación o percepción de la falta de equilibrio o justicia en su contrato psicológico, disminuye paulatinamente su compromiso, integralidad para la aplicación de calidad y termina convirtiéndose en un obstáculo para la organización, para otras personas y su propia calidad de vida.

Es preciso aclarar que esa disminución (entrópica por supuesto) de la capacidad de respuesta (se conoce comúnmente como desmotivación) es generada indiscutiblemente por la falta de retroalimentación o feed – back en que incurre el sistema mayor, (sí se trata de una organización este, sí es en la familia o en la sociedad).

Sin embargo, la persona como sistema abierto, cuando vuelve a recibir la carga de los sistemas externos, reacciona y se ajusta a las nuevas expectativas, mejorando su dinámica interna, cambiando de actitud hacia la responsabilidad de respuesta y evidentemente entregando su producto y esfuerzo productivo a las condiciones de los sistemas externos a él.

☐ Homeóstasis: Es una respuesta o necesidad de seguridad que tienen todos los sistemas. Se identifica como aquella tendencia necesaria y presente en todos para garantizar su existencia, y se define como una de las características más normales de los sistemas.

El equilibrio, situación física de los sistemas para garantizar su adecuado funcionamiento, pero curiosamente cuando por carencia de retroalimentación o falta de ingreso de insumos, el sistema pierde su capacidad de respuesta y aumenta la tendencia al desgaste o sea su entropía es mayor, evidenciándose la pérdida de homeóstasis.

Es posible por el feed - back a medida que un sistema se retroalimenta de otro, se reactiva y puede generarle a otro o a otros sistemas. Existe Homeóstasis.

En la persona es igual, necesita de permanente retroalimentación, psicológicamente se llama Respuesta y Reconocimiento, pero el equilibrio se presenta desde lo fisiológico a lo psicológico y específicamente de esto es que trata el análisis, de la estabilidad emocional que requiere un individuo ante la expectativa de encontrarse en diversas situaciones que no conoce o no tiene la seguridad para manejar.

Los otros, quienes le rodean en ese momento y situación le pueden ofrecer conductas que pueden aumentar su inestabilidad, pérdida del equilibrio emocional (tranquilidad para manejar situaciones conocidas) o por el contrario le pueden estimular afectivamente y acogerlo con expresiones que satisfacen su necesidad de Respuesta y Reconocimiento.

En este aspecto del equilibrio social o emocional, la persona es más susceptible que un sistema cerrado, porque nunca se tendrán las respuestas exactas o necesarias para afrontar situaciones desconocidas, por más equilibrio y madurez logradas. Sin embargo dependemos de esos “estímulos” gratificantes que se convierten en emociones agradables, las que hacen sentirse como estabilizado y muy bien.

Un individuo desequilibrado producirá conductas llamadas “anormales” o no aceptables por un conglomerado social, y si ese conjunto no reconoce o sabe que es el causante de estas, le rechazará, incrementando desde luego ese desequilibrio y por lo tanto reacciones y comportamientos no esperados, fuera del contexto del medio.

Puede notarse el equilibrio en el comportamiento humano por respuestas y conductas acordes al medio en el que se desempeña, porque produce expresiones “aceptables”, su comportamiento en general es acorde al medio y será bien recibido, involucrado y aceptado.

☐ Sinergia: Es la capacidad para producir nuevos elementos, es la dinámica constructiva, tendencia a la renovación, pero enfocada hacia la transformación. Es todo tipo de movimiento que se presenta en un sistema, en las organizaciones se refiere a la dinámica productiva, en los sistemas mecánicos autónomos se podría decir que es la permanente actividad propia de este para funcionar. Proceso de cambio por etapas constantes que se produce por la interacción y hacen que el grupo cambie.

En la persona y grupos humanos se manifiesta por los cambios de conducta producto de la interacción y se muestra por la conducta de los integrantes, cuando hay mas interacciones hay mas confianza, de hecho sentimientos de afecto. La

actividad también afecta la sinergia, a mayor actividad, mayor interacción y por lo tanto mas cambios de conducta.

Esta dinámica tiene una especial particularidad: Que es imperceptible, inmedible e incuantificable por si misma, se observará por los resultados del grupo o por las respuestas de diversa índole de la persona. Si se compara con la dinámica interna desde el punto de vista fisiológico, se entenderá por la actividad autónoma de las glándulas y músculo de movimientos continuos que funcionan para dar la vida al ser humano.

Psicológicamente no se advierte fácilmente la sinergia, porque es tan rápida la asimilación de conductas por la interacción, que la persona termina actuando de forma natural sin darse cuenta de esta asimilación. Podría percibirse también mediante la voluntad y capacidad de respuesta que la organización o grupo social al que pertenece le exigen. De todos modos es muy complicado explicarla físicamente por ser el hombre un sistema complejo compuesto de sistemas fisiológicos, físicos y espirituales e intangibles, La dinámica es interior y la persona la percibe cuando sus respuestas son consistentes con la exigencia del medio.

☐ La Equifinalidad: Tiene directa relación con la entropía, porque si la entropía es la tendencia al desgaste de un sistema, la Equifinalidad es la parte en la que se establece una relación entre la posibilidad de finalización frente a la capacidad entrópica.

La Equifinalidad es el equilibrio entre la posibilidad de finalización frente a la capacidad entrópica. En las personas y en los grupos tiene que ver con los objetivos y metas que se plantean para expresar su existencia.

Es la aproximación más cercana con el contrato psicológico<sup>1</sup> o expectativa de realización en una organización que plantea una persona al ingresar por primera vez a esta, porque el individuo siempre espera progresar y mejorar personalmente, así como cree que la organización le va a facilitar esta posibilidad, de no lograrlo aumentará su entropía y caerá en la rutina, la cotidianidad improductiva y será un “problema” para la empresa.

En la vida social, el medio le plantea continuamente retos y logros, le ofrece las oportunidades para alcanzarlos y cumplir los propósitos, la educación y la interacción en este le guían para cumplirlos.

---

<sup>1</sup> Tema y concepto del que se tratará más adelante

☞ Los Límites: Existen varios y diversas formas de limites:

- *De Interdependencia:* Los sistemas son interdependientes con otros, eso no quiere decir que si un sistema se extingue el otro también, lo que pasa en un sistema influye en el otro, pero no le sucede lo mismo.
- *De Espacio:* Todos los sistemas tienen un espacio limitado y definido.
- *De Relación:* La intimidad se da en los sistemas sociales. Los sistemas físicos tienen unos ordenamientos exactos, si no están en su orden y en su puesto, no funciona el sistema.
- En los sistemas mecánicos, estarían definidos por la capacidad de uso y respuesta de producción
- En los sistemas cerrados por su tiempo de servicio o duración de la respuesta.
- En las personas por sus componentes fisiológicos, mentales, intelectuales, culturales y en los grupos humanos, *De Uso:* Es porque el grupo tiene unos fines, objetivos; no otros. *De norma:* Cuando el sistema le informa a la persona las restricciones y sanciones.
- La interacción en los grupos define los límites del trato y de la relación, igual cuando se desarrollan las relaciones entre diversos rangos, estratos y jerarquías, en la propiedad y uso de los territorios, se aprende a interpretarlos y respetarlos, con base en las primeras transgresiones y sanciones por hacerlo.

☞ La Jerarquía: Es la posición o ubicación de los subsistemas, esto es de los componentes del sistema. Orden que preestablecen para organizar el funcionamiento.

Es la posición ordenada, conocida y respetada que tienen las organizaciones para funcionar. Es el grado de importancia establecida que define una organización para desarrollar los procesos y llevar a cabo el funcionamiento.

En la persona la jerarquía puede ser llevada por los elementos de su composición fisiológica, que solo se conoce cuando uno de ellos falla o se afecta. Socialmente está definida de acuerdo con parámetros establecidos y dados a conocer para comprensión, respeto y asimilación, se dan las jerarquías de acuerdo con la autoridad civil, religiosa, de edad y por dignidad, cuando la sociedad tiene muy claro este principio.

Los grupos sociales y organizaciones hacen ver a la persona las jerarquías sociales y le enseñan su respeto y consideración con base en la interacción y componentes de normas y sanciones.

## 2. LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA

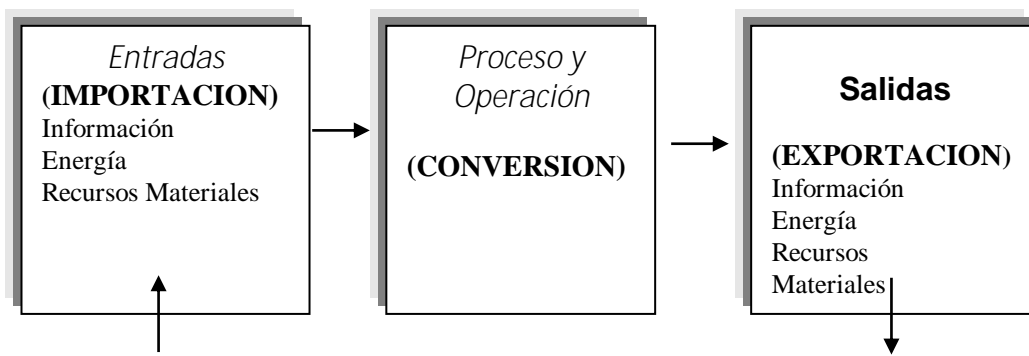
La organización se puede concebir como un sistema abierto, es decir que está en constante interrelación y dinámica con todos sus miembros, asimilando materia prima, personas, energía e información y transformándola o convirtiéndola en productos y servicios. Mantiene propósitos y funciones múltiples que implican variedad de interacciones entre la organización y sus medios.

Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto quiere decir que tienen un propósito definido, y su planeación se hace para conseguir algunos de ellos; además, se reconstruyen a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y menor esfuerzo.

La organización nunca constituye una unidad lista y acabada sino un organismo social vivo y cambiante, que precisamente se dinamiza y proyecta económica y socialmente por su fundamental contenido, el hombre. No puede entenderse como acabada o totalmente perfecta, porque su funcionamiento depende de la gente, de personas que con voluntad entregan su capacidad para lograr los propósitos que la organización comparte con ellos.

Los autores Miller y Rice definen:

“Toda empresa puede ser vista como un sistema abierto, que solamente puede existir, por el intercambio de materiales con su ambiente. Importa materiales; los transforma por medio de procesos de conversión; consume parte de los productos de la conversión para su mantenimiento interno, y exporta el resto. Directa o indirectamente él intercambia sus resultados para obtener nuevos insumos, incluyendo recursos adicionales para mantenerse. Esos procesos de importación – conversión - exportación constituyen el trabajo que la empresa tiene que hacer para vivir”. CHIAVENATO Idalberto, cita los autores (Miller y Rice,1990:113)



**Figura 1. PROCESOS DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL**

La organización como sistema debe tener cuatro elementos esenciales que son:

Entradas : Todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante. Mediante las entradas (Inputs) el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su funcionamiento, las entradas podrían enumerarse algunas así: Recursos materiales, (maquinaria y equipos, materias primas, tecnología y procesos, energía, servicios, Información) No materiales (personas, asesores, servicios personales, candidatos a cargos) Financieros, de Mercadeo.

Procesamiento: Es el núcleo del sistema, transforma las entradas en salidas o resultados. En esta fase es donde se desempeñan todas las características de los sistemas abiertos, como Entropía, Sinergia, Feed – Back, Homeóstasis, Globalidad,

Equifinalidad, igualmente donde debe mezclarse la jerarquía de la estructura con la importancia de las personas.

Salidas: Son el resultado de la operación del sistema. Mediante estas (Outputs) el sistema envía el resultante o producto al medio externo. Estas se pueden describir como el producto, pero igualmente son salidas los desechos, la contaminación ambiental, la investigación y desarrollo, personas expertas y capacitadas, experiencias, Cuentas por cobrar, promoción, propaganda y mercado en general.

Retroalimentación: Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. Se puede interpretar similarmente a la interacción entre personas, en las organizaciones es igual, se reciben insumos o inputs de otras, a quienes directamente o a través de algunas diversas se les entrega el producto.

De acuerdo con esta descripción de los elementos y características de las organizaciones como un sistema, igualmente pueden clasificarse en Cerradas o Abiertas, según sea el modo como interactúan con el ambiente:

Sistema Cerrado: Tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto. Las organizaciones no pueden ser cerradas porque entrarían en entropía y desaparecerían del entorno económico y social, sin embargo pueden definirse a aquellas que tienen poco contacto social, pero muy dinámico el económico y técnico

Sistema Abierto: Posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están bien definidas; sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por esta razón, al sistema abierto también se le llama orgánico. Son ejemplos de este sistema las organizaciones en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos y especialmente el hombre.

La organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto. Está en continua interacción con el ambiente y establece un equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación, de energía o de trabajo. Sin el flujo continuo de entradas de transformación y flujo de salida, no podría sobrevivir, su objeto social no tendría sentido y perdería su posición en el medio económico y social. Esta expresión es la más clara ejemplarización del feed – back.



La transformación de energía, o trabajo se realiza con base en una serie de actividades, necesarias todas para completar el proceso. Estas actividades en las empresas se dinamizan con base en la sinergia que producen sus elementos, por la interacción funcional entre cada uno de ellos, pero fundamentalmente como se ha dicho antes el elemento dinamizador y sinérgico fundamental de la organización es la persona.

La organización es el medio a través del cual la empresa asegura el cumplimiento de sus tareas, entendiéndose como la serie de actividades propias del proceso desde el recibo de entradas o inputs, su clasificación y ordenamiento para el proceso de transformación, hasta la generación de su resultado que es un producto o servicio.

Esta actividad en la organización se expresa en diversos tipos de tareas: tarea primaria, actividades de operación, actividades de mantenimiento, y actividades reguladoras.

- La tarea primaria es aquella que esta debe ejecutar para sobrevivir, para cumplir con su objeto social, identifica la organización en el medio y la diferencia de otras o la hace competir con las que desarrollan similares actividades. La definición determina cuál es el sistema dominante de importación y distingue la jerarquía del sistema o subsistema entre las actividades de operación, mantenimiento y regulación del mismo. Muchas veces se da este ejemplo en el aula de clase y se ve oscuro tratar de identificar y definir, entre la actividad general de la organización (productora de jugos) y la de la unidad que recibe los insumos o sea el almacén de entradas. Pero realmente se le identifica más con la tarea que determina el común, es una fábrica de jugos y se entiende que el almacén de insumos es el que inicia el proceso, es la unidad importante dentro de la organización, por ser la receptora de insumos.
- Las actividades de operación son las que contribuyen directamente a los procesos de importación - conversión - exportación que definen la naturaleza de la empresa o de la unidad y que la diferencian de las otras empresas o unidades, pero no precisamente por su actividad sino por el modelo de procesos, el orden y tecnología aplicadas. Estas si son precisamente las que dan plena vida a la actividad en la empresa, si se quiere volver al ejemplo de jugos, se entenderían como las actividades propias del funcionamiento, cuando el insumo sale del almacén y pasa a la planta donde se cumple todo el proceso de

transformación hasta ofrecer el producto esperado y conocido, que sale al almacén de productos terminados, esperando que propio de la actividad de operación las áreas de mercadeo y distribución coloquen el producto entre los consumidores, objeto final de la actividad.

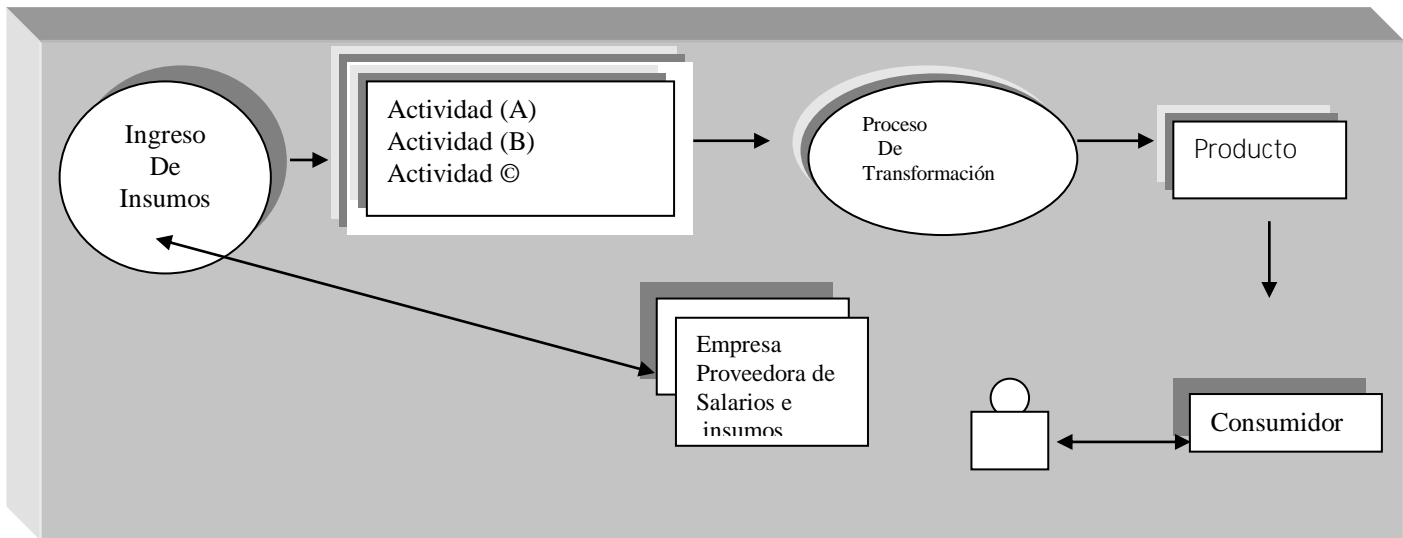
- Las actividades de mantenimiento buscan reponer los subsistemas que se gastan por las actividades de operación (compras, mantenimiento, reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento de personal). En este concepto se incluía solo el mantenimiento de la maquinaria y equipos, pero realmente en el aspecto humano, es necesario identificar la necesidad de hablar de mantenimiento en el proceso de recuperación humana, proceso del que se tratará con mayor amplitud en el siguiente capítulo.
- Las actividades reguladoras relacionan los eventos operacionales entre sí, las de mantenimiento con las operacionales y todas las actividades internas de la empresa (o unidad) con su ambiente.

Los autores las definen como: “un proceso como una transformación o serie de transformaciones producidas por medio del procesamiento del sistema, y, como resultado de ese procesamiento, ocurren cambios en la posición, en la forma, en el tamaño, en la función o en cualquier otro aspecto”. (Chiavenato, cita a Kast & Rosenzweig, 1990:113)

Las transformaciones que contribuyen a un proceso son producidas mediante la interacción de las actividades que pueden ser desarrolladas por intermedio de personas, medios mecánicos y electrónicos o cibernéticos. Un sistema de actividades es el complejo de estas requerido para completar el proceso de transformación de un insumo en un resultado (output), mientras que un sistema de tareas es un conjunto de actividades más el trabajo de las personas y los recursos físicos que se necesitan para ejecutar las actividades.

“Por tanto, el término sistema implica que cada actividad componente sea interdependiente en relación con las otras actividades del mismo y por lo tanto deberá ser como un todo identificable de manera independiente de los sistemas relacionados, es decir, que su sintalidatad permita comprender su existencia autónoma, pero interdependiente con los otros”. (CHIAVENATO, 1990:115)

La teoría de los sistemas ofrece un componente conceptual, que permite al mismo tiempo, el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes de la organización son vistas como subsistemas interrelacionados dentro de un suprasistema, la organización como un todo.



**Figura 2. SISTEMA DE ACTIVIDADES**

Esas interrelaciones provocan una integración sinérgica del todo, de tal modo que el todo es mayor que la suma de las partes, o por lo menos, diferente de ella. (McGregor, 1994: 23) presenta las características de una organización así:

*Una organización industrial es un sistema abierto. Él engrana en transacciones con un sistema mayor: la sociedad. Existen inputs en la forma de personas, materiales y dinero y en la forma de fuerzas políticas y económicas venidas del sistema mayor. Existen outputs en la forma de productos, servicios y recompensas a sus miembros.*

*Análogamente, en los subsistemas dentro de la organización, los individuos son sistemas abiertos. Una organización industrial es un sistema orgánico y adaptativo en el sentido de que cambia*

*su naturaleza como resultado de los cambios en el sistema externo que lo envuelve. La adaptación, sin embargo, no es pasiva; el sistema afecta el sistema mayor y es afectado por él. Él coopera con el ambiente, así como el individuo coopera con él. Es dinámico, en el sentido que soporta constantes cambios como resultado de la interacción entre los subsistemas y como el sistema ambiental mayor. El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas. Esas relaciones y el comportamiento determinan los inputs, las transformaciones y los outputs del sistema.*

### **3. LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACION**

El elemento básico son las personas. Cuyas interacciones componen la organización. Una organización es siempre cambiante (producto de su natural sinergia o naturaleza dinámica), ya que sus integrantes, los individuos cambian, aunque las personas siempre estén cobijadas en sus interrelaciones a través de una especie de estructura que garantiza la existencia de la organización. Una organización existe cuando dos o más personas interactúan con miras a alcanzar objetivos que solamente podrían ser alcanzados eficazmente mediante la combinación de sus capacidades y recursos personales. La condición necesaria para la existencia de una organización, es la interacción entre personas (EVAN William, 1966:59)

### ***3.1 Características sistémicas de la persona en una organización***

La persona como parte fundamental de la organización, encaja dentro de estas características sistémicas: El individuo es complejo, consta de una multitud de subsistemas; es abierto, pues actúa de acuerdo a unos inputs recibidos del mundo exterior; trata de encontrar un equilibrio entre su deseo de persistencia y estabilidad y su necesidad de crecimiento y cambio; y tiene una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales se contradicen entre sí y entre los suyos y la organización. Igualmente es posible se contradigan con los de su propio medio social

Hay una variedad enorme de fuerzas externas que actúan poderosamente sobre el individuo, mientras que ciertos componentes dinámicos y directivos de personalidad regulan las respuestas y reacciones personales de aquellas fuerzas externas.

Es decir, que la persona que trabaja en una organización y comparte su espacio productivo con otras, está determinada por los factores internos propios de su personalidad, cultura, educación y conocimientos del desempeño, expectativas funcionales y del contrato psicológico<sup>2</sup>.

Determinada también por los factores externos al individuo, que son los propios de la organización y los resultantes de la interacción laboral con otras personas diferentes e individuales como él, tales como las presiones de compañeros por una conducta conforme, las presiones del jefe, cambios de tecnología, presiones de la familia, programas de entrenamiento, condiciones del ambiente y otros propios de la vida organizacional.

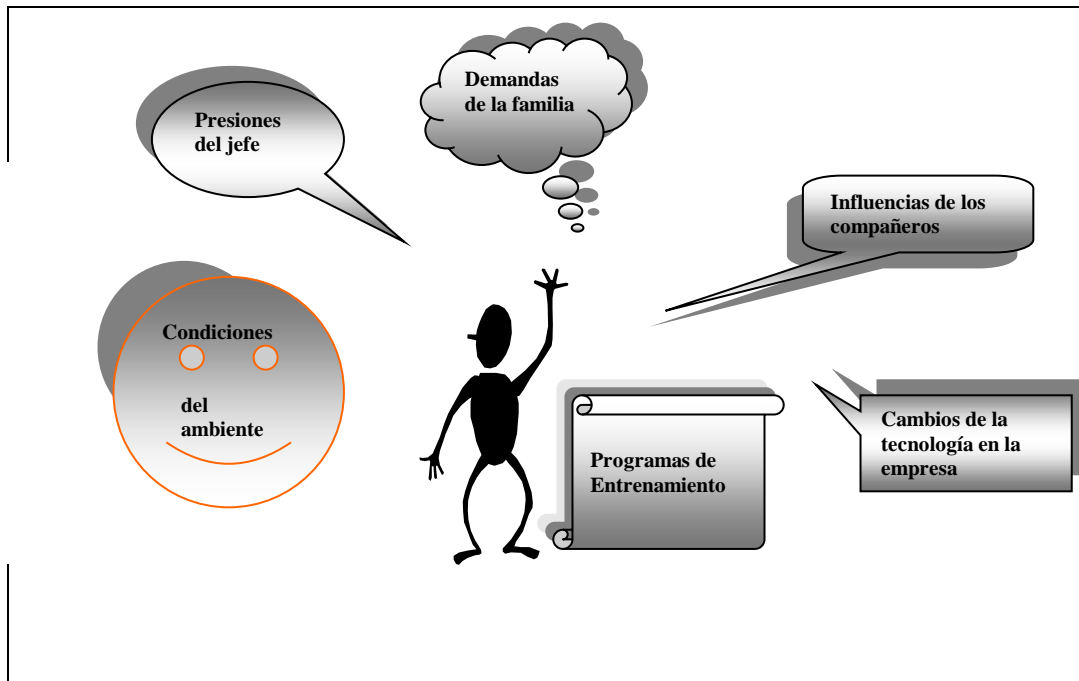
El comportamiento humano es extremadamente complejo y para explicarlo brevemente debe tenerse en cuenta que no es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de sus características como microsistema o subsistema dentro del gran sistema organizacional y social, pero por efectos del sentido de este análisis solo se tratará en la organización.

En primer lugar debe considerarse como un sistema abierto, con especiales capacidades para recibir inputs del sistema central (entendido como la organización y sus componentes estructurales), con inteligencia y talento creativo para

---

<sup>2</sup> La noción de un contrato psicológico, implica la existencia de un conjunto de expectativas no manifiestas, no escritas, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y directivos de la organización. (Schein Edgar, 1982: 28)

transformar esa información y fuerzas de ingreso, en comportamientos autónomos de beneficio particular y hacia la organización en general.



**Figura .3 FACTORES POTENCIALES QUE INFLUYEN EN EL INDIVIDUO**

La persona en la organización por las presiones anteriormente descritas (ver fig.4), es altamente susceptible al desequilibrio y genera respuestas productivas fuera de su contexto y correlación del contrato, sin embargo su tendencia al equilibrio y estabilidad facilita nuevas reacciones de comportamiento, que producto de reflexión y análisis de la situación, le hace volver al patrón normal de conducta operacional esperada.

El individuo en la organización como cualquier otro sistema es entrópico y con alta tendencia al desgaste, por razones de rutina y débil percepción de su futuro en cuanto a sus expectativas de crecimiento, promoción organizacional, cuando no por situaciones propias del clima organizacional y todos los generadores de riesgo psicosocial, que afectan su salud física, con las consecuentes expresiones de incapacidad y ausentismo laboral. Su especial característica es ser receptor de

fuerzas motivacionales que le hacen reaccionar hacia el equilibrio dinámico y construcción de su nueva conducta productiva.

La satisfacción de algunas necesidades es temporal, o sea, la motivación humana es cíclica y orientada por diferentes necesidades, ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales.

*De modo general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o por lo menos, que dé origen a una propensión, a un comportamiento específico. La motivación es dada en términos de fuerzas activas e impulsoras, traducidas principalmente en necesidades, las cuales son fuerzas dinámicas y persistentes que varían de un individuo a otro produciéndose diferentes patrones de comportamiento. (CHIAVENATO:19)*

El comportamiento es casi que un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas.

*Por lo tanto se debe destacar, que cada miembro de la organización es un ser humano capaz de reaccionar en forma diversa y listo siempre a estructurar situaciones que tengan sentido subjetivo, es decir que estructure sus modelos mentales, que representen la integración de las experiencias pasadas con las experiencias nuevas confirmando así la existencia del concepto evolutivo que de sí misma tiene una persona. Se puede pensar por consiguiente que el principal motivador de la persona es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismo, y un excelente concepto suyo(19)*

La persona desde que inicia su actividad social aprende a identificar sus límites y a respetar los ajenos, en la organización, a partir de su inducción social, los asimila rápidamente y comienza por reconocerlos, respetarlos y ubicar prontamente su posición respecto a los directivos, compañeros y otro tipo de personas conexas con su desempeño o funciones. En algunas ocasiones por falta de información o por ignorancia de los límites de la organización, se compromete y los pasa, pero inteligentemente reconoce su torpe y temporal conducta y “no lo vuelve a hacer”.

Es aquí donde se configura el inicio y aplicación del concepto de Contrato Psicológico<sup>3</sup> en el que las personas de la organización que desempeñan un rol determinado por la misma empresa, deben cumplir con unas “obligaciones” que se contraen por el hecho de desempeñar ese rol.

Una persona que aspira a ser recibido por una organización, tiene con respecto a ella una o varias expectativas, dependiendo fundamentalmente del prestigio, condiciones de ingreso, objeto social, salario y posición o status social en el medio del individuo aspirante.

Si las condiciones de ingreso son mas estrictas y el aspirante, percibe el esfuerzo personal que debe aplicar para lograrlo, las expectativas de pertenencia, identidad corporativa, retribución económica serán proporcionalmente significativas de acuerdo con estas exigencias. Muchas de estas expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de dignidad e importancia subjetiva considerada por el aspirante y ahora empleado nuevo.

[Toda persona espera ser tratada con respeto] Todos esperamos que la organización nos trate como seres humanos, que nos brinde trabajo y facilidades que suplan nuestras necesidades en lugar de crearnos otras, que nos brinde oportunidad de crecer y aprender más, que nos deje saber cómo estamos haciendo las cosas.(SCHEIN, 1982:21)

---

<sup>3</sup> El concepto de Contrato Psicológico es una extensión de todo lo que los filósofos sociales han escrito sobre Contratos Sociales. En la esfera Organizacional Argyris(1960) y Levinston (1962) fueron los primeros en discutirlo. (comentario al pie de página por Schein,1982:21)



Desde el otro frente en la organización, los directivos y contratantes, esperan que el “nuevo” cumpla cabalmente con todas las obligaciones que se derivan de su rol, igualmente que a mayor pago y retribución de tipo prestacional o salarial, sea correspondiente con el desempeño responsable, comprometido, de calidad y especialmente identificado con los objetivos y propósitos de la organización.

¿Podría entonces deducirse simplemente que pasa en la empresa cuando alguna de las dos partes no cumple con el “Contrato?”

Con un adecuado proceso de inducción, experiencia y tiempo en la organización el trabajador logra comprender toda la dinámica organizacional, se compenetra con ella y participa plenamente de todo proceso, porque tiene claridad de su responsabilidad, misión y compromiso general con el mismo, es decir, le “cabe” la empresa en su cabeza, lo cual indica su percepción globalizante.

Con estas características determinantes del comportamiento humano, el individuo ingresa como subsistema a interactuar con un sistema mayor, la organización. La interacción entre el individuo y la organización implica un compromiso mutuo evidenciado en la existencia de dos tipos de contrato, el contrato económico como contraprestación al desempeño de su labor, que hace referencia al acuerdo que cubre salarios, horas de trabajo y sus condiciones y uno tácito llamado Contrato Psicológico, el cual se ha definido como el mutuo intercambio o reciprocidad entre los objetivos individuales y los de la Organización.

Cuando esta fusión de objetivos se da entre los dos sistemas (individuo y organización) se estará viendo la característica humana de la Equifinalidad, traducida como la respuesta autónoma y responsable del trabajador, porque conoce las dimensiones de su respuesta y la connotación aplicada directamente a su bienestar y el de la empresa como correspondencia mutua de la identidad en objetivos y fines.

Al respecto, (Etzioni, 1961:13) coloca como aspecto fundamental que “los individuos como las organizaciones poseen objetivos que deben alcanzar entre las varias alternativas posibles”. Las organizaciones reclutan y seleccionan su gente, los que necesita, los mejores, para con ellos o por medio de ellos, alcanzar los objetivos organizacionales.

Sin embargo una vez reclutados y seleccionados los individuos, tienen objetivos personales que luchan por alcanzar y, la organización se constituye en el único medio para alcanzarlos.

Como ya se explicó la persona en la empresa, es influida por una serie de aspectos internos a ella y externos a su conducta que pertenecen al contexto de la organización, es así que producto de su natural sinergia, puede influir en estos determinantes, para modificarlos en su beneficio, cambiarlos para mejorar su situación y equilibrarse con el contexto social y productivo, a esto se le denomina “Feed – Back”

Aunque no existen leyes o principios para manejar la interacción Individuo - Organización; un medio para alcanzar la eficacia y eficiencia de estas, es lograr un proceso de Desarrollo Humano del hombre entendido como el crecimiento y cambio continuo de las condiciones, capacidades y potencialidades de la persona que vende su trabajo; ante la cual la organización debe orientar y disponer de los medios para que el trabajador lo logre.

Definiciones de última generación, lo explican con el crecimiento social, económico y representan con “calidad de vida”, representado en indicadores de Desarrollo Humano tal como lo expresa la Organización de las Naciones Unidas ONU, PNUD, que no son otra expresión numérica del crecimiento económico y satisfacción de necesidades primarias por determinadas comunidades medidas.

El desarrollo Humano del individuo en la organización está constituido por subsistemas interdependientes que forman un proceso a través del cual el talento humano logra estructurar su propio proceso de crecimiento dentro de la organización, el cual estará orientado a lograr una transformación permanente hacia el mejoramiento y construcción de la calidad de vida. <sup>4</sup>

### ***3.2 Propuesta para el desarrollo humano en la organización***

El desarrollo de la persona en la organización es responsabilidad social de la empresa, si se entiende la correspondencia entre el efecto de plusvalía<sup>5</sup> no reconocida formalmente al trabajador y la obligación de ofrecerle las condiciones óptimas para el desempeño de su rol, funciones y manejo del contrato, hasta que él

---

<sup>4</sup> Calidad de vida entendida como la realización de proyectos propios que preparen al trabajador para enfrentar con solvencia económica, moral y social los retos que le plantean la potencial independencia post - jubilación

<sup>5</sup> Expresión propia de la Economía Política y definida por Marx como el mayor valor generado por el Capital Variable en un proceso de producción, que no es reconocido a quien lo genera el Trabajador

decida por tiempo, voluntad o deseo de cambio renunciar para cambiar de empresa o dedicarse al merecido descanso de jubilación

Como se dijo que es responsabilidad de la organización el desarrollo y este debe diligenciarse mediante un proceso dinámico que implica la administración profesional de los siguientes aspectos:

### **3.2.1. Diseñar políticas organizacionales para Proveer el Talento Humano:**

Se debe partir de la definición del Perfil Humano que estructure la persona con características propias de personalidad y de individualidad, individuo que de acuerdo con la misión de la empresa, esté en capacidad para demostrar habilidades muy particulares tales como, trabajar en equipo, exprese actitud hacia el cambio permanente y aptitud manifiesta para tomar decisiones (una persona autónoma y responsable que tiene seguridad en lo que hará) Sin descontar el concepto del jefe que solicita la provisión del cargo, en el sentido de identificar la semejanza o el modelo de contingencia de Fielder<sup>6</sup>, es decir, la pregunta específica: ¿ Conque tipo de persona le gustaría a Ud. Trabajar? , entendiendo que esta respuesta obedecerá a la concepción que el jefe tenga del Rumbo Corporativo de la empresa, que para lograrlo requiere de personas con las características anotadas anteriormente.

La definición construirá igualmente un Perfil Ocupacional que determine las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos de las personas; de manera que se concrete un mecanismo adecuado de reclutamiento y selección de personal que logre encontrar la gente que con los requisitos exigidos por la Organización; o hacer énfasis en rediseñar el cargo y su medio físico de tal manera que se adecue a las capacidades y limitaciones de la persona.

### **3.2.2. Establecer un Proceso de Socialización:**

Se sugiere un entrenamiento, es decir el aprendizaje en el empleado sobre las habilidades técnicas que necesita para desempeñar de manera eficiente su trabajo, y un proceso de inducción o aprendizaje del funcionamiento organizacional.

---

<sup>6</sup> Este modelo establece el atractivo por complementación o semejanza en temperamento, aficiones y otras cosas que establece el líder con sus colaboradores y viceversa, desarrollado por Fielder “Modelo de Contingencia del liderazgo” (Fielder, 1977: 397)

Este proceso de socialización es el más importante en su formación y comportamiento organizacional, porque en esta fase, “se le vende”<sup>7</sup> al nuevo colaborador la Misión, visión, valores y el contenido cultural de la empresa, de modo tal que no sea una bienvenida simple o una presentación rutinaria de la empresa, se requiere que desde su contacto laboral inicial con la empresa, aprenda a magnificarla, quererla y a comprometerse con los principios y valores presentados para el logro de la misión.

En esta etapa igualmente es muy importante identificar sus expectativas, intereses y reales objetivos que le genera la empresa, para dejar claramente definido el “Contrato Psicológico”, evitando posteriores reacciones de frustración por incumplimiento de este.

Seguidamente la preocupación es crear las condiciones que permitan mantener por largo tiempo un alto nivel de eficiencia que le permita a su vez a cada empleado, por el hecho de su vinculación laboral, satisfacer sus necesidades. Lo que no obviará permanentemente la planeación y ejecución de actividades de “reinducción”, como ese nuevo proceso de reencontrar la organización, practicando específicamente el “Know How”<sup>8</sup> Surge entonces otro proceso de intervención.

**3.2.3 Se estructuran mecanismos de Conservación y Desarrollo del hombre dentro de la Organización;** que le permitan satisfacer sus expectativas a través del tratamiento digno como persona, que brinde facilidades para el trabajo, oportunidades de crecer y aprender más, le permita saber como se están haciendo las cosas y garanticen su seguridad ocupacional; y que logren satisfacer las expectativas implícitas de la organización, es decir que el empleado esté motivado. Sin embargo para que las condiciones mencionadas se mantengan, es necesario llevar un control sobre ellas.

En esta fase del proceso por el desarrollo humano, se llevan a cabo programas que contribuyan a responder a las necesidades higiénicas (concepto de Herzberg) o a la escala jerárquica de Maslow, Entrenamiento, capacitación, recreación (cumplir con el mandato de ley 50), integración, comunicación, administración de beneficios

---

<sup>7</sup> Esta expresión implica la acción específica de la persuasión, como estrategia para involucrarlo desde su primera relación con la empresa.

<sup>8</sup> Procedimiento conocido como la mecánica de reconocer los procesos y tecnología desarrollada por experiencia, que se ha apropiado y hecho particularmente conocida, transmitida a las generaciones organizacionales, pero sin saber que esa es, cuando se aplica con intención se llama Know - How

prestacionales, salud ocupacional, integración familia – empresa, trabajo en equipo, relaciones jefe – colaborador.

**3.2.4 Se construirá un proceso de realimentación o Evaluación** que se constituya en la base para elaborar una planeación que mejorará los resultados alcanzados por la organización y los individuos como un sistema.

La evaluación se basa en supuestos organizacionales los cuales implican la conceptualización que maneje la empresa sobre la visión compartida, es decir que se tengan imágenes similares entre sus miembros, para que la acción evaluativa refleje el compromiso de la gente para pensar sobre los problemas complejos y se logre establecer un proceso de participación de las actitudes y conocimientos individuales proyectados hacia una acción innovadora que permita modificar y mejorar la organización en todos sus aspectos, garantizando así el desarrollo sistémico individuo - organización.

La evaluación debe apartarse de las connotaciones de tipo administrativo (ascenso y promoción, escalafón, salario, estabilidad en el cargo o en la empresa), para proyectarse desde las deficiencias y debilidades encontradas en el evaluado para construir conjuntamente el plan de crecimiento hacia el mejoramiento e integración con el Rumbo organizacional(ver Mc.Gregor,1990:cap.6:75 – 86). Este proyecto puede denominarse “plan de carrera”, que la empresa organiza para el colaborador desde el momento de su inducción, hasta la jubilación.

**3.2.5 Otro aspecto** que se involucra en el sistema organizacional es el relacionado con la **Responsabilidad social** entendida ésta como “La obligación moral que adquiere una organización de contribuir a la satisfacción de las expectativas creadas a partir de su relación con los sectores con los cuales debe interactuar para el cumplimiento de su razón social”<sup>9</sup>

Dentro de la Filosofía del Desarrollo Humano, la Responsabilidad Social se orienta a la protección del individuo en el ámbito general, la organización responde por las condiciones de normalidad y calidad de vida del trabajador, porque este le ha entregado su propia vida, a partir del primer negocio de venta y compra de la fuerza de trabajo. El hombre cree que debe dar lo mejor de si mismo para la empresa, su propio trabajo y el producto que él contribuye a generar.

---

<sup>9</sup> SCHEIN, Edgar H. Psicología de la Organización 3a. Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México 1.994.

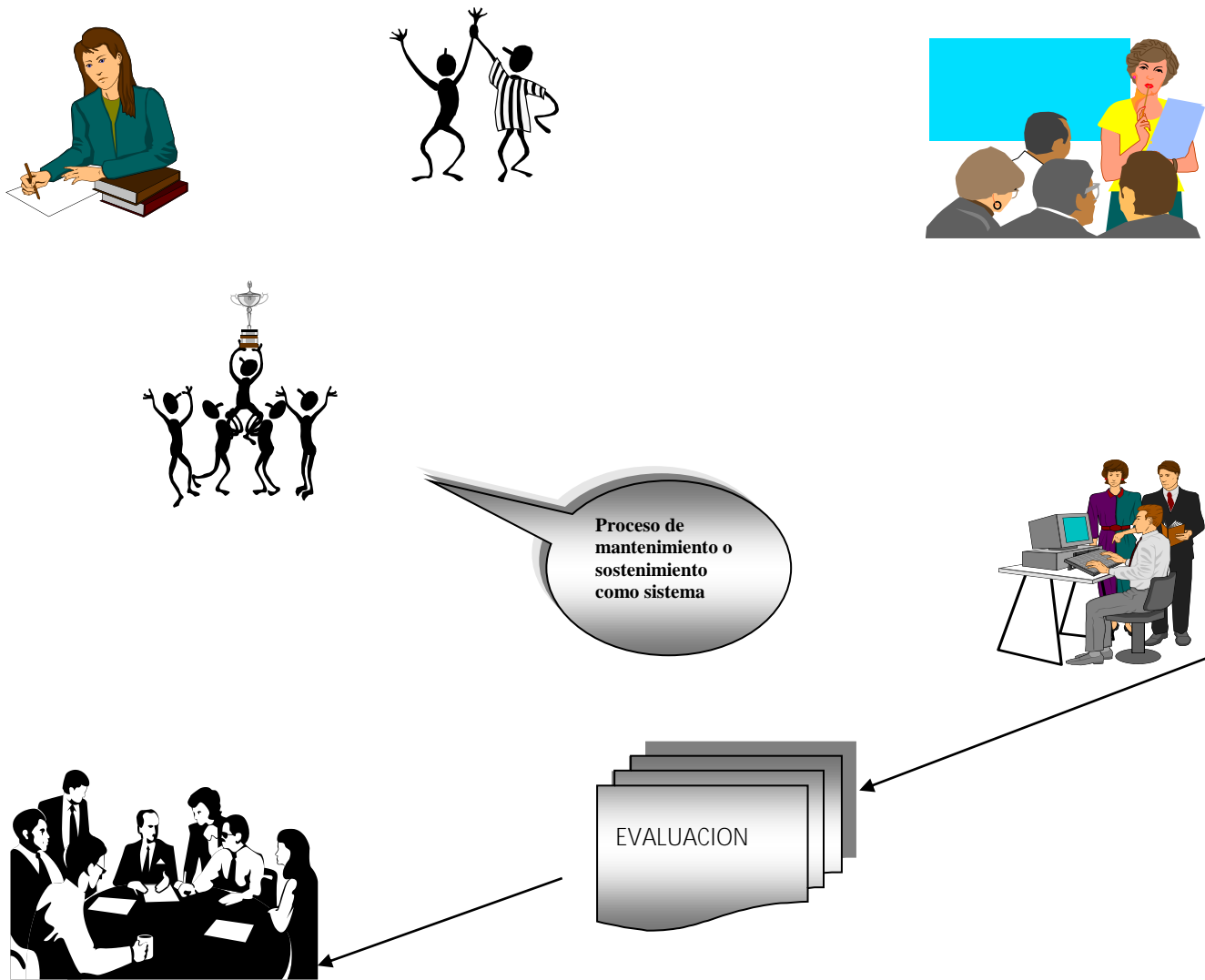
Luego la empresa debe responder creando propuestas y programas que respondan a las necesidades y funciones en bienestar del individuo para su capacitación, entrenamiento y desarrollo, valoración de su cargo a través de ascensos como promociones y reconocimiento a su labor con eficiencia y calidad, información oportuna y veraz.

Finalmente debe ofrecer la empresa al trabajador, elementos objetivos con los cuales pueda interpretar sus expectativas, las de su jefe inmediato y en general de la organización, darle a conocer igualmente cuáles son las expectativas organizacionales respecto al cumplimiento por parte del trabajador, de lo esperado (contrato psicológico) mediante la evaluación, que conduzca al diseño de planes de mejoramiento, como entrenamiento específico, apoyo a propuestas de crecimiento, cambio de funciones o proyección dentro de la empresa.

Este proceso no sigue obligatorio y frecuentemente la secuencia descrita anteriormente en razón de la interacción entre los subsistemas. La secuencia puede variar indistintamente de acuerdo con la organización y dependiendo de factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos.

El anterior proceso podría resumirse con la siguiente figura:





**FIGURA 4. Desarrollo Sistémico de la persona en la organización**

#### 4. GESTION HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones empresariales tienen la misión de suministrar productos y servicios de la mejor calidad a precio razonable para satisfacer las necesidades de la sociedad de la cual hacen parte. En búsqueda de los máximos niveles de eficiencia que les permita cumplir con esta responsabilidad social necesitan administrar adecuadamente materiales, maquinarias, tecnología, dinero, mercados y talento humano.

En general las empresas dividen la gestión organizacional en procesos especializados que comprenden sus áreas vitales, como son: la administración de la producción, la administración financiera, la administración del mercado y la administración del recurso humano.

Siendo las personas quienes en definitiva racionalizan la utilización de los recursos materiales, tecnológicos y financieros se puede vislumbrar la importancia que tiene para las empresas el adecuado manejo y administración de su capital humano. Por el contrario si se descuida esta área de la administración, las organizaciones tienden a ser menos eficaces y a enfrentar cada vez mayores dificultades para colocar sus productos y servicios en un mercado competitivo, con serios riesgos para su sobrevivencia.

El conocido tratadista de estos temas, Rensis Likert, dice al respecto "Cada aspecto de las actividades de una firma se determina por la competencia, motivación y eficacia de sus organización humana. De todas las tareas administrativas, la administración del componente humano es la tarea central y más importante, porque todo lo demás depende de lo bien que se lleve a cabo"<sup>10</sup>

De lo anterior se desprende la trascendencia social de la misión de la Administración del personal, que es lograr la realización integral del ser humano a través de su trabajo en organizaciones capaces de ofrecer cada día más y mejores productos o servicios.

---

<sup>10</sup> Likert, Rensis, El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración. Editorial Deusto Bilbao. 1969. Pág. 52



Indiscutiblemente la dirección de personal ha sido necesaria desde tiempos inmemorables, cuando aparecieron los grupos humanos organizados para lograr objetivos comunes; es difícil imaginarse la realización de obras como las pirámides de Egipto, sin una adecuada organización, coordinación y control de la gente que intervino en su construcción. Sin embargo, la Administración del recurso humano solo ha sido reconocida como una función especializada de la gestión empresarial a partir de la revolución industrial.

Antes de la revolución industrial la fuerza de trabajo estaba concertada en labores agrícolas y artesanales, predominantemente realizadas en forma independiente.

Con la creación de la máquina de vapor y la promulgación de la división del trabajo (1776), aparecen las organizaciones empresariales con métodos de producción masiva y relaciones de empleo. Se inicia entonces el desplazamiento de los jornaleros a nuevas condiciones, caracterizadas por la especialización del trabajo y la sujeción a reglas, procedimientos y políticas, establecidas unilateralmente por el patrono.

Para estos primeros tiempos de la era industrial, la mano de obra aunque abundante no era capacitada; la selección se realizaba sin ninguna preocupación por ajustar las características de la persona a los requisitos del cargo. Las condiciones de un trabajo eran caracterizadas por largas jornadas con extremas temperaturas, polvo, ruido y recompensas mínimas.

En este ambiente, el trabajador fue considerado como un obstáculo del proceso productivo que en cambio, estaba impulsado por la maquinaria y energía recién desarrolladas.

En esta primera etapa, caracterizada por la visión del ser humano como opositor del proceso productivo, el manejo de los asuntos laborales se limita a la contratación, registro, remuneración y control coercitivo del personal. Surgen entonces conceptos como mano de obra, pie de fuerza y capataz de personal. El término más utilizado para designar esta actividad es el manejo de personal.

A mediados del siglo XIX toma fuerza el movimiento de la asistencia social, con el propósito de ofrecer a los trabajadores mejores condiciones de vida que las garantizadas por la Ley. Su promotor Robert Owen (1771 - 1858) es considerado por algunos como el fundador de la Administración de personal contemporánea, por haber puesto en práctica muchos de sus principios en las cooperativas fundadas por este reformador inglés.

Para finales del siglo pasado, la revolución industrial alcanza su máximo desarrollo con los métodos de producción en masa, apoyada en gran parte por los trabajos de Frederick Taylor, creador del movimiento conocido con el nombre de la Administración Científica, dando comienzo a una segunda etapa de la evolución de la gestión de personal.

La administración Científica tuvo su auge durante el período comprendido entre 1870 y 1914, basada en los cuatro principios propuestos por Taylor: 1) El desarrollo de una verdadera ciencia empresarial; 2) La selección científica de los trabajadores; 3) El desarrollo y educación científicos del trabajador y 4) Una cooperación amistosa entre la administración y los trabajadores.

Antes de la revolución industrial los jornaleros se seleccionaban sin mucho cuidado: con la aplicación del segundo principio de Taylor, las empresas comienzan a esforzarse por aplicar técnicas de selección que le permitan escoger el individuo que mejor se acople a las exigencias del cargo.

El tercer principio de la Administración Científica señala la responsabilidad de las empresas por promover la capacitación de la fuerza laboral, en lugar de esperar que esto ocurriera espontáneamente y por iniciativa exclusiva del trabajador.

La cooperación amistosa prevista por Taylor en su cuarto principio, implicaba la distribución de los beneficios financieros entre la dirección de la empresa y sus colaboradores con base en los incrementos de la productividad, lo cual dio lugar a los primeros ensayos de participación de los trabajadores en la solución de los problemas que dificultan la obtención de los objetivos de las organizaciones.

Es evidente que la Administración Científica le dio un fuerte impulso a la gestión de personal en las empresas, creando funciones como la selección, el entrenamiento y remuneración del personal.

Para esta época, comienzos del siglo XX, aparecen los especialistas de salarios, selección, seguridad industrial, capacitación y bienestar social, conformándolo los primeros departamentos de Administración de Personal de las empresas.

El término más usado para designar estas nuevas divisiones administrativas de las organizaciones fue el de relaciones industriales, el cual restringe la gestión de personal a las relaciones obrero-patronales en la industria, cuando la realidad es que ésta incluye otras actividades y funciones que también son aplicables a las organizaciones no manufactureras.

El movimiento Taylorista, al hacer demasiado énfasis en los estándares de trabajo y en los incentivos económicos, creó serios problemas laborales en alguna forma relacionados con la motivación de los trabajadores.

En búsqueda de solución a los problemas generados como reacción a la aplicación de los principios de la Administración Científica, aparecieron los psicólogos industriales con la preocupación de eliminar las dificultades que impedían aumentar la productividad de los trabajadores. El más conocido de los fundadores de esta rama especializada de la psicología es Hugo Munsterberg cuyas principales contribuciones, propuestas en 1913, tienen relación con el estudio de los requerimientos mentales y emocionales de los oficios, pruebas de selección, satisfacción de las necesidades superiores de los individuos como requisito para elevar su desempeño laboral y el efecto de la estructura social en la productividad.

Acerca de las necesidades humanas a nivel motivacional se plantearon diferentes modelos: El de la empresa de la jerarquía de necesidades de Maslow, el de la motivación e higiene de Herzberg, el de Existencia, relación y crecimiento de Alderjer y muchos otros postulados de autores como Chris, Argyris, Rensis Likert, Douglas Mc. Gregor entre otros investigadores del factor humano y su motivación en el trabajo.

En 1916, el industrial francés Henry Fayol presenta los principios y elementos fundamentales de la administración que sirven de base a la moderna ciencia administrativa. Fayol identificó las funciones de los gerentes a saber: planeación, organización, dirección, coordinación, y control.

Los planteamientos de Fayol sobre la estructura organizacional influyeron en forma determinante sobre la gestión de personal especialmente en su ubicación estructural, cerca de la máxima autoridad de la organización.

En 1923, ocurren los conocidos estudios de la Planta de la Western Electric, realizados por un grupo de investigadores dirigidos por Elton Mayo. Estos trabajos que se prolongaron hasta 1938, dieron origen al movimiento de las relaciones humanas, caracterizado por el énfasis en la conducta informal de los grupos de trabajo y en los sentimientos, actitudes e interacciones de los trabajadores, todo en función de la productividad.

Para esta época empieza a entrar en desuso el término relaciones industriales, al evidenciarse que las organizaciones de servicios dependen más que las manufactureras de la gestión de personal. Mientras que en las unidades de

producción del sector manufacturero y agroindustrial los operarios laboran en su interior, con escasas relaciones con los clientes, en el sector servicios sus integrantes permanecen en la zona de contacto entre la empresa y su entorno.

Empezó a utilizarse entonces el término "recursos humanos" para designar el área y el proceso de la gestión de personal: este nuevo término responde a la categoría de medio o instrumento del proceso productivo que se le otorga al ser humano.

El movimiento de las relaciones humanas se extiende hasta finales de la década del 40, cuando surge un enfoque más amplio y humanista que se ha dado en llamar de las Ciencias de la Conducta, consideradas éstas como las ciencias que se orientan al estudio de la conducta humana en el trabajo.

Los científicos de la conducta, provenientes de disciplinas como la sociología, antropología, psicología social y sociología industrial, están interesados en un amplio campo de problemas que incluyen asuntos tales como la influencia de los diferentes métodos de remuneración en el desempeño laboral, los efectos de los distintos estilos de liderazgo y su relación con la satisfacción humana, la motivación y el diseño de las diversas estrategias de cambio y desarrollo de las Organizaciones.

En esta segunda etapa de su desarrollo, la gestión de personal se realiza bajo la consideración del ser humano como un factor de producción, que junto con el capital y la tierra son los responsables del proceso productivo, según el conocido enfoque economista.

La actitud paternalista adoptada por los patronos de entonces, reflejada en el movimiento de la asistencia social, se explica por la necesidad de obtener el máximo provecho del "recurso humano" para lograr los fines de la Organización, y de otra parte por la aparición de los sindicatos que emergen para la época como una reacción a las duras condiciones de trabajo prevalecientes en los inicios de la revolución industrial.

Cuando se comprueba que no es suficiente la táctica de la autoridad represiva, ni la del paternalismo sentimental para lograr el máximo potencial de los trabajadores, se pasa a la tercera etapa de evolución de la gestión de personal, con estrategias sustentadas en una concepción avanzada del ser humano.

Como un desarrollo superior del trabajo de los conductistas aparece la concepción avanzada del hombre, fin último del proceso productivo de las Organizaciones.

Bajo la consideración del ser humano como un recurso o factor de producción, las Organizaciones empresariales obtienen bienes, servicios y utilidades a partir de insumos, incluido el hombre. En la nueva concepción del ser humano, las organizaciones producirán mercancías y utilidades como un subproducto de su misión fundamental que es la de contribuir al desarrollo integral del ser humano, el cual participa en el proceso productivo como un gestor y fin último, no como un medio.

Es este nuevo modelo antropológico el que se está abriendo paso como base filosófica de la Administración de Personal. Las empresas japonesas que han alcanzado su mayor prosperidad a partir de la década de los años 60, han sido las pioneras en la práctica de esta doctrina que coloca al hombre como el principal producto de las organizaciones empresariales.

Durante esta tercera fase de evolución de la gestión de personal, el trabajador es tratado como cliente interno al cual se le ofrecen condiciones para mejorar su calidad de vida, con la creencia según la cual sólo la gente de calidad puede producir bienes y servicios de calidad. Es entonces cuando surgen términos como Administración de Recursos Humanos y servicios al cliente interno para designar la división de la Empresa que al hacerle frente al desarrollo del hombre dentro de la organización deberá propiciar un clima general libre de obstáculos que impidan alcanzar las metas personales teniendo en cuenta que no sean incompatibles con las organizacionales.

El cuadro 1 identifica sintéticamente las características de cada una de las tres etapas del desarrollo de la administración del Recurso Humano en las organizaciones, así: a) el período del tiempo en el cual se ubica cada etapa, b) la imagen del ser humano ante los empresarios de cada época, c) las funciones que constituyen la gestión humana en su etapa respectiva.

| ETAPA | A.PERIODO           | B.CONCEPCION HUMANISTA                            | C. FUNCIONES DE A.R-H  |
|-------|---------------------|---|--|
| 1     | 1776<br>a<br>1870   | El hombre como opositor al proceso productivo     | Contratación<br>Registro<br>Control<br>Remuneración<br>Disciplina laboral  |
| 2     | 1870<br>a<br>1960   | El hombre como recurso del proceso productivo     | Análisis ocupacional<br>Selección<br>Entrenamiento<br>Remuneración<br>Bienestar laboral<br>Relaciones sindicales<br>Control<br>Disciplina laboral  |
| 3     | 1960<br>al presente | El hombre como fin de la organización empresarial | Análisis ocupacional<br>Reclutamiento<br>Selección<br>Inducción<br>Socialización<br>Desarrollo<br>Entrenamiento<br>Remuneración<br>Bienestar social<br>Evaluación<br>Salud Ocupacional<br>Motivación<br>Gestión participativa<br>Relación sindical<br>Manejo de reclamos<br>Auditoria social<br>Disciplina laboral |

**Tabla 1 : ETAPAS HISTORICAS DE LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO**

En el país las actividades relacionadas con la gestión de personal aparecen hacia finales del siglo pasado, cuando se inicia el movimiento industrial colombiano. A similitud de lo que ocurría a nivel mundial, las funciones relacionadas con la fuerza laboral de las pequeñas empresas de la época se limitaban al reclutamiento, control, y remuneración. Estas tareas estaban adscritas al área contable y en muchos casos las realizaba el "pagador" de la empresa.

A comienzos del presente siglo aparecen en Colombia las primeras empresas norteamericanas como la United Fruit Company y la Tropical Oil Company, con las cuales se importan las primeras técnicas aún incipientes del manejo de las relaciones obrero -patronales.

En este proceso de consolidación de la Administración del personal en el país en 1915 se expide la ley 57 sobre "reparaciones por accidentes de trabajo", la cual crea en las empresas la preocupación por capacitar a sus trabajadores en el uso seguro de las herramientas y máquinas, de tal manera que se redujeran los accidentes y las indemnizaciones correspondientes. Lo anterior junto con la necesidad de capacitación general que tenían los trabajadores de la época para realizar tareas que les eran desconocidas, da lugar a la creación de las primeras oficinas especialmente destinadas a realizar actividades propias de personal como son el reclutamiento, control, remuneración capacitación y seguridad industrial.

Posteriormente, la expedición de la ley 78 de 1918, complementada con la ley 21 de 1920, reconoce el derecho a la huelga condicionada al cumplimiento de las etapas de arreglo directo y conciliación. Las primeras huelgas en Colombia las realizan los braceros del puerto de Barranquilla y los obreros de la Zona Bananera, durante el año de 1918 . Estas circunstancias hacen que a las recién creadas oficinas de personal se les adicione la responsabilidad de atender las relaciones sindicales, para prevenir y resolver los conflictos obrero-patronales.

En la segunda década del presente siglo, las industrias de hilados y tejidos de Antioquia empiezan a aplicar una política paternalista expresada en el ofrecimiento de algunos servicios para los trabajadores y sus familiares, tales como protección de la maternidad, sala-cunas, suministro de leche para los recién nacidos, atención médica y otros beneficios voluntarios.

Con el propósito de regular las ya agitadas relaciones obrero-patronales, se crea en 1923 la Oficina General del Trabajo adscrita al Ministerio de Industria y cuya función principal era el estudio de todas las cuestiones que se relacionan con los conflictos que pueden presentarse entre los trabajadores y los capitalistas.

El lento proceso de desarrollo industrial que se inició en Colombia a finales del siglo pasado, tuvo un impulso a partir de los años 30 cuando se promulgan algunas medidas en defensa de la industria nacional. Junto con este auge económico aparecen normas de protección al trabajador, como la ley 83 de 1931 que permite la sindicalización y la cual coincide con el auge del movimiento sindical colombiano.

Las nuevas normas laborales y el desarrollo del sindicalismo crean la necesidad en las empresas colombianas de vincular personas conocedoras de la legislación laboral vigente, para elaborar los controles exigidos por la ley, atender los reclamos de los sindicatos y en general para adecuar el manejo de las relaciones con los trabajadores, a los requisitos legales y prevenir los conflictos laborales.

La oficina de personal se concentra entonces en la oposición al sindicalismo, y los jefes de personal son predominantemente expertos en derecho laboral, apoyados en algunos casos por agentes de seguridad, los cual los convierte en figuras autoritarias y temidas por los trabajadores.

El reclutamiento, la selección, la capacitación y la remuneración continúan realizándose con criterio poco técnico y con la sola preocupación de cumplir las disposiciones legales vigentes en la época.

En 1936 el Ministerio de Industria creó las comisiones tripartitas, integradas por un representante de los trabajadores, uno del patrono y uno de la Oficina General del Trabajo, encargadas de resolver asuntos relacionados con la fijación de diversas condiciones de trabajo. De esta manera empiezan a aparecer los primeros esfuerzos por realizar funciones tales como el análisis ocupacional y la evaluación del desempeño.

La vigorosa actividad de las relaciones obrero-patronales que caracteriza la década de los años 30, justificó la creación del Ministerio del Trabajo, Higiene y Previsión Social, en 1938. De otro lado, este hecho coincide con un reforzamiento de las políticas de bienestar social de las empresas, concretadas en el ofrecimiento de servicios para satisfacer necesidades de los trabajadores, como los de casino, clínicas comunitarias e instalaciones sociales y deportivas.



La gestión de personal desarrollada en las empresas colombianas hasta la década de los años 40 se concentra en las actividades de reclutamiento, control, remuneración, seguridad industrial, manejo de las relaciones sindicales y la administración de servicios a los trabajadores.

La década de los años 50 se destaca por un esfuerzo educativo dirigido a capacitar a los jefes de personal de la época que sólo habían tenido la oportunidad de adquirir un formación empírica.

Como resultado de éstas enseñanzas, la gestión de personal empieza a considerarse como una función integradora entre la empresa y sus trabajadores. en lugar de ser vista como una maniobra manipuladora y confrontativa. También toma auge la utilización del término Relaciones Industriales para designar el área y la responsabilidad de los asuntos relacionados con el factor humano.

Con la tecnificación de la gestión de personal empiezan a utilizarse en la década de los años 60 las pruebas psicotécnicas de selección y los estudios salariales. Además, los expertos en relaciones industriales asumen el papel de asesores de los directivos de línea en cuestiones de personal.

El 9 de noviembre de 1960 el tribunal de arbitramento constituido para resolver el conflicto laboral existente en el sector bancario, recomendó la creación del departamento de relaciones industriales en los bancos, lo cual es indicativo de la valoración que se le estaba adjudicando a las actividades relacionadas con la fuerza laboral.

A mediados de la década de los 60 se recibe en Colombia la influencia del Movimiento de las relaciones humanas y su preocupación por la motivación del ser humano, como el principal objeto o recurso de producción. Esto se refleja no solamente por la utilización del término recursos humanos para designar el área de personal, sino en la implementación de políticas de participación de los trabajadores en los asuntos de la empresa, a través de los llamados "grupos primarios". Las organizaciones pioneras acogen la estrategia del Desarrollo Organizacional ( D.O.R. ) con variados resultados, pero de todas maneras se reconoce un enorme interés por la gente y su desarrollo, como factor determinante de la productividad empresarial, se conoce la experiencia Caja Agraria.

A partir de los años 80 la gestión de personal en Colombia está notoriamente influenciada por la filosofía y práctica japonesa, especialmente en lo relacionado con la gerencia participativa, el movimiento de los círculos de calidad y la gestión

total de calidad. Sin embargo, en la mayoría de las empresas pequeñas y medianas del país, la gestión de personal se limita a la escogencia de trabajadores en un mercado de sobre-oferta, a su registro, control, y atención de los aspectos legales que rigen las relaciones obrero-patronales. En una alta proporción de las empresas grandes y en algunas medianas, aparecen los departamentos de recursos humanos o relaciones industriales, con funciones especializadas, dirigidas a maximizar el uso del recurso considerado por estas organizaciones como el más valioso: el ser humano. Sólo unas pocas empresas pioneras se han decidido a orientar su gestión de personal con la inspiración de la etapa avanzada dispuestos a eliminar la condición de mercancía del trabajador.

La gestión humana presenta tres grados o niveles de funcionamiento del sistema de Administración de Recursos Humanos: Instrumental, programático y estratégico los cuales se aprecian en la fig. 1 .

El nivel adoptado por las organizaciones dependerá de su misión, tamaño, recursos, ambiente y filosofía, alcanzando grados superiores de funcionamiento de la administración del Recurso humano en la medida en que la organización empresarial se moderniza.

***El primer nivel de implementación de la gestión personal*** es eminentemente instrumental y está centrado en operaciones de registro liquidación de las remuneraciones, contratación, afiliaciones de ley (Instituto de los Seguros Sociales, Sena, Caja de Compensación), mantenimiento de la disciplina laboral y manejo de servicios generales como casino, transporte y vigilancia. En esta fase primaria, la Administración de Personal está orientada a mantener condiciones normales a corto plazo y enmarcadas dentro del Código Laboral.

En nivel primario la gestión humana enfatiza la cuestión salarial, suponiendo que las personas rendirán su máximo potencial por el hecho de recibir una remuneración equitativa.

***El segundo nivel de funcionamiento de la gestión de personal*** está orientada hacia la solución, a mediano plazo y mediante el diseño de programas de personal, de los problemas originados por el desempeño de la gente. Se presenta en las medianas y grandes empresas que han adicionado funciones como el análisis ocupacional, las relaciones sindicales, la socialización, la salud ocupacional, la evaluación del desempeño, el manejo de reclamos, la auditoría y el suministro de servicios recreativos, culturales y asistenciales para los trabajadores.

En esta fase la gestión de personal es "descodificada" al trasladar el énfasis de los códigos laborales al diseño de programas compuestos de objetivos, políticas, normas, procedimientos y presupuestos para todas las funciones del sistema de personal.

En este nivel programático la administración de personal es desarrollada por profesionales cuya misión es asesorar a los directivos.

*El tercer nivel* está caracterizado por el enfoque sistemático de la gestión de personal y la misión estratégica del especialista responsable de esta área cuya principal función es crear nuevas condiciones organizacionales que propicien el desarrollo de la empresa y la mejora de la calidad de vida de sus integrantes. Ver figura 1.

Sólo las empresas que han logrado implantar las fases instrumental y programática de la Administración de Personal podrán alcanzar el nivel superior de conducción del recurso humano, el estratégico, con la visión de cambios a largo plazo para enfrentar de una manera racional los problemas que afectan a toda la organización.

Cada vez es más aceptada la afirmación que atribuye al factor humano la mayor influencia en la productividad de las organizaciones, pues en definitiva los recursos materiales y tecnológicos sólo serán utilizados óptimamente por la intervención de las personas.

Los elementos constituyentes del subsistema de la gestión humana son los procesos administrativos de planeación, organización, coordinación, dirección y control; estos procesos a su vez están integrados por las funciones de personal, tal como muestra la Figura 2.

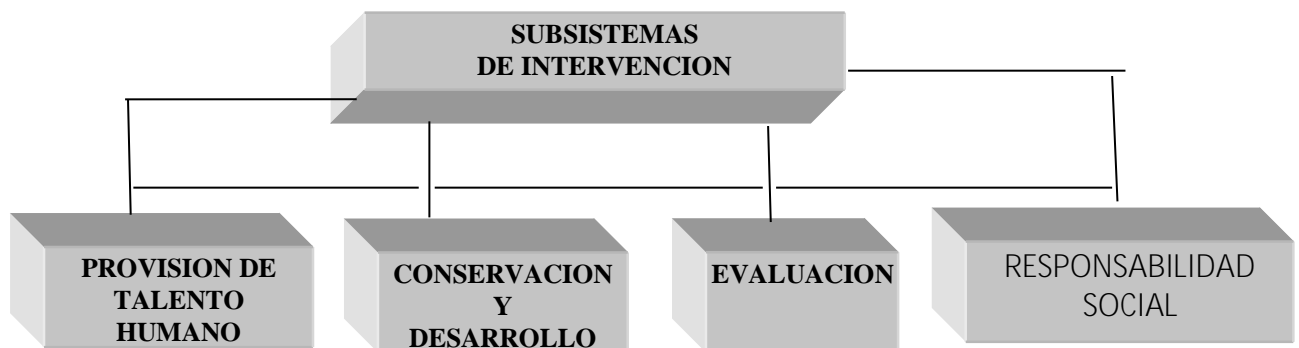
**NIVEL**  
CARLOS EDUARDO TORRES S.  
**ESTRATEGICO**  
Consultor Gerencial en Desarrollo

**NIVEL**  
**PROGRAMÁTICO**

LARGO PLAZO  
ENFOQUE SISTEMÁTICO-  
ADMINISTRATIVO  
CAMBIOS CULTURALES Y  
ESTRUCTURALES

**NIVEL  
INSTRUMENTAL**

**Fig. 1 NIVELES DE FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**  
(Tomado de Castillo, Aponte Julio. Administración de Personal)



***Fig. 2:*** Subsistemas de Intervención en Recursos Humanos

Todas las ideas sobre el desarrollo humano han de concretizarse en una serie de objetivos y actividades, por las que responda una sección de la empresa, que será la encargada de la integración Hombre-organización.

De lo anterior se desprende la trascendencia social de la misión de la Administración del Recurso Humano que es lograr la realización integral del hombre a través de su trabajo en las organizaciones.

## 5. El capital humano y la gestión por competencias<sup>11</sup>

Definición de algunos términos utilizados

Capital: cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad.

Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.  
Humano: relativo al hombre o propio de él.

Gestión: efectuar acciones para el logro de objetivos

Competencia: aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen de desempeño.

Estos términos por separado no nos dan mucha claridad o luz de su utilización en la administración del RRHH, sin embargo veamos las interacciones que se suceden entre ellos.

Capital Humano: Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

Gestión Por Competencia: Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

¿Por qué es necesario para la Empresa el desarrollo del Capital Humano?

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento

---

<sup>11</sup> Aportado por: Peggy Cruz M. Silvana Rojas R. Georgina Vega L. Yasna Villegas - Universidad de Antofagasta Facultad de educación. Tomado textualmente de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme aun sistema de competencias.

### **5.1 Gary Becker y su trabajo en el concepto de capital humano.**

Este economista norteamericano fue premiado con el Nobel por trabajar con el concepto de Capital humano. Sin embargo por mucho tiempo su trabajo acerca de este tema fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, quienes no lo consideraban un verdadero par por dedicar su estudio a dicho concepto al extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás- educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza de la siguiente manera: " La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo".

¿Por qué es necesario el desarrollo de una gestión por competencias?

Es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa –menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las

acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores RRHH con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad. Ayudará a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto VAN a través de la utilización de los mejores RRHH de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

## **5.2 Estructura De Un Modelo De Gestión Por Competencias (Caso Codelco)**

Confección del catálogo de competencias: a partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.

Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido: una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.

Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo: de esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de empresas externas.

### **Cómo Se Define Este Modelo**

Como se dijo, son los cambios en las operaciones, los que traerán los beneficios más importante. El modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma.

Para que este modelo de gestión de RRHH sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de CODELCO, sino también para que ésta "capacidad colectiva de hacer" aumenta a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, etc.

### **Restricciones Del Modelo**

Resistencia al cambio: Es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista de alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo descoloca o molesta y si no revierte esa actitud en ese punto pasa a resistirse.



El miedo a la grúa: El valor de los recursos que han sido invertidos en capital físico por un inversionista, es puede recuperar a menudo fácilmente más adelante ( a través de una reventa), sin embargo, el capital humano como forma parte del sistema nervioso de un individuo específico, no puede ser poseído así por separado a parte del cuerpo vivo, por lo que el capital humano por si mismo no se puede comprar o vender directamente en el mercado. Si un empleado elige renunciar a su trabajo, quizás debido a una oferta de mucho más alto pago, o a una firma competente en la misma industria, entonces cualquier inversión pasada que el empleador pudo haber hecho para aumentar las habilidades del trabajador se pierde para la firma al minuto en que el trabajador sale por la puerta de la empresa.

La única persona que puede invertir en Capital Humano con la confianza completa de que no lo privarán arbitrariamente de sus frutos en el futuro sin la remuneración es el mismo individuo en quien se hace la inversión.

### **5.3 Propuestas Anexas**

#### Sistema de Certificación de Competencias Laborales (Fundación Chile)

##### Propósito y Alcance

Fundación Chile ha iniciado una línea programática orientada al desarrollo de RRHH, bajo en convencimiento que los desafíos de competitividad que enfrenta el país demandan una importante inversión en capital humano. El Programa Competencia Laborales de fundación Chile contribuirá a este esfuerzo diseñando y poniendo en marcha un sistema nacional para evaluar y certificar las competencias laborales de las personas independientemente de como fueron adquiridas.

##### Situación actual

La implementación del sistema nacional de certificación de competencias laborales y calidad de la capacitación responde al siguiente diagnóstico: Reflexión estratégica insuficiente o poco sistematizada por parte de sectores productivos sobre las competencias laborales claves que requerirán para tener éxito en el siglo XXI, en consecuencia, Señales poco claras hacia el mercado laboral y hacia el mundo de la educación, formación, y capacitación sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por la industria; Baja satisfacción por parte de empresas con la oferta de capacitación disponible, particularmente por su falta de pertinencia y alineamiento con sus necesidades. Certificados de educación formal que no garantizan que la persona pueda ejercer funciones laborales con la competencia requerida por la empresa.. Trabajadores competentes pero sin estudios formales no disponen de un mecanismo que reconozca los aprendizajes adquiridos en su experiencia de trabajo, afectando así su movilidad y trayectoria laborales.

Algunas consecuencias de esta situación son:

Seria amenaza para sectores productivos de perder competitividad por no disponer de estándares claros para evaluar desempeño de personas y organizaciones, afectando la calidad de sus servicios / productos.

Mercado laboral poco transparente por importante asimetrías de información. Aumento del costo de transacción de reclutamiento y selección de personal y retorno sobre inversión en capital humano menor al esperado.

Trayectorias de educación y formación con poco destino en el caso de jóvenes, por baja pertinencia y relevancia de oferta de educación / formación.

#### Objetivo Del Proyecto

Desarrollar e implementar una experiencia piloto de un sistema de evaluación y certificación de competencia laborales y de la calidad de la capacitación. A partir de esta experiencia piloto se diseñarán las bases institucionales y metodológicas de un sistema nacional de certificación de competencias laborales, desarrollado conjuntamente por los sectores privados y públicos.

#### Descripción Del Proyecto

El proyecto incluye a los sectores, construcción, minería y turismo, todos de gran importancia en términos de empleo, y para los cuales disponer de fuerza competente y flexible es una condición de éxito del negocio.

Fundación Chile utilizará experiencia internacional en certificación de competencias con el objeto de asegurar que los estándares de competencia laboral nacionales sean relevantes y consistentes con las demandas de calidad y competitividad derivadas de una economía global. Los principales referentes son los sistemas británicos, australianos, canadiense y mexicano.

#### **5.4. El Proyecto Contempla Las Siguietes Fases**

Articulación y acuerdos institucionales

Estudios sectoriales

Identificación y validación de competencias laborales por cada sector

Diseño e implementación piloto de un sistema de evaluación y certificación de competencias

Definición de estándares de calidad para programas de capacitación

Estudio de sustentabilidad institucional y financiera del sistema nacional de certificación a la luz del resultado del proyecto piloto

## Beneficios

La implantación exitosa de un sistema de certificación de competencias laborales puede traducirse en los siguientes beneficios:

Los empleadores dispondrán de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal; apoyar procesos de evaluación del desempeño con las normas y estándares definidos y, en general, para orientar su inversión en desarrollos de recursos humanos.

Los trabajadores actuales y futuros, contarán con un mecanismo para certificar los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes desarrollados en su vida laboral y profesional, mejorando sus posibilidades de movilidad laboral, dentro o entre distintos sectores productivos y dispondrán de información sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones y para planificar posibles trayectorias de desarrollo personal y profesional.

Los organismos del mundo de la formación y capacitación contarán con información generada y validada para orientar su oferta de programas tanto en términos de pertinencia como de calidad. El sistema de certificación constituirá un incentivo decisivo para que la oferta de educación formal se alinee con los requerimientos del mundo del trabajo en general.

## 5.5 Conclusiones

Hasta el siglo XIX, la inversión sistemática en Capital Humano no era importante para ningún país y los gastos en educación, sanidad y formación eran irrisorios. Sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador. Como resultado de ésta evolución, el siglo XX, y sobre todo a partir de los años '50 es la era del Capital Humano en el sentido de que un factor condicionante primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus ciudadanos "esta es la era de las personas".

Según Becker, los éxitos económicos de los países asiáticos no se explicarían sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. El Recurso natural más valioso para esos países fueron los cerebros de sus habitantes.

Es fundamental entonces transformar nuestra visión, desde la economía a la economía humana, desde el Capital de Trabajo hacia el desarrollo, potencialización del Capital Humano, que es lo que en esta década le dará la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo a la empresa.

Por otro lado, aunque el Sistema de Certificación de Competencias sea difícil de desarrollar y de llevar a la realidad, debe ser un esfuerzo continuo y sobre todo compartido por los sectores gubernamentales, privado y educativo, de tal manera que una alianza entre ellos derive en el incremento de la productividad, las ganancias, el empleo y el sistema de capitales basados en conocimientos que se buscan hoy en día.

### 5.6 LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS<sup>12</sup>

La nueva forma de administrar el talento humano y la organización, en la era del capital intelectual, es la Gestión por Competencias es la herramienta que permite caminar hacia el norte trazado con el personal competente.

Según Kochanski “Una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente para lograr los resultados esperados”<sup>13</sup>

Entonces la gerencia de talento humano tiene como uno de los principales desafíos, en este inicio de siglo, la administración del capital intelectual y sus competencias; mezclando el enfoque conductista y el funcionalista el primero como las cualidades del individuo y el segundo en los requerimientos de la ocupación.

La competencia laboral es “La capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada; no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada”.<sup>14</sup>

Además de impulsar en el ámbito de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas y marcar ventajas competitivas frente a las demás organizaciones. y el mostrarse como la responsable de los resultados de competencia profesional.

A continuación se detallan los tipos de competencias que debe conocer el Gerente, las que debe buscar y en la mayoría de los casos potenciar en el individuo en función de el mismo y de la organización.

| <b>TIPOS DE COMPETENCIA</b> |                  |                    |
|-----------------------------|------------------|--------------------|
| <b>BÁSICAS</b>              | <b>GENÉRICAS</b> | <b>ESPECIFICAS</b> |
|                             |                  |                    |

<sup>12</sup> Este tema corresponde a parte del trabajo del autor, en su tesis de maestría

<sup>13</sup> KOCHANSKI, Jim. El sistema de competencias. Training and development Digest. Madrid, 1998.

<sup>14</sup> CARRILLO , Jorge . Calificación y competencias laborales en América Latina. En tratado de sociología del trabajo. Buenos Aires, 2000.

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>Se refiere a aquellas de índole formativo que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva, tales como la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar. Estas competencias se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal.</p> | <p>Son aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas y sub - áreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva; es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo (sectores y ramas económicas), por ejemplo, analizar y evaluar información, trabajar en equipo, contribuir al mantenimiento de la seguridad e higiene en el área de trabajo, planear acciones, entre otras, Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por programas educativos y de capacitación, así como en el centro del trabajo.</p> | <p>Se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnico y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas, por ejemplo, soldar con equipo desofoacetileno, preparar el molino para laminado en caliente o evaluar el desempeño del candidato, Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidáctica.</p> |
|---|---|--|

**Tabla 1 : Tipos de competencia<sup>15</sup>**

La adopción del enfoque de competencias implica para las instituciones un desafío de gestión en el que se involucran aspectos relacionados con los recursos de toda índole como también la definición de patrones de organización flexibles y descentralizados. Entonces tomar la decisión de trabajar por competencias requiere de todo el apoyo desde la alta dirección y de plan de capacitación de todos los colaboradores en temas que van desde la conceptualización misma hasta las diferentes técnicas y herramientas de trabajo por competencia.

Ejemplo:

*“Probablemente un individuo ya maneja perfectamente su Computador, puede lidiar con Internet, aprendió un segundo idioma, maneja mejor los conflictos de su equipo de trabajo, en fin, son pequeños aprendizajes que se agregan cada día en su rol de competencias personales, pero continua preparándose en un tercer idioma porque la empresa ambiciona abrir una sucursal en un país diferente a los que se encuentra posicionada”<sup>16</sup>.*

<sup>15</sup> [www. oit.org](http://www.oit.org).

<sup>16</sup> La autora

Al establecer un modelo de *gestión por competencias*, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que ratifican las acciones gerenciales:

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos<sup>17</sup>.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

Es así como la organización inteligente pretende aprovechar al máximo las capacidades y competencias de cada trabajador con una gerencia que garantice el desarrollo del potencial de las personas, y que de cierto modo pase de lo que sabe hacer a lo que podría hacer; ya que al individuo-organización le conviene prepararse para enfrentar adecuadamente altos estándares de velocidad de respuesta, mayor calidad de servicio e innovación de productos a costos razonables.

La preponderancia del capital intelectual y de la gestión por competencias es inevitable, dadas las irresistibles fuerzas históricas y tecnológicas, que están barriendo el mundo moderno y nos llevan hacia una economía de conocimientos que dominará la manera como valoramos nuestras instituciones porque es el único que capta la dinámica de crear y sostener valor en las organizaciones. Es el único que reconoce que la empresa moderna cambia tan rápidamente que lo único que le queda para apoyarse es el talento y la dedicación de su gente y la calidad de las herramientas de que esta dispone.

“La evolución de los modelos de Dirección de Recursos Humanos en la última década se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un costo para pasar a entenderse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La

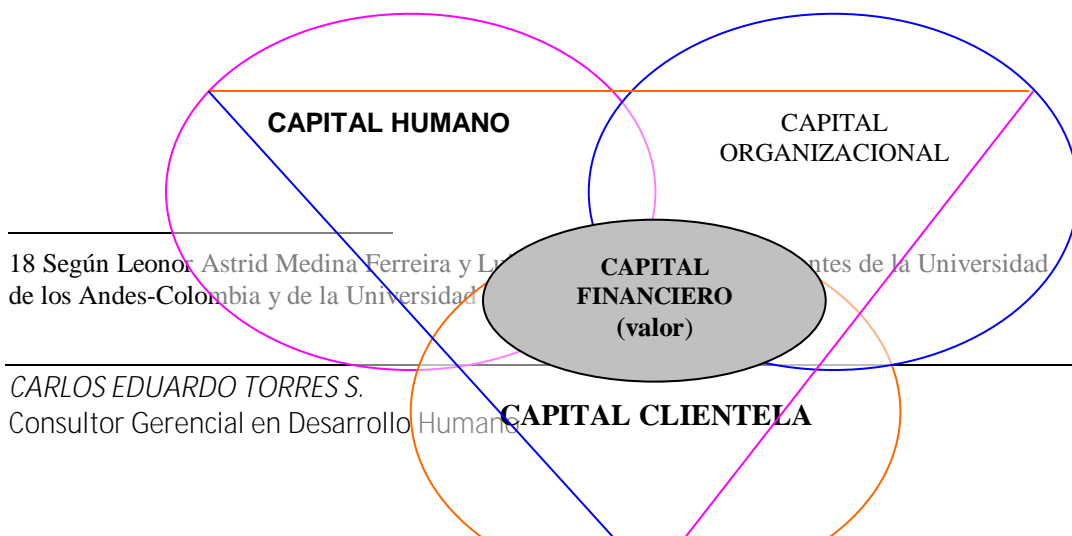
---

17 VILLAVECES, Santiago. Seminario: Repensando las organizaciones; perspectivas y temáticas del análisis organizacional. Conferencia: Organizaciones y cultura; Universidad Javeriana. Octubre 20 y 21 de 2000.

incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

La Dirección Estratégica de Recursos Humanos abandona, de este modo, el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costos, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los recursos humanos, juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor. Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta, desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores, compromiso organizacional. No obstante, la Gestión por Competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales”<sup>18</sup>.

En definitiva; La fusión de los tres tipos de capital, junto con la gestión de competencias, produce el resultado deseado; una organización bien concertada y bastante balanceada que rinda el mejor capital financiero posible (ver figura 5), va en el sentido del desarrollo de una empresa adaptativa, que responda eficazmente a las necesidades de los clientes y se adapte a los cambios no-lineares del entorno y que va en el sentido de contribuir eficazmente a aumentar el valor de la empresa.



18 Según Leonor Astrid Medina Ferreira y Liliana Torres, docentes de la Universidad de los Andes-Colombia y de la Universidad

Figura 3: Plataforma de valores

## **6. INDICADORES DE GESTION SOCIAL EN LAS EMPRESAS**



Hoy en día las organizaciones se enfrentan permanentemente a un entorno complejo, que cambia con rapidez y a la cual debe responder oportunamente. Así las organizaciones tengan un sistema efectivo para detectar las oportunidades y amenazas de su entorno, sólo podrán responder a estos cambios cuando su sistema interno les permita reaccionar rápidamente y adaptarse a las nuevas condiciones y restricciones del medio. La oportunidad y efectividad de la reacción de la organización depende de varios factores entre los que se destacan el clima laboral y la cultura corporativa.

Esa forma como el personal que labora en la empresa percibe a su organización, el ambiente dentro del cual desarrolla sus actividades, los objetivos que ella pretende lograr, y la motivación que siente el personal, para no mencionar sino algunos puntos críticos, indudablemente son aspectos importantes en la gestión empresarial. Por esto que el conocimiento del comportamiento humano y de los factores que lo afectan permiten a la administración tomar decisiones para lograr la eficiencia organizacional deseada, y para ello un elemento de gran ayuda es el diagnóstico organizacional: clima y cultura.

## **6.1 CULTURA CORPORATIVA**

Diferentes investigadores en los procesos organizacionales han conceptualizado la importancia del cambio de las organizaciones en la actualidad y han contemplado, que estos, no se podrán generar si no existe un soporte en la dinámica cultural de las empresas que se han sometido a buscar efectividad, ya no por cuenta propia, sino por la exigencia de su entorno y de las condiciones de los mercados en la actualidad y la proyección al futuro.

La reorientación de las empresas, producto de la visión que observan de su entorno, supone entonces modificaciones importantes.

*"La primera modificación de la cual somos todos conscientes en la actualidad en las diversas organizaciones cae dentro de la concepción estructural de las empresas: La visualización de la distribución del trabajo por resultados a una visión de procesos en busca de la eficiencia y eficacia de los sistemas humanos"<sup>19</sup>*

---

<sup>19</sup>Abravanel, Allaire, Firsirotu... Cultura organizacional . Legis Santafé de Bogotá 1992. Pa'g. 7

No se debe desconocer la importancia del cambio en las estructuras el cual trae consigo la modernización de la tecnología, la redistribución de procesos y tareas y el replanteamiento de las metas y hasta de la misión empresarial. Es de reiterar la presencia de dos dimensiones adicionales en el proceso de transformación institucional:

La primera esta dada por la crisis que se genera en los recursos humanos. Este instante en la historia de las organizaciones ha creado expectativa, confusión, inestabilidad y hasta una neurosis colectiva ante el cambio. Esta crisis es un proceso natural en la dinámica de conversión de las empresas. El entorno se ha movilizado a tal rapidez que los sistemas de la empresa se han visto abocados a replantearse, transformarse o reorganizarse, pero no deben desconocerse los ambientes laborales, y por tanto sus clientes internos.

La segunda dimensión esta dada por el aporte de cada uno de los miembros de la empresa, por su historia, por su entorno y por sus exigencias es esta la cultura de la empresa, aquellos valores, normas y roles que hacen parte de este sistema social y que determina en gran medida no sólo el comportamiento de sus gentes, sino también los resultados y los procesos de la organización.

La cultura en su expresión más elemental y sin perder su complejidad puede comprenderse como “la interiorización e introyección que hacen los miembros de una organización de normas, reglas, principios y valores que rigen la operatividad, el comportamiento individual y grupal y están orientados hacia los procesos y resultados esperados por la empresa”<sup>20</sup>.

Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave del éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa. La puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberán considerar los elementos culturales que las facilitan y obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran.

*"El éxito se basa en tener los objetivos estratégicos acertados y una cultura corporativa apropiada que acoja los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia"*<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Op. Cit. Denison R. Daniel. P. 31

<sup>21</sup> Armstrong, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Legis. Santafé de Bogotá. 1991. Pág. 11

La cultura corporativa es por tanto una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

La cultura de una organización, es el resultado de un proceso en el cual los miembros de ella interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados por valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa. En este proceso hay muchas fuerzas que influyen. Algunos de estos factores son: Estilos de dirección, claridad de los valores organizacionales, autonomía, apoyo, recompensas, reconocimientos y sanciones.

La cultura conceptúa Michael Armstrong: Se manifiesta en la conducta organizacional, es decir, en la forma como la gerencia y los empleados individualmente o en grupos, se comportan en el contexto de la organización. La cultura influye la conductas en tres áreas:

1. Valores corporativos: Conceptos de lo que es mejor o bueno para la empresa y lo que sucederá o debería suceder.

Estos se expresan como referencia tanto a los fines (metas) como a los medios (planes de acción para alcanzar las metas).

2. Estilo de Gerencia: Forma en que los gerentes se comportan y ejercen la autoridad. Los gerentes pueden ser autocráticos o democráticos, duros o blandos, formales o informales.

El estilo que adopten los gerentes será afectado por la cultura y los valores de la organización.

3. Clima Organizacional: Atmósfera de trabajo de la empresa, tal como es percibida y experimentada por sus miembros. Esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de la gente frente a las características y la calidad de la cultura corporativa y de sus valores<sup>22</sup>

Muchos investigadores sobre el tema de las organizaciones encuentran similitudes entre lo que es la cultura corporativa y lo que significa el clima organizacional.

Fundamentan sus argumentos en tres aspectos básicos:

---

<sup>22</sup>Ibid, Pág. 14.

- Ambos conceptos se concentran en características comportamentales a nivel de organización e implícitamente sostienen que las unidades organizacionales son una forma útil de entender el comportamiento de sus integrantes.
- Tanto cultura corporativa como clima organizacional se refieren a una amplia variedad de fenómenos. Desde hipótesis profundamente sostenidas, que forman la base de una cultura, hasta procedimientos reales y patronales de conducta que tienen sus raíces en esa hipótesis.
- Ambos conceptos (cultura y clima) comparten un propósito semejante tienen que explicar la forma como las características comportamentales de un sistema afectan la conducta de los individuos, y al tiempo explican cómo ésta crea las características de una organización.

-  
En un intento de resumir y clarificar los conceptos anotados sobre cultura corporativa, se puede afirmar que es necesaria una integración de los postulados teóricos sobre cultura y clima si se pretende entender las organizaciones como sistemas sociales.

## **6.2 CLIMA LABORAL**

Antes de conceptualizar sobre el clima laboral, es conveniente definir que se entiende por organización. Carlos Eduardo Méndez en su libro "El hombre y la organización" define la organización como el sistema de actividades, conscientemente coordinadas de dos o más personas, que tienen la posibilidad de comunicarse contribuyendo con su acción al logro del propósito común. El profesor Méndez, analiza la definición relacionada con el clima laboral, identifica al hombre, como el elemento esencial de la organización en la cual se desarrolla una interacción social que se fundamenta en la comunicación, originando así procesos sociales de carácter asociativo o disociativo que a su vez generan la cooperación o el trabajo en equipo, o por el contrario egoísmos y poca colaboración entre unos y otros. Todos estos son aspectos que indudablemente influyen en el ambiente de la organización.

Se refiere también a que últimamente se habla mucho de la administración participativa como un medio de incrementar la motivación personal, pero tal participación se obtiene a través de la interacción de los diferentes estamentos que componen la organización y debe hacerse en forma coordinada. El sentirse partícipe o no en la empresa, y que ésta se haga en forma ordenada, son factores que afectan el clima laboral.

El propósito común de una organización son sus objetivos. Los objetivos correctamente expresados y difundidos se convierten en elemento motivador importantísimo en cualquier empresa. En ellos los funcionarios ven el resultado final de sus esfuerzos, pero también a través de ellos ven que sus objetivos personales podrán ser realidad. Por consiguiente el conocimiento de los objetivos empresariales y la identificación que con ellos tenga el personal, es elemento fundamental del clima laboral.

Para que las organizaciones funcionen mejor Davis Keith<sup>23</sup> habla de la calidad de vida laboral siendo ésta una resultante del ambiente de trabajo, donde el objetivo básico es contar con empleos que sean excelentes tanto para los individuos como para la producción.

Una vez aclarado el concepto de organización y su influencia en el clima organizacional, es posible entrar a definir este último concepto, como base intrínseca de este trabajo.

Un primer aspecto a analizar se refiere a de dónde viene ese concepto de clima laboral?, según la literatura administrativa es un concepto reciente, introducido por primera vez en psicología industrial-organizacional, por Gellerman<sup>24</sup> en 1960; sin embargo los orígenes teóricos no están muy claros en las investigaciones pues frecuentemente se le confunde con la noción de cultura. De todas formas, analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima laboral esta constituido por una combinación de dos grandes escuelas: La de la Gestalt y la Funcionalista.

Para la Gestalt, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De modo que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

En el caso de los funcionalistas, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Al contrario de los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción. Los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo; así un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

---

<sup>23</sup> Keit Davis, El comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill 1983

<sup>24</sup> Brunet Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillos. Méjico 1987

En lo postulado por las dos escuelas existe un elemento común; el nivel de homeostasis ( tendencia al equilibrio ) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea.

De lo anterior puede entenderse que no existe una definición puntual y única, sino que por el contrario se presentan variedad de conceptos de acuerdo a los investigadores del tema. Kurt Lewin<sup>25</sup> deduce que el comportamiento humano está en función del campo psicológico o ambiente de la persona y de su personalidad. En efecto toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo tales como las aptitudes, y características físicas y psicológicas y a cambio esta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces inmerso en un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Esto ratifica que la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Para Likert<sup>26</sup> el comportamiento de los subordinados es causado en una parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben, y en otra por sus informaciones, sus capacidades, sus expectativas y sus valores. Define cuatro factores que influyen sobre el clima:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
3. Los factores personales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados y los superiores del clima de la organización.

Litwin y Stringer, definen así el clima laboral:

"Es una característica relativamente permanente del entorno interno de la organización, el cual es experimentado por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser

---

<sup>25</sup> García Octavio. Un modelo para el autodiagnóstico del clima Organizacional en Tecnología Administrativa. Volumen V No. 12 Mayo-Agosto 1987. Universidad de Antioquia - Medellín.

<sup>26</sup>Op. Cit. Brunet Luc p. 28

descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización"<sup>27</sup>.

Gibson, Ivancevich y Donnelly, expresan: "El clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación personal o carácter del ambiente de la organización".<sup>28</sup>

Para Philip Kottler el clima laboral describe el sentimiento que el empleado tiene de su empresa acerca de las oportunidades, valores y recompensas por un buen rendimiento.

Forchand y Gilmer lo definen como "el conjunto de características permanentes que describe una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman".<sup>29</sup>

El clima laboral para Dressler<sup>30</sup> representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opción que se haya formado de ella en término de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

En las recientes investigaciones realizadas en el país cada autor ha definido, clima laboral: John Sudarsky <sup>31</sup>catedrático de la universidad de los Andes - Bogotá lo entiende como el reflejo de una situación grupal de motivación la cual obedece a diferentes patrones de comportamiento como consecuencia de las necesidades sociales.

Hernán Arias P. <sup>32</sup> de la Universidad de Antioquia lo define como los efectos subjetivos percibidos (sistema corporal) del sistema informal y de otros factores ambientales

---

<sup>27</sup>Yepes López Fanny. El desarrollo humano y el éxito de las organizaciones. Insituto FES de Liderazgo. Bogotá 1991. P.102

<sup>28</sup>Ibit P. 103

<sup>29</sup>Op. Cit. García Octavio P. 71

<sup>30</sup>Ibit P. 71

<sup>31</sup>Sudarsky John. Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional. Uniandes Bogotá P. 38

<sup>32</sup>Arias P.Herman. Desarrollo Organizacional. Universidad de Antioquia Medellín 1991. p. 17

importantes sobre las actitudes, valores y motivaciones de las personas que trabajan en la institución.

Para Octavio García<sup>33</sup>, profesor de la Universidad del Valle el clima laboral es el conocimiento que tiene el personal acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tiene acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar en la empresa.

También de la Universidad del Valle, Fanny Yepes C. en su estudio sobre el clima organizacional, lo define como "el ambiente psicosocial imperante en la organización el cual es determinado por variables de diferente género; es percibido indistintamente por los miembros e influye en la productividad, satisfacción y desarrollo de los individuos y grupos y, por ende, en el logro de la misión y objetivos de la organización".<sup>34</sup>

- La universidad Industrial de Santander también a través de la Escuela de Trabajo Social, se define el clima laboral como el ambiente psicológico que experimentan los funcionarios de una organización, es la suma de conductas de aceptación o rechazo que experimentan quienes trabajan en una organización, conductas que solo se perciben y sienten directamente por parte de quienes están involucrados en él. A partir de trabajos e investigaciones orientadas por el suscrito se han venido aportando acciones profesionales en el campo organizacional a través de mediciones del clima laboral en empresas santandereanas de carácter público y privado, para el cual se ha tomado como base el Test de medición del Clima Organizacional "TECLA" , diseñado originalmente por profesores de la Universidad de los Andes y modificado, ajustado y validado para aplicarlo a grupos de trabajo. Las variables han sido adaptadas para su aplicación de acuerdo a la organización a estudiar.

Es así, que se conceptua como clima, "todo tipo de sensación afectiva que experimenta un trabajador en el momento de pensar en su empresa, la labor que realizará y el tipo de personas con las que tiene que compartir su actividad remunerada", Como el clima es una expresión de caracter afectiva, la conducta del hombre en la empresa hacia ella, la tarea y personas será producto de esta experiencia.

Al igual que en el concepto cada investigador determina las dimensiones o variables que medirán el clima laboral en sus respectivos estudios:

---

<sup>33</sup> Op Cit. García Octavio. P.73

<sup>34</sup>Op. Cit. Yepes L. Fanny P. 106



\* Rensis Likert, establece una relación estrecha entre los estilos de dirección y el clima organizacional y para el análisis de este utiliza las siguientes dimensiones:<sup>35</sup>

. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa; así como el reparto de funciones.

. Las características de los procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.

. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

. Los objetos de rendimiento y de perfeccionamiento, la planificación así como la formación deseada.

\* El cuestionario desarrollado por Litwin y Stinger mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones.

. Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

. Responsabilidad Individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

. Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo esta bien hecho.

. Riesgo y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo total y como se presentan en una situación de trabajo.

. Apoyo: Los sentimientos de apoyo y amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

. Tolerancia en el conflicto: Es la confianza que un empleado tiene en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

---

<sup>35</sup> Op. Cit. Sudarsky John P. 41

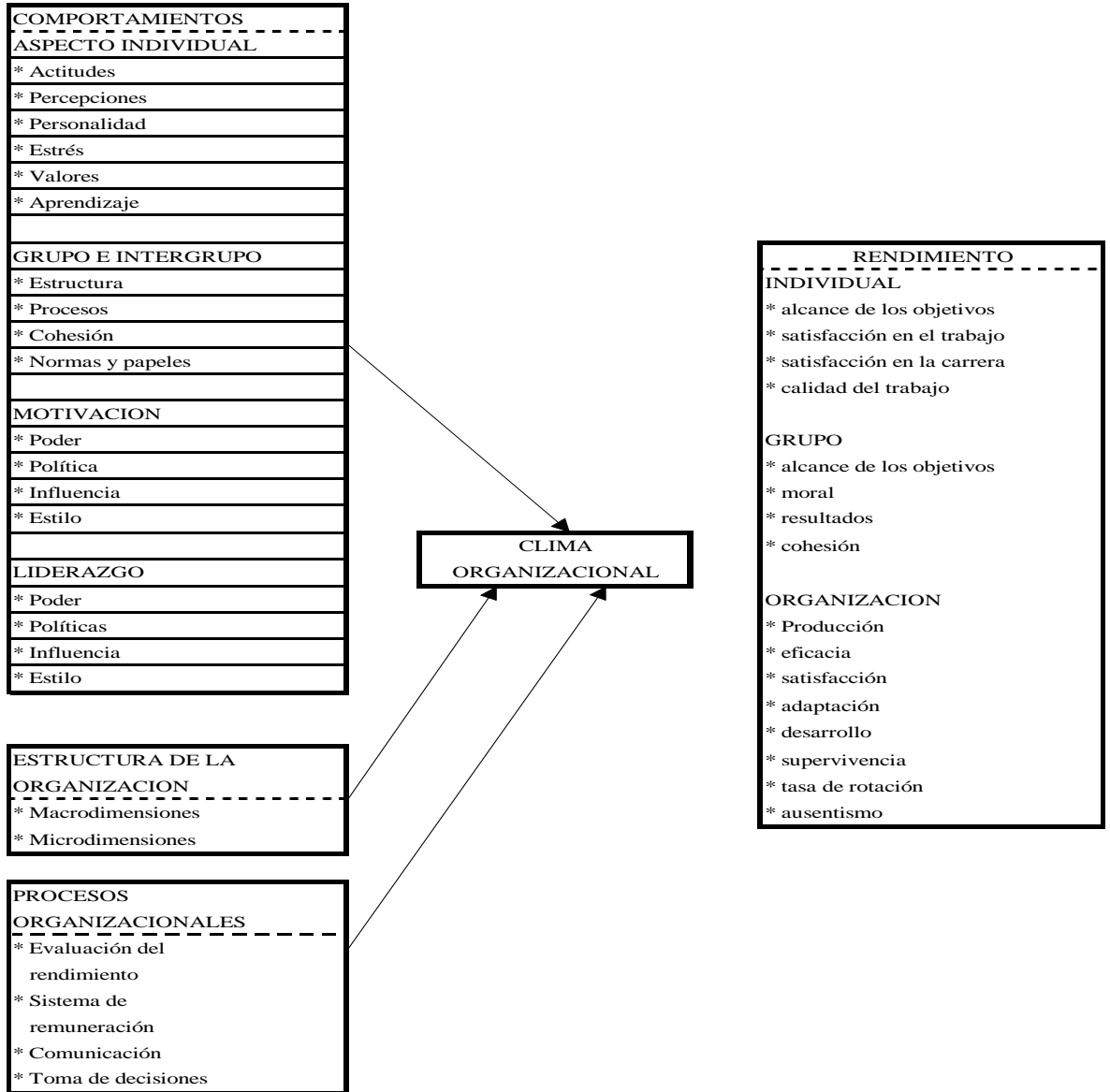
\* Por su parte, Gibson, Ivancevich y Donnelly, expresan "el clima organizacional está determinado por comportamientos de las personas a nivel individual, grupal, de liderazgo, etc., por la estructura de la organización y por los procesos organizacionales".<sup>36</sup>

Y los resultados o mejor las consecuencias del clima se establecen con base en los rendimientos tanto individuales como grupales y organizacionales, tal como se muestra en la figura 1, la cual es una adaptación de Luc Brunet, del texto de dichos autores. Como puede observarse estos tres autores analizan el clima laboral desde perspectivas distintas. Sin embargo, según Brunet, la mayor parte de los cuestionarios utilizados para medir el clima laboral se distinguen por considerar ciertas dimensiones comunes a saber:

---

<sup>36</sup> James Gibson, John Ivancevich y James Domelly. Organizaciones. Nueva Editorial Interamericana, México 1984. P. 572

COMPONENTES



**Fig. 4 COMPONENTES Y RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGUN GIBSON, IVANCEVICH Y DONELLY, ADAPTADO POR BRNET**

- Estructura de la Organización: Reglamentos, normas y exigencias establecidos por la estructura formal de la organización.
- Relaciones Humanas: Grado en que al interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad en que se producen dificultades derivadas de rivalidades o entre grupos.
- Recompensas: Sistemas de remuneraciones monetarias y de recompensas de todo tipo que la organización ofrece a sus miembros. Las posibilidades de promoción.
- Reconocimiento: Grado en que los superiores evalúan el trabajo realizado por sus subordinados. Puede encontrarse referido al sistema de recompensas, pero se refiere además al apoyo que el subordinado encuentra en sus superiores.
- Autonomía: Grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual en sus respectivos cargos.

Las variables que se trabajan en la Universidad Industrial de Santander, Escuela de Trabajo Social, con las cuales se ha realizado la medición en varias empresas de la ciudad podría presentarse en resumen así :

- \* Calidad técnica de la supervisión, Requisitos del jefe.
- \*Compensación salarial. Visión de los alcances de su salario y prestaciones.
- \*Cordialidad y apoyo. Las relaciones humanas en todos los niveles, cómo las percibe y le afectan.
- \*Ambiente físico de trabajo. Cómo afecta el lugar su motivación.
- \*Responsabilidad Creciente. Su visión personal de compromiso con su trabajo.
- \*Desarrollo en el trabajo. Visión de oportunidades de crecimiento y ascenso en la empresa.
- \*Administración de la empresa. Claridad organizacional y conocimiento de la estructura administrativa.
- \*Posición o Status. Sentimiento de pertenencia e importancia de su empresa y su cargo.
- \*Estabilidad laboral. Sentimientos de seguridad.
- \*Trabajo y vida personal. Vincula los aspectos familiares y los sentimientos hacia las jerarquías y la empresa en si misma.
- \*Potencial de logro. Define cómo percibe su evaluación, muestra su grado de identidad y oportunidad de participar.

\*Reconocimiento personal .Cómo percibe la seriedad de selección, para el ascenso y escalafón.

\*Interés por el trabajo en si mismo. La motivación que recibe y tiene para realizar su tarea.

En el medio universitario a nivel nacional también existen antecedentes investigativos del clima laboral:

- La universidad del Rosario en 1981 basándose en un instrumento que a partir del marco teórico de las relaciones humanas e identificando variables de Likert, permitía medir el clima laboral realizó investigaciones en varias empresas colombianas. Del resultado de la aplicación de dicho instrumento se pudo entender que el clima laboral es producido por el individuo según las condiciones que encuentra en la estructura de la organización, en el marco de las variables que orientan su comportamiento.

Las variables utilizadas en tal estudio fueron: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.

- En el mismo año, Octavio García profesor de la universidad del Valle diseñó un modelo para el autodiagnóstico del clima laboral, cuyo objetivo es conocer las fortalezas y debilidades del clima organizacional de la empresa tal como lo percibe el personal de la misma. Este objetivo se logra según él, investigando a cerca de las siguientes dimensiones:

Conocimiento de la empresa  
Conocimiento de los objetivos  
Ambiente general  
Evaluación de desempeño  
Motivación  
Logro de objetivos personales

- Fanny Yepes F. y H. Alvarez Cobo realizaron estudios del clima laboral en la Facultad de Administración de la Universidad del Valle en 1988, la investigación los llevó a concluir que cada organización debe determinar su propio esquema para estudiar su clima laboral de acuerdo con sus circunstancias, de la misma manera que cada organización determina por si misma su propio modelo de desarrollo.

- Por otro lado en la Universidad de los Andes el profesor John Sudarsky desarrollo un modelo de diagnóstico e intervención para medir el clima

organizacional. El profesor Sudarsky se basó en variables de Litwin y Stringer según un estudio adelantado por ellos en la General Electric en el cual se utilizaron los siguientes dimensiones.

1. Conformidad: El grado con que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo; experimentan un exceso de leyes, políticas, reglas ó prácticas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor parezca.
2. Responsabilidad: Los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que les corresponden; el grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de como realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.
3. Normas de excelencia: El énfasis que la organización hace en la calidad de rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunican el compromiso que ellas sienten con estos objetivos y metas.
4. Recompensa: El grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados o criticados, y castigados cuando algo sale mal.
5. Claridad organizacional: El grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.
6. Calor y apoyo: El sentimiento experimentado por los miembros por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento de que las buenas relaciones prevalecen en el entorno al trabajo.

Además de estas seis dimensiones, el profesor Sudarsky considera que en el medio Colombiano y descendiendo de la escala de necesidades de Maslow es necesario incluir la **SEGURIDAD** y el **SALARIO** como dimensiones adicionales definiéndose así :

7. Seguridad: El sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.

8. Salario: el sentimiento experimentado por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad ó no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado.

De acuerdo con las anteriores especificaciones y presentaciones locales del clima laboral, es necesario presentar a modo de resumen comparativo, los principales conceptos de autores connotados sobre el tema, evento válido a modo de comparación objetiva con quienes trabajan en la medición y diagnóstico del ambiente organizacional.

| Forehand y Gilmer <sup>3</sup>                      | Friedlander y Margulies <sup>4</sup> | Gavin <sup>5</sup>  | Lawler et al <sup>8</sup> |
|---|--------------------------------------|---|---------------------------|
| <b>1.Tamaño de la organización</b>                  | 1.Empeño                             | 1.Estructura organizacional                                 | 1.Competencia/eficacia    |
| <b>2.Estructura organizacional</b>                  | 2.Obstáculos                         | 2.Obstáculo   | 2.Responsabilidad         |
| <b>3.complejidad sistemática de la organización</b> | o trabas<br>3.Intimidad              | 3.Recompensa  | 3.Nivel práctico/concreto |
| <b>4.Estilo de liderazgo</b>                        | 4.Espíritu de trabajo                | 4.Espíritu de trabajo                                       | 4.Riesgo                  |
| <b>5.Orientación de fines</b>                       | 5.Actitud                            | 5.Confianza y consideración de parte de los administradores | 5.Impulsividad            |
|   | 6.Acento puesto sobre la producción  | 6.Riesgos y desafíos  |                           |
|   | 7.Confianza                          |   |                           |
|   | 8.Consideracion                      |   |                           |

| <b>Pritchard y Karasick<sup>15</sup></b>           | <b>Schneider y Bartlett<sup>16</sup></b> | <b>Steers<sup>17</sup></b>           | <b>Halpin y Crofts<sup>7</sup></b>                  |
|--|--|--------------------------------------|---|
| <b>1.Autonomía</b>                                 | 1.Apoyo proveniente de la dirección      | 1.Estructura organizacional          | 1.Cohesión entre el cuerpo docente                  |
| <b>2.Conflicto contra cooperación</b>              | 2.Interes por los nuevos empleados       | 2.Refuerzo                           | 2.Grado de compromiso del cuerpo docente            |
| <b>3.Relaciones</b>                                | 3.Conflicto                              | 3.Centralización del poder           | 3.Moral de grupo                                    |
| <b>4.estructura organizacional</b>                 | 4.Independencia de los agentes           | 4.Posibilidad de cumplimiento        | 4.Apertura de espíritu                              |
| <b>5.Recompensa</b>                                | 5.Satisfacción                           | 5.Formación y desarrollo             | 5.Consideración                                     |
| <b>6.Relación entre rendimiento y remuneración</b> | 6.Estructura organizacional              | 6.Seguridad contra riesgo            | 6.Nivel afectivo de las relaciones con la dirección |
| <b>7.Niveles de ambición de la empresa</b>         |  | 7.Apertura contra rigidez            | 7.Importancia de la producción                      |
| <b>8.Estatus</b>                                   |  | 8.Estatus y moral                    |   |
| <b>9.Flexibilidad e innovación</b>                 |  | 9.Reconocimiento y retroalimentación |   |
| <b>10.Centralización</b>                           |  | 10.Competencia y flexibilidad        |   |



---

**11. Apoyo**

organizacional

---

**Tabla 2: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, según los autores más importantes en el tema**

Con base en las anteriores definiciones se avanzará para expresar y mostrar en forma práctica cómo es el clima en la organización, es decir, explicarlo en términos de lo que siente o piensa el personal de la empresa para la cual presta sus servicios, y en la cual permanece la mayor parte de su tiempo activo, resultado de la satisfacción con su trabajo y aplicación de su voluntad y capacidad para elaborar el producto o cumplir con el compromiso del servicio que presta la organización.

**6.3 VARIABLES DEL CLIMA LABORAL**

**6.3.1.1 Potencial de logro:** Aspectos que permiten realizar exitosamente un trabajo creativo y la posibilidad de conocer los resultados del mismo. Está conformada por los siguientes aspectos:

**6.3.1.1.1 Identidad:** Es aquel sentimiento de pertenencia del empleado hacia la administración, demostrando en la eficiencia de su trabajo y en el logro de sus objetivos comunes.

Se presenta cuando la persona es atraída positivamente a la entidad y a la vez ésta es aceptada por los miembros que la componen.

**6.3.1.1.2 Participación:** Es el aprovechamiento de aquellos espacios abiertos, creados en la entidad a fin de estimular la creatividad e ingenio del empleado en pro de su trabajo y el mejor funcionamiento de la administración.

Permite que se cree un ambiente democrático en el que se hace presente la igualdad de opiniones generando sentimientos de confianza y aceptación, al igual que genera interés por parte del empleado para capacitarse y prepararse a fin de aportar conocimientos más útiles y valiosos, contribuye además a mantener un elevado grado de relaciones interpersonales como una sólida base para la resolución de cualquier problema.

**6.1.1.3. Evaluación de desempeño:** Sistema de apreciación del desempeño de las funciones del empleado, en donde se puede detectar problemas de supervisión de personal, de integración, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo.

Permite además que se estime el potencial del desarrollo del empleado generando incentivo salarial por el buen desempeño, una promoción o ascenso.

Preferentemente de ser participativa en donde se de paso a localizar causas y raíces de un mal funcionamiento y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

**6.3.2 Motivación:** Conjunto de actividades que desarrolla la entidad para preservar y proporcionar el interés del empleado hacia su trabajo y el sentimiento de identidad en la administración.

Se le debe brindar al trabajador la autonomía sobre su labor, y en cuanto a toma de decisiones, haciéndolo sentir conoedor de la misma y responsable de las funciones que tiene a su cargo, en donde se le permita innovar, efectuar cosas nuevas y evitando la monotonía o rutina laboral.

**6.3.2.1 Reconocimiento personal:** Sistema utilizado por la entidad para enaltecer el desempeño de sus empleados, generando así espíritu de grupo; es el grado de aceptación o admiración otorgados al trabajador por lo que es, sabe, hace o es capaz de hacer.

**6.3.2.2. Promoción:** Ascenso de un cargo a otra posición de mayor status, con el fin de aprovechar mejor las potencialidades del empleado.

El funcionario se preocupará y esforzará por mejorar cada vez más su desempeño laboral, su preparación, se harán presentes las aspiraciones, la decisión de participar y contribuir y por ende se aumentará la decisión de producir, en espera de la retribución de un ascenso o mejor reivindicación salarial.

**6.3.3 Interés por el trabajo en si mismo:** Mide el interés que despierta el individuo por el trabajo como tal. Indicando si este es retador, variado, exigente.

**6.3.3.1. Creatividad:** Es la capacidad que tiene el trabajador para realizar una función por iniciativa propia, teniendo en cuenta conocimientos ya adquiridos y empleándolos en problemas que se presentan en la realización de un trabajo específico.

**6.3.3.2 Responsabilidad:** Mide el grado de responsabilidad asignado a la persona para realizar el trabajo o supervisar el de otros.

Es la eficiencia demostrada por el empleado por el desempeño de sus labores y las actividades que le son asignadas para la entidad o sus jefes inmediatos.

**6.3.3.3 Cuidado con el equipo y herramientas de trabajo:** Es la responsabilidad que adquiere un trabajador con relación al equipo que utiliza en el desarrollo de sus funciones, quien debe conocer los métodos y procedimientos necesarios para el manejo adecuado de los mismos.

**6.3.4 Desarrollo en el trabajo:** Oportunidad que ofrece la entidad para que los empleados se hagan más capaces en el oficio, posibilitando la adquisición y desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades que permiten alcanzar la excelencia en el trabajo.

**6.3.4.1 Capacitación:** Entrenamiento específico que requiere cada empleado para el desempeño eficiente de sus labores; disminuyendo la presentación de los errores en el trabajo y aumentando el mejoramiento del desempeño laboral, logrando una mejor imagen del servicio.

**6.3.4.2 Inducción:** Es la adaptación y ambientación del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde trabajara.

Es la orientación que se brinda al personal nuevo con respecto a la estructura, normas, autoridad, deberes derechos y funciones del cargo que el empleado acaba de asumir.

**6.3.4.3 Autonomía:** Es la libertad que tienen los trabajadores para la toma de decisiones, que estén dentro del rango de su competencia.

**6.3.5 Administración de la empresa:** Elementos relacionados con la misión, los objetivos, las políticas y el funcionamiento activo de la entidad.

**6.3.5.1 Claridad organizacional:** Visión clara que posee el empleado con respecto al funcionamiento, organización, normas y actividad que rigen en la administración.

Permite que el individuo conociendo las normas y la autoridad imperante; actúe bajo los parámetros establecidos, evitando malos entendidos y daño en las relaciones interpersonales que mantiene con los superiores.

**6.3.5.2 Comunicación:** Proceso mediante el cual la administración hace partícipes a sus empleados de hechos y eventos importante para el desempeño de su trabajo y orden personal.

**6.3.5.3 Normas:** Son aquellos patrones de conductas impuestas por el grupo de trabajo o la administración, para determinar formas de actuar que conlleven al logro de las metas propuestas.

**6.3.6 Calidad técnica de la supervisión:** Es la competencia técnica, conocimientos y experiencias que posee el jefe para dirigir el trabajo de sus subalternos.

**6.3.6.1 Autoridad:** Facultad que poseen determinados empleados para exigir a otros que emprendan acciones, que se consideran apropiadas para el logro de un objetivo determinado. La autoridad implica la capacidad de tomar decisiones y hacer que se cumplan.

La autoridad es un arma de doble filo que al no ser bien manejada deteriora todo trabajo, personas y ambiente que se encuentren a su paso.

**6.3.6.2 Control:** Se refiere al número de subordinados que pueda manejar un supervisor de manera eficaz; siendo capaz de encaminar eficientemente a los miembros de la organización para que realicen mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

**6.3.6.3 Dirección:** Orientación que da el supervisor al subalterno en su trabajo en forma rápida y efectiva para que produzcan en corto tiempo y planee el trabajo para su máxima productividad.

**6.3.7 Salud ocupacional:** Disciplina que se encarga de mantener el nivel mas elevado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, colocándolos en un puesto de trabajo adecuado a sus capacidades físicas y psicológicas. Es una condición física y psíquica que se da al trabajador como resultado a los riesgos al que se exponen derivando de su trabajo un proceso laboral específico.

**6.3.7.1 Lugar de trabajo:** Presentación, comodidad, seguridad que ofrece el lugar de trabajo para llevar a cabo las tareas asignadas en forma cómoda, rápida y eficaz. Incluye además los materiales de trabajo que se requieren para realizar las funciones correspondientes al cargo.

**6.3.7.2 Seguridad industrial:** Planeación, organización, ejecución, y evaluación de las actividades de medicina preventiva, medicina de trabajo, higiene industrial, y seguridad industrial; tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los empleados en sus ocupaciones y que deben ser detalladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.

**6.3.7.3 Ambiente físico de trabajo:** Condiciones físicas y ambientales existentes en el lugar de trabajo los cuales influyen directa o indirectas en la salud y vida del trabajador. ( Ruido, iluminación, temperatura, etc. ).

**6.3.8 Cordialidad y apoyo:** Manifiesta las relaciones con los superiores, compañeros en relación al nivel de tolerancia, satisfacción, cordialidad e integración.

**6.3.8.1 Espíritu de grupo:** La existencia del trabajador en equipo hace que se eleve la eficiencia en las labores, la motivación para el trabajo y la identidad con la dependencia y la administración. Este sistema de trabajo es una estrategia que puede ser utilizada como clave para establecer unas relaciones de mayor efectividad y colaboración.

**6.3.8.2 Relaciones humanas:** Actitudes y sentimiento de los empleados entre si que generan relaciones de trabajo armoniosas, en donde se debe dar una comunicación abierta, dar la confianza que permita no solo el intercambio de ideas sobre aspectos relacionados con el trabajo, sino también con la vida personal de cada miembro.

**6.3.9 Trabajo y vida personal:** Grado en el que el trabajo afecta la vida personal del individuo, dificultando su dedicación a actividades no laborales.

**6.3.9.1 Estabilidad laboral:** Sentimiento de seguridad e inseguridad del individuo, respecto a su permanencia en la entidad. La estabilidad es la seguridad que ofrece la administración a sus empleados de permanecer en el cargo asignado.

**6.3.9.2 Bienestar social:** Servicios directos que brinda la administración a sus empleados y familias para lograr un mejoramiento de su nivel y condiciones de vida, como ser humano.

**6.3.9.3 Integración familia - empresa:** Son aquellas actividades organizadas por la administración con el fin de vincular a la Familia del empleado a la programación de la entidad.

#### ***6.4 INDICADORES DE BALANCE SOCIAL***

Como el objetivo de toda empresa obedece a generar riqueza a sus dueños, bienestar a sus colaboradores y apoyo a la comunidad circundante, esta debe establecer métodos específicos para conocer en que medida logra su propósito.

El método para presentarlo generalmente se muestra mediante el balance general, que es la información cuantitativa para establecer la calidad de los resultados de la gestión hacia el logro del objetivo, mostrarlo a sus dueños y si es necesario por competencia, a la comunidad en general para crear imagen de fortaleza y confianza en la clientela.

Para establecer el grado de responsabilidad social de la gestión y en general de la empresa se ha creado el Balance Social, que permite a la gerencia “Disponer de la información que se refiere a los recursos humanos en la empresa y a los sectores con los cuales ella tiene relación, para informar adecuadamente a la opinión pública sobre su desempeño social como empresa”<sup>37</sup>.

De todas maneras el balance social más que un presupuesto de compromiso y responsabilidad social es un termómetro de medición sobre su situación interna y relaciones externas con la comunidad circundante. Es una forma cuantitativa de conocer las debilidades y fortalezas de la organización con respecto al cumplimiento de la responsabilidad social para con los colaboradores, causal de su satisfacción y actual clima laboral al interior de la misma organización. Se constituye en una especie de inventario social, que recoge, aglutina, organiza y presenta una serie de datos que reflejan el cumplimiento de su razón social, ofreciendo un amplio y veraz panorama del funcionamiento de la organización desde el punto de vista social y complemento decisivo para la toma de decisiones en el marco financiero.

Muchas empresas crean una serie de programas de bienestar social para sus trabajadores, o simplemente cumplen con lo establecido por la ley laboral vigente, pero no tienen un compendio cuantitativo de su inversión en estos aspectos, carece de datos exactos en inversión social que en situaciones de negociación colectiva serviría para responder las demandas de la parte activa sindical o las presiones de grupos de colaboradores que exigen aumentos sin que económicamente se puedan valorar por falta de esa información.

Como herramienta de gestión, permite a la alta gerencia direccionar políticas de motivación al personal que tiendan a aumentar sus niveles de compromiso, participación, productividad, eficiencia, calidad en y con su trabajo. Así mismo se torna muy dinámico cuando con base en los resultados el análisis concluye en la previsión futura de situaciones que puedan afectar el normal desarrollo del trabajo en la empresa, previene posibles manifestaciones de rechazo por parte de la base laboral cuando se quiera aplicar nuevas políticas de producción o en dado caso de mejoramiento o reingeniería de procesos y procedimientos, porque se conoce el estado social de esta y con la información puede manejarse la futura negociación a darse previa al paso específico que demanda la nueva o previsible decisión.

---

<sup>37</sup> **ANDI, OIT.**, Cámara Junior de Colombia - Capítulo Antioquía. Manual de Balance Social. Medellín 1985. Pg.28

Entre las ventajas semejantes al balance financiero, el social representa :

1. Es evaluación de gestión en las áreas interna y externa de la organización.
2. Puede ser diagnóstico o radiografía de la situación general de la empresa en un momento histórico.
3. Es banco de datos permanente para la alta gerencia y apoyo necesario en la toma de decisiones financieras.
4. Herramienta de gestión para la dirección de políticas de desarrollo humano para la gerencia intermedia.
5. Facilita la negociación y diálogo permanente con la base laboral.
6. Permite la evaluación y racionalización de la inversión social en términos de costo/beneficio.
7. Crea instrumentos más efectivos para responder a la opinión pública sus severas críticas a la libre iniciativa.
8. Permite el conocimiento de las características del personal, sus necesidades, requerimientos, carencias y prioridades.
9. Instrumento eficaz de planeación de salud ocupacional.
10. Aporta bases de datos importantes para la planeación de políticas de selección con base en el perfil ocupacional desarrollado al cual contribuye el B.S.

La empresa es una organización motivada en su origen y funcionamiento por una serie de categorías sociales para producir algo extremadamente complejo que debe ser consumido por esas mismas categorías. Lo social de un empresa solo puede ser definido, en principio, a partir de la consideración global *de lo que se produce y de a quien le afecta lo producido*, en el siguiente cuadro se presenta un resumen de la dimensión social de la empresa.

| Patrón de valores | Salud | Seguridad | Riqueza Material | Conocimiento | Libertad | Justicia | Prestigio | Conservación de la naturaleza | Calidad de actividades |
|-------------------|-------|-----------|------------------|--------------|----------|----------|-----------|-------------------------------|------------------------|
| Colaboradores     |       |           |                  |              |          |          |           |                               |                        |
| Proveedores       |       |           |                  |              |          |          |           |                               |                        |
| Colaboradores     |       |           |                  |              |          |          |           |                               |                        |
| Trabajadores      |       |           |                  |              |          |          |           |                               |                        |
| Accionistas       |       |           |                  |              |          |          |           |                               |                        |
| Poderes públicos  |       |           |                  |              |          |          |           |                               |                        |
| Sociedad          |       |           |                  |              |          |          |           |                               |                        |
| Clientes          |       |           |                  |              |          |          |           |                               |                        |

**Tabla 3. CRUCE DE AMBITOS SOCIALES Y VALORES DE LA EMPRESA<sup>38</sup>**

Esta tabla permite a los observadores del balance social a registrar cada una de las salidas en términos de valores “producidos” en relación con la categoría social afectada, lo que llevaría a indicar es que no debería ni un valor sin registrar ni una categoría social sin recibir, este concepto debe orientar la concepción de lo social que se funde en la empresa, potenciado por su enfoque sistémico, entonces el concepto axiológico de la organización permite expresar el significado del sistema de valores internos integrado a una organización, que la afectan íntegramente de acuerdo con sus objetivos, es así como el valor de educación por cuenta de la empresa o becas a hijos de trabajadores no es el mismo que la repartición de beneficios empresariales a sus accionistas expresados como dividendos, pero cada una de las acciones satisface las necesidades de las categorías sociales, en el primer grupo de las categorías ( trabajadores colaboradores ) las becas satisfacen la necesidad de educación para sus hijos por escala social. Los dividendos satisfacen la necesidad de Riqueza y seguridad material para el otro grupo de categorías sociales ( Los accionistas o propietarios ). Estos valores satisfacen necesidades humanas en diversas dimensiones, en definitiva muy sociales y el resultado lo demuestra el balance social.

Tal como lo propone la teoría expuesta anteriormente, este balance debe hacerse para conocer el estado de responsabilidad social de la empresa con sus trabajadores y el entorno externo, pero para manejo más dinámico del modelo que se presenta a continuación, solo se toma el área interna de la organización, o sea, los parámetros de medición de su responsabilidad con el cliente interno.

**6.4.1 CARACTERÍSTICAS SOCIO - LABORALES DEL PERSONAL**

Muestra a la gerencia, las características demográficas que resultan de las relaciones sociales del trabajador con la empresa, tales como ausentismo, absentismo, rotación y jornada laboral, así como el monto total de salarios, prestaciones y tipo de relaciones con el personal sindicalizado.

---

<sup>38</sup> Tomado de : Manual de aplicación del balance social en la empresa. Centro Internacional para la investigación y el desarrollo profesional. Biblioteca Internacional de Avances en ciencias empresariales. Corporación científica S.A. Madrid. 1984.



#### 6.4.1.1 Demografía organizacional

Es la información organizada que comprende datos sobre Sexo, edad, estado civil, nivel de educación, tiempo de vinculación con la empresa, origen ( procedencia geográfica ) y tipo de contrato. La importancia de estos datos demográficos, radica en la certeza de vinculación y participación del personal en los diversos programas de tipo social, capacitación, recreación, salud ocupacional y otros en los que con base en esta, permiten organizarse de acuerdo con el sexo ( Las mujeres no participan en equipos de fútbol o de tejo, los jóvenes no participan en equipos de tejo o bolo, los hombres no muestran interés en conferencias sobre cáncer uterino, de mama o manejo de la lactancia materna, las mujeres casadas tienden a no participar de programas que fuera del horario de trabajo les obligue a asistir. De acuerdo con su nivel educacional les será más fácil comprender los mensajes en carteleras, leer con atención los boletines y por su puesto en negociación su manejo y expresión será más comprensible. )

#### 6.4.1.2 Situación socio-laboral

##### *6.4.1.2.1 Ausentismo*

Se refiere al dato obtenido sobre el ausentismo del personal, es decir, el número de horas y días perdidos con relación al las laboradas en un periodo de tiempo determinado. Conociendo la información cuantificada sobre ausentismo se pueden llegar a establecer algunas causales generadas por salud ocupacional, permisos otorgados por jefes inmediatos y no reportados, incapacidades cortas avaladas por el ISS o la EPS a la que está afiliado el trabajador y se puede conocer hasta las posibles causas de insatisfacción que producen el mismo ausentismo

##### *6.4.1.2.2 Rotación de personal*

Con base en la medición de los ingresos y egresos de personal en un tiempo determinado le permite obtener a la gerencia información preocupante o satisfactoria así : Si los ingresos son más bajos que los retiros, la planta de personal se amplía por aumento de producción o extensión de la misma. Si los retiros son muy cercanos a los ingresos, es preocupante la información por el alto costo de selección, inducción ( tiempo improductivo ) capacitación y adiestramiento, que deberá cuantificarse por el número de retiros.

Cuando se conoce el índice de selección, es decir el número de contratados con relación a quienes iniciaron el periodo de prueba, refleja la eficiencia de los mecanismos de selección y contratación de personal.

El índice de selección, es decir, el numero de personas contratadas definitivamente, frente al número de trabajadores que iniciaron el período de prueba, refleja entonces la calidad y efectividad de los procesos de selección y contratación de la empresa.

Es muy complicado entonces, fijar parámetros de metas de rotación, porque el ingreso de personal puede significar una inyección de creatividad , entusiasmo e innovación. Lo importante lo marca entonces, el equilibrio entre ingresos y egresos, que muestra cierta equidad en la empresa, respeto por el hombre y manejo adecuado de la estabilidad.

#### 6.4. 1.2.2 Jornada Laboral

La jornada de 48 horas semanales establecida por la ley se muestra de diversas formas en las empresas, según su producción, tecnología y esquema de servicios o productos elaborados o transformados.

Las entidades oficiales son laxas en el manejo de la cantidad de horas de trabajo y por lo general consideran 40, el número máximo para sus empleados, pero por restricción presupuestal no manejan altos rubros económicos en pagos de horas extras, y se conceden en casos muy necesarios, en especial para personal de “Trabajadores oficiales” o quienes trabajan en turnos como vigilantes o conductores de directivos.

Por lo general se suman dos aspectos sobre los índices de jornada laboral, uno el relacionado con los bajos salarios de los trabajadores, que los lleva a manejar la situación referente a su trabajo, para solicitar a sus jefes le autoricen las horas extras, como una buena forma de aumentar sus ingresos, deteriorando por consecuencia su hogar, porque descuida sus obligaciones familiares, aislándose de su esposa e hijos. El otro aspecto es que por ganar las horas extras el trabajador no aplique toda su capacidad productiva, realiza su labor con lentitud esperando que con el apoyo del jefe inmediato, sea necesario, pedir a la empresa el sobretiempo, creando entonces para la empresa una enorme carga prestacional y afectando de lógica la calidad de la producción.

Este punto de jornada laboral, tiempo extra de trabajo y vacaciones, es un indicador muy importante de salud ocupacional en lo referente a riesgos psicosociales, necesario de tener en cuenta.

#### 6.4.1.2.3 Salarios y prestaciones

Este indicador muestra la garantía salarial que una empresa otorga a sus empleados y se compara con el promedio en el sector, la ciudad y el mínimo establecido en el país. Los trabajadores conocen este aspecto y comparan su trabajo y labor, con la de sus colegas que trabajan en otras empresas semejantes en el sector, la insatisfacción proviene de la notable diferencia por debajo del standard esperado. El informe debe incluir los aumentos salariales de los dos últimos años y los otorgados por la empresa a voluntad en un periodo determinado.

El factor de prestaciones, se refiere al valor en pesos de las prestaciones pagadas por la empresa en el periodo, el factor prestacional de la compañía y el total pagado por salarios, más prestaciones. Este factor muestra por cada peso de salario, cuánto pagó la empresa por prestaciones, sería conveniente discriminar cuánto se pagó en el periodo por prestaciones legales, extralegales, convencionales y voluntarias.

La importancia de la descripción de estas últimas radica en que son las que realmente realzan la política social de la empresa

#### 6.4.1.2.4 Relaciones Laborales

En el Balance social las relaciones laborales se miden a través del número de sindicatos, clase de ellos que operan en la empresa, con el porcentaje de participación sindical, tipo de negociación vigente ( pacto o convención ) y el número de trabajadores cubierto por uno u otra. Debe establecerse si hubo huelga en el período evaluado, reclamos y demandas contra la empresa, capacitación sindical y valor de aportes de la empresa a la organización.

Cuando la empresa no tiene sindicato, este aspecto se mide por la aplicación de la legislación laboral actual, sumado a esta el trato justo, manejo de personal y mejoramiento extralegal de las condiciones de vida de los trabajadores.

### **6.4.2 SERVICIOS SOCIALES DE LA EMPRESA AL PERSONAL**

#### 6.4.2.1 Salud general

Expone los servicios adicionales que manda la ley, afiliación a una E.P.S. y a una A.F.P. y a una A.R.P., diferente a estos si se tiene en cuenta otros servicios de salud general, tales como pólizas de salud, seguros adicionales de vida, auxilios adicionales para aquellas necesidades de salud no contempladas por las E.P.S., tales como apoyo para anteojos, tratamientos especializados o cubiertos en odontología, en cirugías.

#### 6.4.2.2 Salud Ocupacional

Se entiende como un proceso de investigación, prevención y manejo de todo tipo de situaciones que contribuyan a afectar la salud del trabajador en la empresa y fuera de ella cuando la representa en comisión.

Este proceso se inicia con la investigación de factores de riesgo físico y psicosocial y se plasma en un documento y tablas que se les llama el panorama de riesgos.

El balance social medirá, la conformación por norma gubernativa, de la comisión triestamentaria de salud ocupacional, el funcionamiento de la misma y cantidad de ejecutorias o mejoras producidas por esta y aplicadas por la empresa.

Como esta variable ha asumido vital importancia en los últimos años, se han incluido dentro de ella tres variables que se consideraban independientes como son : - Medicina Ocupacional, salud laboral y seguridad industrial, que realmente forman parte de la serie de programas a desarrollar para dar cumplimiento a la política de salud Ocupacional, porque en ella se registran los aspectos que independientemente se hacían con las tres absorbidas y mencionadas.

#### 6.4.2.3 Bienestar laboral

Esta variable incluye actualmente algunas que dispersas se consideraban como independientes para la medición de la responsabilidad social como son : Vivienda, alimentación, transporte, asesorías y servicios especiales, integración de personal.

Se presenta la cantidad de aportes hechos por la empresa para fondos de ahorro y vivienda que manejan los trabajadores o en conjunto, el número de viviendas logradas directa o indirectamente por la empresa para sus trabajadores y desde luego el dato formal del total. Así mismo algunas empresas prestan el servicio de alimentación o lo conceden por convención colectiva, luego es válido describir la cantidad de trabajadores atendidos y costos de la alimentación ofrecida, incluyendo

en estos los servicios personales y reposición de equipos. Las que tienen servicio de transporte, deberán describir cantidad de trabajadores beneficiados y si se paga o no el subsidio de ley. En asesorías y servicios especiales si se tiene un profesional humanista que atienda casos especiales y de orientación a los trabajadores desde el aspecto psicológico, familiar y legal. En integración de personal, las actividades de carácter recreativas que realiza la empresa con participación de cuantas personas y tipo de trabajadores, si participa la familia.

#### 6.4.2.4 Información y comunicación

Se reflejan los programas que la empresa tiene para informar al personal sobre las decisiones que toma la alta gerencia, nuevos procedimientos, procesos o simplemente modificación de estos. Se expone el tipo de medios para ofrecer la información y la cobertura al personal y la familia. En comunicación se expone la metodología utilizada para dinamizar la interacción y dinámica del conocimiento entre los trabajadores, entre estos y la empresa y entre todos y la comunidad, tipos de reuniones, intensidad, modalidad de participación y de orientación de la misma, de todas maneras, metodologías usadas para transmitir y recibir la información.

#### 6.4.2.5 Desarrollo de personal

Este concepto comprende las variables de participación, evaluación de personal y promoción.

Las estrategias de participación, explican según las características de la empresa, una serie de procedimientos para escuchar la voz de la experiencia de los trabajadores, algunas han organizado, círculos de calidad, otras, grupos primarios, pero fundamentalmente se trata de conocer el número de aportes enfocados hacia el mejoramiento de los procesos, de la calidad, igualmente la representatividad de los colaboradores en diferentes instancias en las que se toman decisiones en la organización y las diferentes acciones que se realizan para recibir sus aportes relacionados con lo descrito anteriormente.

La evaluación de desempeño, es la medición, más o menos objetiva sobre el crecimiento del trabajador, desde el momento de su vinculación a la empresa y que se lleva durante su permanencia con el objetivo de ayudar a su desarrollo y crecimiento organizacional, la mayoría de las empresas la usan con sentido administrativo ( ascensos, no promoción y finalmente cancelación del contrato con causa justa ).

La promoción, es el ascenso que ofrece la organización, con base en un estudio de carrera, que comienza desde la determinación del perfil ocupacional de reclutamiento, se apoya con los planes de capacitación y adiestramiento ocupacional que le presenta al candidato y posteriormente al inducido, las oportunidades ofrecidas para su crecimiento.

#### 6.4.2.6 Capacitación y adiestramiento funcional

Se entiende recientemente una gran diferencia entre los dos aspectos, la capacitación es el proceso que se orienta al soporte hacia el desarrollo personal de trabajador y su crecimiento como ser humano. El adiestramiento funcional es el que ofrece la empresa directamente para el desempeño en un nuevo cargo, o a través de entidades como el SENA y ahora universidades que ofrecen programas breves de instrucción o complementación técnica y tecnológica.

#### 6.4.2.7 Manejo del tiempo para recreación o capacitación según ley 50

De acuerdo con la ley, toda empresa está obligada dentro del tiempo de trabajo ( 48 horas ) a destinar dos ( 2 ) horas para dedicarlas a actividades de carácter recreativo o educacional.

## **7. SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE INTERNO**

Seguidamente, a modo de interpretación práctica se presentan una serie de propuestas de manejo profesional, para mejorar los aspectos incidentes en el clima laboral de la empresa, factores que de tenerse en cuenta y aplicarse en una metodología de trabajo en equipo multiprofesional facilitarían la operación de la organización. Esta propuesta práctica complemento del anterior análisis teórico presenta acertada validez, porque ha nacido de la experiencia del suscrito en trabajo directo con organizaciones que confiaron y permitieron llevar a cabo la asesoría profesional con el apoyo de estudiantes de la escuela de trabajo social, con quienes desde 1982 y como consultor gerencial en Desarrollo Humano, se han aplicado como una propuesta de servicios de mejoramiento hacia la calidad del cliente interno con el objetivo de "LOGRAR LA MEJOR CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES".

### ***7.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION***

Es la participación que tiene el profesional, con los jefes, para definir el perfil del futuro empleado, de la vacante o del cargo, se conoce cuales son sus expectativas, que luego se van a utilizar para acondicionar el proceso de selección a las variables determinadas por ellos.

El proceso de selección se inicia desde la recepción de las hojas de vida enviadas por los candidatos, estas se clasifican de acuerdo con las exigencias del perfil de selección y

luego se les da cita para entrevista primaria, con el objetivo de conocer la persona, sus fortalezas y debilidades para el desempeño del cargo, en esta fase es posible conocer las expectativas sobre el puesto, la empresa y puede conocerse mediante preguntas determinadas respecto a la organización, si tiene o no tendencias al conflicto.

Forma parte de este proceso de visita de comprobación social que debe hacerse a la casa de los candidatos ya elegidos finalmente, esta actividad tiene como objetivos conocer el ambiente socio-cultural, es decir, el medio ambiente donde vive, porque este tiene mucha influencia en sus comportamientos en el trabajo, en sus relaciones con los compañeros de trabajo. Tiene la ventaja especial de iniciar el contacto con la familia del trabajador y muestra seriedad en el proceso de selección, dándoles seguridad que van a ser escogidos por la cualidades y capacidades y no por influencias o presiones externas de algún tipo.

## **7.2. INDUCCION**

Esta etapa es importante y definitiva para el futuro de la vida del trabajador en la empresa, en esta fase, se deben presentar los objetivos, la misión, principios y valores de la gestión corporativa, se le vende la concepción gerencial sobre el trabajo, el producto y fundamentalmente sobre el cliente.

Se desarrolla en dos etapas, la primera es la planteada anteriormente que se matiza con la presentación física de las instalaciones de la empresa y de las personas con quien tiene que relacionarse en sus primeros trajines de ubicación específica, ejemplo: las personas inducción técnica, que consiste en la enseñanza que se le hace de las tareas relacionadas con su puesto.

Sin embargo, en opinión personal, la verdadera inducción se la aplican los compañeros de trabajo, quienes con sus propias palabras, le ensañan todas las características de la cultura corporativa, es decir, le enseñan cómo comportarse en ciertas circunstancias, con los jefes y con algunos compañeros de conductas muy particulares, le ensañan cómo comportarse para ser solidario y aceptado por todos, o sea el código de valores imperante, los que deben interpretar para subsistir en el ambiente cotidiano del grupo labora.

## **7.3. CAPACITACION**

Se puede entender desde dos perspectivas que tienen mutua relación, la formación, que se adquiere mediante participación en cursos o programas que contribuyen al



crecimiento personal, con repercusión en su grupo familiar y de empresa. Este aspecto es muy importante y las empresa hoy en día se preocupan mucho, en especial porque a través de éste medio se pueden cambiar actitudes o se puede preparar el personal hacia el mejoramiento continuo, entendiéndose que él lo puede aplicar en su propia vida, pero verdaderamente lo lleva al nivel de su trabajo, en sus relaciones interpersonales con los compañeros y en familia.

Los programas más comunes que se aplican en este tipo de capacitación son de Relaciones Humanas, calidad de vida, proyección social, relaciones familiares, educación familiar. Otro elemento es el adiestramiento en aspectos directamente relacionados con su tarea, cargo o dependencia administrativa, esta es de carácter técnico y atrae mucha atención de los trabajadores, no por el contenido o texto, sino porque este adiestramiento le faculta para un mejor desempeño, evaluación de cargo y salario, pero tal vez lo más motivante es la probabilidad de ascenso o promoción y que en la mayoría de los casos se presentan frustraciones dependiendo del estilo estructura administrativa, si esta permite o no lo ascensos y si tienen o no reglamentación sobre escalafonamiento y promoción.

Las jornadas de capacitación, son a veces ingratas porque el empresario parece entender la importancia de esta, pero no quiere que se toque el horario de trabajo rara vez transige en ceder tiempo de la empresa. La estrategia a utilizar es proponiendo que la empresa cede un hora y el trabajador otra, aunque favorece a este proceso la Ley 50, que obliga a ceder dos horas en la semana para estos menesteres o para recreación, es mejor negociar que las actividades de capacitación trimestralmente, con la conveniencia de hora de la empresa y el trabajador.

El adiestramiento puede realizarse de muchas formas, mediante el concurso del SENA, instituciones tecnológicas corporaciones internacionales o con un novedoso elemento que es aprovechar la experiencia de los empleados más antiguos quienes complacidamente, después de un proceso de capacitación y adiestramiento se le puede convertir en instrucciones o en facilitadores, hecho que puede constituir un poderoso elemento de motivación.

#### **7.4. COMUNICACION**

En todas las empresas se escucha la reclamación del personal, sobre su desconocimiento de lo que sucede en la organización, sobre el desconcierto que producen ciertos cambios, normas que se aplican o diversas formas de sanciones, sobre inversiones que ha hecho la compañía o actividades del gerente en otros planos.

Los medios de comunicación, son cada día más masivos y penetrantes y muchas veces los trabajadores se enteran de los sucesos de la empresa a través de estos o por medio de otras personas que le hacen los comentarios, desde luego con cargadas intenciones de acuerdo con el prestigio social de la empresa.

La solución a estas situaciones que afectan la motivación de los trabajadores se presenta mediante el manejo de medios masivos y particulares como las carteleras, los murales, circulares, boletín institucional y reuniones de personal.

El manejo de las carteleras es muy fácil, porque solo basta estar pendiente del tipo de información que debe emitirse o de los afiches que deben colocarse, siempre siguiendo una línea de criterios sobre mensajes a enviar y su objetivo; su estructura debe ser llamativa y muy dinámica, variada y sencilla, su contenido debe ser cambiado por lo menos dos veces a la semana se sugiere la siguiente forma.

| <b>GERENCIA</b> | <b>RECURSOS HUMANOS</b> | <b>VARIOS</b> |
|-----------------|-------------------------|---------------|
|                 |                         |               |
|                 |                         |               |

Tabla 3. Muestra de cartelera

El anterior diseño sugiere una medidas mínimas de 1.50 metros por 1.00 metro y debe ser colocada en el sitio más visible por el personal al cual deben llegar por obligación en la mañana, como el baño, los vestieres o casilleros para la ropa, sobre el reloj de tiempo de llegada, etc.

Para elaboración del boletín informativo es muy sencillo el procedimiento, en caso de contar con un presupuesto adecuado. Este sería inicialmente de \$1.500,00 por ejemplar, por persona en la empresa, para hacerlo en imprenta o tipografía, con formato de página tamaño carta, en dos tintas y papel tipo Propalcote 20 grs.

La elaboración del diseño la puede realizar el profesional o asesorarse de un comunicador social, sobre contenidos, nombre y temarios varios e interesantes para leer y llevar a la casa.

Si no tuviera presupuesto inicialmente es mucho más sencillo el manejo del boletín, porque mediante el uso del computador y el programa Page-Marker y Word 6.0 se puede hacer el diseño de este y luego imprimirlo, para terminar sacando el número de acuerdo a la cantidad de empleados, en fotocopidora, que es más económico que en la impresora, se calcula el presupuesto por ejemplar de \$2.000.

Otro elemento vital de comunicación que debe manejar el profesional, lo constituye una serie de reuniones programadas con el personal, estas pueden hacerse de dos formas, una con el personal, y otras de tipo deliberatorio sobre situaciones específicas. Se deben llevar a cabo por lo menos trimestralmente con todo el personal y por lo menos quincenalmente por dependencias con sus respectivos jefes. Debe elaborarse con lo jefes la agenda de esta y coordinar su realización, ojalá sus actividades y habilidades le lleven a dirigir las y hacer el papel de intermediario y catalizador cuando se presenten situaciones de conflicto. De todas las reuniones se debe levantar acta y archivar las mismas para control de sugerencias y aplicación de las mismas.

### **7.5. MOTIVACION**

Se define como el conjunto de acciones en beneficio del trabajador o de su familia que buscan su satisfacción y respuesta afectiva hacia la empresa o el trabajo que realiza, estas acciones pueden ser:

- **Elección de empleado excelencia.** Esta actividad debe hacerse con el concurso de los jefes a quienes mediante un formato pre-establecido se le indaga su concepto para elegir el empleado excelente, en colaboración, participación y aporte de sugerencias, cumplimiento de normas, compañerismo, lealtad con la empresa y otros factores que puedan establecerse con el Gerente; una vez se de el procedimiento de selección se publica sus foto en cartelera a la vista del cliente y los demás empleados, algunas empresas suelen distinguirlo con premios específicos, como permisos o premios.
- **Reuniones Informales.** Se deben programar mensualmente reuniones de carácter informal para celebrar los cumpleaños o acontecimientos especiales que se refieran a un empleado. Reuniones informales como un paseo al año a una sede recreacional de una caja de compensación o a la sede social de la empresa. Dentro y fuera de estas reuniones informales las que tienen que ver con celebraciones especiales,

como el día de la mujer (8 de marzo), día de la secretaria (26 de abril), día de la madre (mayo), día de la familia (junio), día de la amistad (septiembre), día de los niños (31 de octubre) y aguinaldo navideño.

- **Programa acercamiento familiar.** Se trata de atraer la familia a la empresa, mediante programas específicos y organizados, en los que con invitación especial, el cónyuge del trabajador viene a la empresa para conocerla, conocer el oficio de su pareja, tipo de tarea que realiza, los objetivos de la organización, filosofía y misión. Este tipo de reuniones deben extenderse a toda la familia del trabajador (Grupo Básico).
- **Ficha Social.** De acuerdo con el modelo anexo, se recogerá información del trabajador, que posteriormente servirá como fundamento del balance social para la variable demográfica, mediante esta ficha se conocerá información personal sobre expectativas de capacitación, adiestramiento, aficiones y uso del tiempo libre.
- **Apoyo en trámites son entidades de seguridad social.** Este aspecto es de procedimientos que pueden realizar auxiliares o la secretaria de nuestra dependencia, algunas veces es necesario hacer contactos profesionales con las colegas de estas instituciones (I.S.S., Cajas de Compensación, I.C.B.F., Defensorías de Menores, Hospitales Regionales, etc.).
- **Trabajo en equipo.** Es la modalidad más motivante en la actualidad, pues de su adecuada y metodológica aplicación, los trabajadores aprenden a proponer mejoras sustanciales a los procesos a solución de problemas y fundamentalmente a compartir la responsabilidad de la gestión. Se requiere desde luego un cambio de actitud en el gerente y cuadros directivos sobre la versión de trabajo en equipo.

## **7.6. SALUD OCUPACIONAL**

La dirección de este programa que es obligatorio por ley del Mintrabajo, debe hacerse después de una intensa capacitación del TRABAJADOR SOCIAL especialmente si se tiene en cuenta que en estas áreas no hay profesionales especializados en el país y el I.S.S., ni siquiera lo ha aplicado en su organización como tal. El proceso se inicia con el diagnóstico de riesgos, la elaboración del panorama de riesgos, la propuesta de elaboración de mejoramiento, elaboración de reglamento de higiene y seguridad industrial, la conformación del comité de salud ocupacional y la puesta en marcha de este, asesoría permanente a sus integrantes, para la formulación de planes, políticas y tareas de salud preventiva y seguridad industrial.

### **7.7. EVALUACION**

El gerente de Recursos Humanos dirigirá el diseño del formulario o prueba de evaluación, si ya existe, debe estudiarlo detalladamente y planear una capacitación para los evaluadores (los Jefes), es decir, que estos señores sean lo suficientemente objetivos y no se dejen influir por algunas actitudes de los subalternos, debe constituirse un comité de evaluación que certifique la objetividad de la misma, garantía para el trabajador y guía específica para mejorar su rendimiento, compromiso laboral, calidad de trabajo, ya que mediante este elemento se le debe dar a conocer cómo lo perciben sus jefes y en que elementos debe mejorar o cambiar, de acuerdo con la cultura corporativa de la organización.

Si se cree en mejorar a partir de la evaluación esta no debería tener connotaciones administrativas, su aplicación debería orientarse al mejoramiento de los factores encontrados débiles en el trabajador, realizar con el plan de trabajo para el cambio y fijar metas para lograrlo.

### **7.8. PLAN DE SUGERENCIAS**

Esta tarea ha sido tomada del sistema de producción japonesa de justo a tiempo, en el cual se motiva al personal, para presentar permanentemente sugerencias de mejoramiento de todo tipo de procesos o de actividades que inciden sobre la producción. Se puede dirigir, conformando un comité de sugerencias, que sería el encargado de recibir formalmente todas las sugerencias, sugerencias que quieran hacer los trabajadores, deberá ubicarse un profesional de ingeniería como consultor, asesor o facilitador, que oriente al trabajador en su idea y le de asesoría sobre como presentar la sugerencia al comité, una vez allí sea aprobada, deberá aplicarse y dar todo el crédito al gestor o gestores, porque también es válido que sea presentado por un grupo, una independencia completa, desde luego a estos se les dará el merecido reconocimiento (Transejes otorgaba dinero como bonificación de acuerdo con los rendimientos financieros que den por el mejoramiento del proceso, o el ahorro que produzca la sugerencia puesta en práctica). El gerente de Recursos Humanos debe ser motivador de sugerencias y crear un plan de motivación para que la gente presente sus aportes, para que los evalúen y den el reconocimiento a los autores, para poder realizar su plan, debe conocer muy bien la empresa, los procesos y normatividad en general.

## **8. GERENCIA DEL TALENTO HUMANO UNA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN Y EL CUMPLIMIENTO DE LA MISION CORPORATIVA**

### ***8.1 Generalidades del área de la Gerencia del Talento Humano:***

De la anterior conceptualización teórica acerca de cómo deben ser ejecutados los procesos operativos del departamento de gestión humana es importante anotar que para llevarlos a la realidad en lo que llamaremos a partir de este momento “La Gerencia del Talento Humano en la Organización”, es necesario reconocerla como el área asesora de la línea y la cual deberá concertar con ella la realización de cada uno de los anteriores procesos de acuerdo a la cultura Organizacional y las necesidades reales del sistema.

Actualmente Las Personas que laboran en la empresa, se han convertido en el factor más relevante para lograr el éxito y alcanzar las metas propuestas por todas las organizaciones, de allí que día a día surjan nuevas teorías que le permitan al hombre visionar a futuro su realización en la organización.

Esta propuesta va enfocada a estructurar el área de GERENCIA DEL TALENTO HUMANO la cual debe generar estrategias para orientar interdisciplinariamente cada uno de los procesos dirigidos a contribuir al crecimiento y desarrollo de las personas y de la organización, por medio de la adecuada formulación y ejecución de objetivos en cuanto a Selección, Inducción, Mantenimiento, Evaluación y Responsabilidad Social, fundamentalmente basados en la necesidad de trascender, convirtiéndose en un área estratega y dejando a un lado la visión de subalterno-proveedor y hacedor de cosas para renacer en una perspectiva holística-interdependiente en la que forme parte activa del sistema organizacional generando valor agregado.

La GERENCIA DEL TALENTO HUMANO debe dirigir los procesos compartiendo responsabilidad con las demás áreas en cuanto al conocimiento de su personal, sus necesidades y

expectativas, a través de sistemas completos de información que permitan visualizar las dimensiones de su base social.

### ***8.2 La Gerencia del Talento Humano generadora de valor dentro de la organización***

La organización busca satisfacer las necesidades que los individuos de una sociedad demandan; a su vez ésta satisface las necesidades de sus dueños con las utilidades y éstos a sus trabajadores con la compensación de sus servicios.

La organización se preocupa por alcanzar el punto de equilibrio y supervivencia dentro de la competencia, por mantenerse en el mercado; para esto internamente define y organiza su rumbo corporativo el cual logra a través de áreas internas interdependientes entre las que se encuentra la Gerencia del Talento Humano, cuya función debe agregar valor en las etapas del proceso que se requiere para la creación del producto o en el servicio prestado al cliente.

### ***8.3 Cadena de valor de la organización:***

Todas las organizaciones poseen una cadena de valor, una entidad estratégica del negocio, cuyas actividades son clasificadas en nueve categorías, cinco de ellas implican la creación física del proyecto, y cuatro de ellas actividades de apoyo (Véase figura 5)

Cada uno de estas categorías debe generar valor al producto o servicio final, objeto de la organización, la Gerencia del Talento Humano le proporciona a la empresa más allá de la mano de obra calificada una PERSONA CREATIVA E INNOVADORA (SOCIO ESTRATEGICO)

A través del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la gestión del talento humano se deben alcanzar los mejores índices de productividad teniendo como estrategia el fortalecimiento del desarrollo del hombre dentro de la organización y con el aporte de todas y cada una de las categorías genera valor agregado; es decir más allá de utilidades para los inversionistas, genera riqueza social.

El valor agregado sugiere ganancias netas para sus inversionistas, una inversión laboral (sueldos, salarios y aportes a fondos de pensiones) riqueza para los bancos (intereses sobre préstamos), muebles y bienes raíces, maquinaria y recursos para el estado por sus aportes a través de los impuestos. Si la organización no existiera no se generarían estos recursos dirigidos a diferentes puntos de la comunidad, por lo tanto cada una de sus categorías o áreas debe optimizarse y dirigirse hacia la generación de un mayor valor agregado, alcanzando los más altos índices de productividad.

|  |   |   |  |   |  |  |
|--|---|---|--|---|--|--|
| A<br>C<br>T<br>I<br>V<br>I<br>D<br>A<br>D<br>E<br>S<br><br>D<br>E<br><br>A<br>P<br>O<br>Y<br>O | ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: administración general, finanzas, contabilidad, aspectos legales, gestión de la calidad  |   |  |   |  | A<br>C<br>T<br>I<br>V<br>I<br>D<br>A<br>D<br>E<br>S<br>P<br>R<br>I<br>M<br>A<br>R<br>I<br>A<br>S |
|  | GERENCIA DEL TALENTO HUMANO: Selección, promoción, adjudicación de cargos, etc.(objetivos estratégicos)   |   |  |   |  |  |
|  | DESARROLLO DEL TECNOLOGIA: Procedimientos, tecnología de procesos utilizados en cada actividad de la cadena de valor  |   |  |   |  |  |
|  | ABASTECIMIENTO: Compra de materias primas, provisiones etc., utilizados en cada actividad de la cadena de valor, compra de maquinaria                             |   |  |   |  |  |
|  | LOGISTICA INTERNA:<br>Recepción de mercancías, almacenamiento, manejo de materiales, control de inventarios, programación de entradas y retorno a los proveedores | OPERACIONES<br>La transformación de inputs en materias finales puede englobar las siguientes actividades, producción, empaque, equipos, tecnología. | LOGISTICA EXTERNA:<br>Recopilación, almacenamiento y distribución del producto a los compradores | MARKETING Y VENTAS<br>Inducir y facilitar a los compradores la adquisición del producto | SERVICIO<br>Mantenimiento o mejora del valor del producto después de la venta: reparación, entrenamiento, repuestos, ajustes al producto |  |

**Figura 5 . Categorías de la cadena de Valor**

La GTH además de los resultados cualitativos, debe presentar sus acciones a través de indicadores cuantitativos que demuestren el valor agregado que se genera, como la competitividad del costo laboral, el cual mide el nivel de competitividad del costo de mano



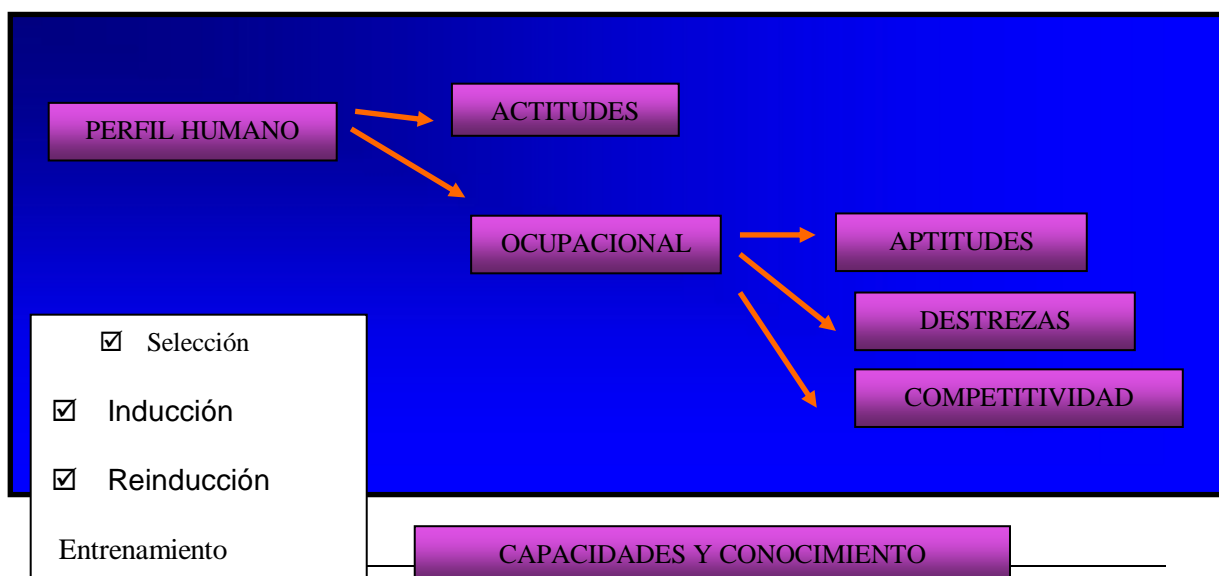
de obra, por tanto un índice bajo significa que se incurre en costos laborales que no contribuyen a la generación de valor agregado. Indices de productividad laboral (valor agregado/ número de trabajadores) refleja el costo de la “riqueza” creada por la compañía relacionándola con el número de trabajadores utilizados, índice que está en función de la eficiencia gerencial, la actitud hacia el trabajo, el efecto de los precios y, la demanda de los productos. Costo unitario laboral (costo laboral/ total producido), indica la proporción de costo laboral en el total producido. Un alto índice es señal de alto costo laboral, que puede generarse en subutilización de la capacidad laboral en una mezcla de escasez de trabajadores calificados y no calificados. También puede generarse en una alta rotación laboral en la compañía. Estos indicadores muestran como la gestión del talento humano en la organización generen mayor valor agregado.

#### ***8.4 Funciones de la gerencia del talento humano El desarrollo Humano en la organización:***

Está constituido por subsistemas interdependientes que logran a través de la GERENCIA DEL TALENTO HUMANO estructurar su propio proceso de crecimiento dentro de la organización.

Este proceso implica:

Diseño de políticas organizacionales para proveer el Talento Humano: A partir de la cultura, su rumbo corporativo y las demandas específicas de la línea, la GTH junto con las directivas de la línea deben desarrollar políticas de provisión de personal.



CARLOS EDUARDO TORRES S.

Consultor Gerencial en Desarrollo Humano

### ***Figura 6. Políticas de Provisión de Personal***

Una vez se tienen claramente definidas las políticas de provisión de personal, la GTH debe llevar a cabo los procesos de selección, inducción y entrenamiento y en general lo que se requiera para que el trabajador se adapte a la organización; en caso de personas que ya están vinculadas con la organización pero que no han conocido a fondo la empresa, es necesario crear las estrategias para que éstos la conozcan, lo que puede ser a través del proceso de reinducción.

**Mantenimiento y Conservación:** A través de estrategias y mecanismos diseñados por la GTH, éstos y los directores de línea deben reconocer las necesidades de los trabajadores, sus expectativas y requerimientos, donde se establezcan puntos de encuentro entre la autorrealización del empleado y el desarrollo de la organización. Una vez reconocidas las necesidades en cuanto a formación cognitiva y formativa desde el mismo trabajador, GTH, diseñará y ejecutará programas de capacitación técnica, formal, informal y no informal, creativas que logren el desarrollo personal; que genere valor agregado para la organización, al reflejarse estas acciones en la efectividad y eficiencia en el desarrollo del trabajo. Además GTH debe ejecutar estrategias que busque legitimar el rumbo corporativo entre los trabajadores, así como estrategias para mejorar el clima organizacional.

**Responsabilidad Social:** GTH y las demás áreas, deben conocer los aspectos a mejorar y los avances obtenidos con los procesos que ésta lleva a cabo, así como tener claro conocimiento de las personas que conforman su organización, conocer de ellos aspectos sociodemográficos, nivel educativos, capacidades, habilidades y resultados de desempeño entre otros; por lo anterior GTH debe mantener actualizado sistemas de información y con estos aspectos y otros que afectan el normal funcionamiento de la organización como índices de rotación (costo que tiene la adaptación del nuevo trabajador al cargo y a la organización), índices de ausentismo, absentismo, accidentes de trabajo y enfermedad profesional, que deben socializar periódicamente con los directores de línea para ser analizados, evaluados constituyéndose entonces en el punto de inicio de las nuevas estrategias de desarrollo de las personas y la organización.

**Evaluación:** La evaluación de desempeño llevada a cabo junto con los directores de línea, aparte de brindar elementos en la parte administrativa como promociones, bonificaciones, debe aportar elementos de motivación del personal en cuanto se fortalezcan las debilidades que incidan para el buen desempeño del trabajador.

Además se deben analizar a fondo los resultados de Clima laboral, identificando los puntos álgidos que deben ser fortalecidos.

#### ***Relación con la organización:***

La gerencia del talento humano está ubicada en relación con las demás áreas de la organización como una instancia asesora de la línea que interactúa interdependientemente con cada una de las

demás gerencias de la organización en la definición de metas y estrategias para el desarrollo organizacional y el cumplimiento de los objetivos de cada área y de la organización.

La asesoría que prestará a cada línea de la organización se relaciona con:

Identificar en conjunto con la línea, las necesidades y requerimientos de personal acorde con las características de cada área y la cultura organizacional

Realizar procesos de feed back con las áreas y de esta manera cambiar y mejorar las situaciones individuales y grupales equilibrándolas con el contexto organizacional que se presenta en cada área

Generar un equipo de gerencia estratégica para cumplir con el rumbo corporativo de la organización interna y externamente.

Consolidar y analizar bases de información acerca del personal con el que cuenta la organización, sus capacidades, habilidades en el desempeño, su evolución personal.

### ***8.5 Características del gerente del talento humano***

Las características (humanas y ocupacionales) de la GERENCIA DEL TALENTO HUMANO son:

**LIDERAZGO:** Habilidad que implica la evaluación de actores y necesidades en cada situación y el diseño de estrategias adecuadas al tiempo y al lugar, es ser asertivo en la toma de decisiones, con relación al desarrollo humano de las personas en la organización, gracias al pensamiento sistémico que debe caracterizarle.

**CREATIVIDAD E INNOVACION:** El hombre es un ser dinámico inmerso en un sistema cambiante, por lo cual para su adaptación y ubicación la GERENCIA DEL TALENTO HUMANO debe innovar procesos a través de modelos creativos de intervención que le permitan brindar a las personas las herramientas necesarias para desarrollarse e interactuar de manera óptima con el sistema.

**ESTRATEGA:** Debe poseer un pensamiento estratégico para enfocar sus acciones hacia el logro de resultados y metas y contribuir desde la perspectiva del crecimiento del hombre en sus destrezas y habilidades al desarrollo de la organización y la efectividad de cada línea; debe poseer juicio crítico y capacidad de análisis, es decir que posea la habilidad de racionalizar cada paso antes de darlo y la capacidad de analizar y justificar con validez cada una de las decisiones que tome.

**EDUCADOR:** Debe orientar los procesos de aprendizaje con los cuales las personas de la organización pueden abordar productivamente situaciones críticas en cada área. (Jefe y Subalternos)

**EVALUADOR:** La evaluación que debe adelantar el personal de la GERENCIA DEL TALENTO HUMANO debe estar enfocada siempre hacia la formación de las personas a través del análisis crítico y conceptual de las situaciones de forma tal que consecuentemente se origine el mejoramiento de las estructuras y procesos organizacionales.

**ASESOR:** Debe proporcionar a la línea los elementos necesarios para que éste tome las mejores decisiones que aporten al desarrollo del hombre al mismo tiempo que genere mayores índices de productividad y por tanto desarrollo organizacional.

**DISPOSICION AL CAMBIO:** Receptividad a las nuevas ideas, a los eventos que representen evolución, desarrollo, visión abierta a las innovaciones tecnológicas y los procesos de mejoramiento y proyección.

**CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO:** capacidad de establecer una relación de colaboración permanente en grupo para mejorar continuamente el desempeño y las relaciones interpersonales y la comunicación con el objetivo de lograr resultados de calidad.

## ***8.6 Estructura de la Gerencia del Talento Humano***

### **➤ RUMBO ESTRATEGICO**

**Misión:** LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO tiene como objeto de intervención liderar la consecución del desarrollo y crecimiento de la persona en la empresa contribuyendo de esta manera al cumplimiento de la Misión Corporativa de la Organización. Es el área encargada de asesorar y dirigir los procesos organizacionales enfocados al desarrollo del hombre en cada una de las áreas en que se encuentre. Esta intervendrá de manera interdependiente mediante canales de comunicación abierta con la línea, en pro de los beneficios colectivos y el aumento de la riqueza social., entendida como el logro del desarrollo del hombre y de la organización. Esta Gerencia se encargará de dar cumplimiento a los contratos psicológicos, laboral y social del empleado con la Organización y viceversa a través de la formulación de políticas administrativas y su regulación.

**Visión:** LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO tendrá conocimiento de todos los procesos organizacionales de la empresa, la relación con las personas, y su área de competencia con ellos; es un área que gestionará alternativas estratégicas para el desarrollo de la organización y la persona operando de manera efectiva en cada uno de los procesos de la entidad a través de su participación en la toma de decisiones y la asesoría a la línea.

### **Principios:**

La Persona es un sistema complejo, que consta de subsistemas que influyen en su comportamiento y participación en los demás sistemas (familia, comunidad, organización)

El hombre es un sistema abierto que genera y recibe estímulos del ambiente con que interactúa.

El hombre es un ser con multiplicidad de objetivos.

Para la persona común el trabajo constituye una fuente de satisfacción de sus necesidades o una fuente de castigo según las circunstancias, éstas pueden controlarse.

La persona posee expectativas que proyecta en su labor. Su realización contribuye al cumplimiento de los objetivos de la organización (Principio de Integración)

**Estructura:** La Gerencia del Talento Humano estará conformada por un equipo de profesionales que laborarán de manera interdisciplinaria para dar cumplimiento a los objetivos correspondiente al proceso de desarrollo humano en la organización.

Funcionará como un solo sistema abierto dentro del sistema organizacional interactuando y asesorando cada área aprovechando la especialidad de los miembros de su equipo, orientada siempre bajo los principios de desarrollo humano e integración.

La funcionalidad del área está dada por la integración de la Misión, Visión, Valores, Propósitos, el pensamiento sistémico y los modelos mentales existentes en la organización. Se compone de 3 elementos (Dirección de políticas, evaluación y planeación, sistemas de información como “base de datos y mecanismos de retroalimentación”) a su interior relacionados con los procesos que ejecuta, caracterizando de esta manera su funcionalidad e interacción con la organización.

Los procesos de LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO se dividen en Primarios y de Apoyo, éstos últimos sustento para la dirección de los primeros (elemento innovador de esta área).

**BIBLIOGRAFIA**

ABRAVANEL, ALLAIRE, FIRSIROTU... Cultura organizacional . Legis Santafé de Bogotá 1992.

ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Rou. Gerencia del Servicio. Legis. Bogotá, 185.

ARMSTRONG, MICHAEL. Gerencia de Recursos Humanos. Legis. Santafé de Bogotá. 1991.

BRUNET Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Mexico. Trillos. 1987.

COLLIGAN, Mattehew J. y Otros. Principios Olvidados de Gerencia Excelente. Legis. Bogotá, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, México, 1981.

DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Legis. Bogotá, 1990.

DAVIS, Keit, El comportamiento humano en el trabajo. Bs.As. Mc. Graw Hill. 1983.

DESATNICK, Robert L. Cómo conservar su clientela, el secreto del Servicio. Legis, Bogotá, 1990.

FAYOL H., y TAYLOR, F.W. Administración Industrial y General Principios de Administración Científica.

FIELDER P. Dinámica de Grupos, trabajo de investigación incorporado por Cartwigh & Zander. Trillas.Mexico.1977. 624 p.

GARCIA Octavio, Un modelo para el autodiagnóstico del clima organizacional en tecnología administrativa. Vol V No 12 Mayo - Agosto 1987. Universidad de Antioquia. Medellín. Col.

JAMES GIBSON, JOHN IVANCEVICH Y JAMES DOMELLY. Organizaciones. Nueva Editorial Interamericana, México 1984.

KATZ, Bernard. Cómo gerencia el servicio al cliente. Legis. Bogotá, 1990.

KEIT DAVIS, El comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill 1983

LIKERT, RENSIS, El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración. Editorial Deusto Bilbao. 1969.

MONTES G. Isidoro. Desarrollo Humano Directivo. Noriega Limusa. México. 1990. 357 p.

PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Robert. En busca de la Excelencia. Norma. Bogotá, 1984.

PETERS, Thomas J. y AUSTIN, Nancy. Pasión por la Excelencia. Círculo de Lectores. Bogotá, 1981.

Sudarsky John, Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo Organizacional. Uniandes. Bogotá. 1979.

TAYLOR, Frederick W. Management Científico. ORBIS. Barcelona (España), 1984

URDANETA BALLEEN, Orlando. Cómo hacer desarrollo de personal en las empresas. Legis. 3a. edic., Bogotá, 1990.

YEPEZ LOPEZ Fanny, El desarrollo Humano y el éxito en las organizaciones. Instituto FES de Liderazgo. Santafé de Bogotá 1991.