

PRACTICAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS DEL VALLE DEL CAUCA

Juan Carlos Aguilar Joyas, Universidad Autónoma de Occidente

RESUMEN

Las personas y los saberes acumulados por una organización y la forma como los utilice, constituyen la ventaja competitiva de mayor impacto en este mundo globalizado; es por ello que, para establecer una diferencia competitiva, un factor fundamental radica en la gestión que la organización establezca para su talento humano. Partiendo de esta premisa, se desarrolló la investigación para conocer el rol, los retos y las prácticas de 25 empresas locales respecto a la gestión del talento humano (GTH), logrando evidenciar los enfoques, modelos aplicados y el rol desempeñado por las áreas de gestión humana como socias estratégicas del negocio, suponiendo de esta manera, el cambio de un enfoque operativo hacia uno estratégico que agregue valor. Igualmente, se logran identificar los principales retos que han enfrentado estas empresas, mostrando que por ejemplo, las relaciones laborales, los programas de bienestar, la medición de la efectividad del talento humano y los procesos de subcontratación son aspectos sensibles en muchas de las empresas colombianas. Estos resultados plantean que, para mantenerse competitivas, las organizaciones deberán preocuparse por mejorar sus prácticas con el fin de atraer, desarrollar y retener un talento humano que cada vez es más escaso y diverso.

PALABRAS CLAVES: Talento Humano, Estrategia, Prácticas de Talento Humano, Desarrollo de Personas

HUMAN TALENT MANAGEMENT PRACTICES IN VALLE OF CAUCA COMPANIES

ABSTRACT

People and knowledge accumulated by an organization and how to use them, of major impact in this globalized world. For this reason, in order to establish competitive differentiation, a key factor lies in the management the organization and how it establishes its human talent. Research about the role, challenges and practices of 25 Cauca companies regarding management of human talent was developed (GTH), showing the approaches, models used and the role played by human management areas as strategic business partners. From this, many firms change from an operational approach to a strategic approach that adds value. The main challenges that these companies have confronted can be identified, showing that industrial relations, welfare programs, measuring the effectiveness of human talent and outsourcing processes are sensitive issues in many Colombian companies. These results suggest that to remain competitive, organizations should worry about improving their practices so that they attract, develop and retain human talent that is becoming more scarce and diverse.

JEL: M12, M14, M54

KEY WORDS: Human Talents, Strategy, Human Talent Practices, Development of People

INTRODUCCION

La gestión del talento humano, en adelante (GTH) en las empresas colombianas se lleva a cabo de una manera muy diversa, como resultado de las diferentes regiones, tipos y tamaños de empresas. Esta investigación presenta un contexto de cómo algunas empresas de la región del Valle del Cauca, y en especial de la ciudad de Cali abordan las prácticas de la gestión del talento humano, priorizan los retos a los que se enfrentan, asumen su rol como socio estratégico del negocio y desarrollan sus procesos. El propósito es conocer un poco hasta qué punto las tendencias administrativas como el outsourcing, el balanced score card, la gestión de cambio y el bienestar del empleado, han permeado a las empresas de la región y que acciones de apoyo se podrían determinar frente a las prácticas y el rol de las áreas de talento humano como elementos fundamentales en la dinámica de las empresas.

Los resultados de la investigación permiten evidenciar que se ha avanzado en cuanto a las prácticas utilizadas para el desarrollo del talento humano frente a la competitividad y tendencias del mercado, pero estas empresas igualmente se encuentran frente a grandes desafíos para la gerencia del talento humano en el sentido de fortalecer su orientación estratégica y la medición del valor que agregan a la organización. A partir de las anteriores consideraciones y buscando contribuir con elementos relevantes para el desarrollo de esta área en las empresas de la región se identifican mecanismos o instrumentos de referenciación que potencien el mejoramiento continuo de sus estrategias.

REVISIÓN LITERARIA

El surgimiento de la Revolución Industrial determinó un elevado nivel de mecanización de un gran número de actividades laborales, llevando consigo, peligro e insatisfacción de los trabajadores, de esta manera las empresas se vieron obligadas a crear los denominados departamentos de Bienestar y posteriormente el de director del Departamento de Personal, donde su función principal era velar por determinadas necesidades de los trabajadores como; viviendas, asistencia médica, educación, etc. Estos departamentos de Bienestar impulsan la aparición de la “Administración especializada” en personal diferenciada de capataces, jefes de turno, gerentes de operación y similares.

Abordar el tema de la gestión del talento humano lleva primero a considerar la teoría clásica de la administración que aparece ante las necesidades de interpretación de una sociedad industrial asentada a principios del siglo XX en Norteamérica y muchos países Europeos, se destaca aquí la teoría de la burocracia de Weber, la teoría de la organización científica de Taylor y la teoría de la organización formal de Fayol. La teoría clásica se inclinó más por la organización formal, su preocupación por la forma y el énfasis en la estructura llevó a varias exageraciones, especialmente en tiempos, movimientos y productividad. Es necesario entonces enfatizar que por ejemplo el taylorismo y su Scientific Management (1911) con su intrínseca parcelación y excesiva especialización, hoy es obsoleto en el trato del talento humano; el taylorismo amparado por la división del trabajo en tareas básicas y sencillas propugnadas por Adam Smith desde su obra "La riqueza de las naciones" quedó atrás (Smith,1937).

Con la aparición de la escuela de las relaciones humanas, se cambia la atención que anteriormente estaba enfocada a la tarea y estructura organizacional, hacia las personas que trabajan o participan en la organización. A partir de los años 30 el excesivo racionalismo de la teoría clásica, genera una luz para que florezca la escuela de las relaciones humanas, donde se tiene presente la actividad humana productiva de una manera más natural con unos componentes afectivos e informales que la caracterizan y le dan un sello distintivo, de esta manera “los administradores inician el abandono de la concepción tayloriana de que lo que más afecta a la producción es la organización de trabajo conocida como concepción mecanicista y la idea también tayloriana de que el obrero solo trabaja por dinero” (Hernandez,1994). En esta línea de las relaciones humanas están fundamentalmente los estudios de Mary Parker Follet, los descubrimientos del Elton Mayo en el experimento de Hawthorne, los planteamientos humanísticos de Barnard en su

búsqueda de los motivos de integración de las personas, las bases psicológicas desarrolladas por Maslow y la aplicación desarrollada por otros autores como Herzberg, Mc. Gregor, terminan por darle una mayor consistencia a estas nuevas posturas. Desde un punto de vista conceptual la teoría clásica de la administración y en especial el taylorismo con su enfoque administrativo hoy es superado por la nueva GTH (AEDIPE, 1992; Ulrich et al., 1997; Beer, 1998; Reynoso, 2004), cuyos aportes más apreciables se pronuncian en las nuevas estructuras organizacionales anti-piramidales o planas, o anti-parceladas o integrales; en nuevos sistemas de gestión y dirección caracterizados por la orientación estratégica, la descentralización, el consenso, el liderazgo y el enriquecimiento del trabajo, la polivalencia (multicompetencias) y la consideración del talento humano como una inversión y no un costo.

La Gestión Humana aparece entonces como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. Es tal la importancia que hoy se le está dando a la GTH, que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial. Así lo reafirma la experiencia de empresas de punta de Alemania y Japón (Trurow, 1992), donde el segundo hombre del gerente general es el gerente de Recursos Humanos, y no se llega a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha vivenciado la gerencia de recursos humanos. Hoy se puede decir que existen tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica del Talento Humano (GTH) y son: la consideración del talento humano como el elemento decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GTH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GTH y la estrategia organizacional. Lo anterior confirma que hoy en día no se debe visualizar a las personas como recursos organizacionales, objetos serviles o meros sujetos pasivos del proceso, sino como socios estratégicos, entes diversos, activos que provocan las decisiones, emprenden las acciones, crean la innovación en las organizaciones y generan ventaja competitiva (Barney, y Wright. 1998).

son personas dotadas de características y puntos de vista propios y sobre todo, heterogéneos, sin embargo todo este talento por si solo no es garantía de mejoras inmediatas y tangibles en la organización o grupo, ya que los resultados y beneficios solo se logra con un a gestión eficaz de la fuerza de trabajo (Jayne y Dipboye. 2004) liderada por la gerencia de recursos humanos quienes deben estar involucrados en la gestión de los procesos de cambio y mejoramiento de la capacidad organizacional (Shahrabi, 2011) Dado que hoy las áreas de gestión del talento humano desempeñan un rol mas participativo e importante en la planeación y estrategia de la organización, es de esperar que estas áreas apliquen todo su conocimiento y se conviertan en socios estratégicos en el desarrollo de su plan estratégico y el de la empresa. En consecuencia, se espera que las áreas de talento humano de las organizaciones empiecen a genera valor a esta, respaldando la creación de capacidades organizacionales, aumentando el capital intelectual de la empresa para asegurar la eficiencia de los procesos que le son propios para dejar de tener un enfoque interno para asumir un enfoque externo, esto es, de hablar un lenguaje de los recursos humano a hablar un lenguaje de los negocios, preocuparse por los problemas críticos de la empresa y buscar la manera de aportar a su solución desde la acción de las personas y que la organización “mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable” (Werther y Davis. 2008) Dave Ulrich (1997) plantea la función estratégica de los departamentos de recursos humanos cuando contribuyen en la conversión de la estrategia en acción. Actualmente el talento humano se ha convertido en el valor diferencial por excelencia en las organizaciones, lo que sabe una organización y cómo lo usa constituye la única ventaja competitiva. Es por ello que cada vez más las organizaciones giran en torno a las personas con talento y sus necesidades porque lo que diferencia a una empresa de otra es su capital humano y lo fundamental es saber gestionarlo.

Aspectos Generales del Valle del Cauca

El departamento del Valle del Cauca está ubicado al suroccidente de Colombia y cuenta con una extensión territorial de 22.140 Km². Según el DANE (Departamento Administrativo Nacional de

Estadística), la participación preliminar en el año 2009 del Departamento en el PIB nacional, fue del 10,1% y tiene una población, según datos reportados por el censo 2005 de 4.161.425 habitantes, su capital es Santiago de Cali cuya población proyectada al 2011 de 2.291.000 habitantes siendo la tercera ciudad en el país. La base económica del departamento está sustentada en la prestación de servicios, seguida por industria y las actividades agropecuarias. Entre los servicios más importantes se encuentran: comerciales, transporte, banca y comunicaciones. La agricultura por su parte es tecnificada, siendo el producto más relevante la caña de azúcar; y otros como: caña panelera, sorgo, yuca, algodón, soya, maíz, café, palma africana y cacao. La ganadería es principalmente vacuna. En lo referente al sector industrial, se destacan alimentos, particularmente el procesamiento de azúcar, la producción de químicos, farmacéuticos, plásticos y editoriales. Frente a la competitividad del departamento, la Cepal, en el documento “Serie Estudios y perspectivas No. 21, Bogotá, octubre de 2010”, muestra el escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia para el año 2009, en el que el Valle del Cauca ocupa el tercer lugar, antecedido por Bogotá en primer lugar y Antioquía en segundo lugar, en un ranking de 29 puestos.

METODOLOGÍA

El trabajo de investigación se desarrolló aplicando una metodología cuantitativa, con la finalidad de conocer las prácticas de gestión del talento humano en las empresas objeto de estudio, así como la correlación entre dichas prácticas y la estrategia del negocio. El tipo de estudio fue descriptivo y con técnica estadística de muestreo aleatorio simple. La muestra poblacional de la investigación fueron 25 empresas, compuesta en su mayoría por pymes establecidas en la Región del Valle del Cauca y siendo el 60% empresas de la ciudad de Cali, el 32 % de las empresas pertenecen al sector alimentos, 12 % al sector farmacéutico y el resto a diferentes sectores como transporte, comercialización de baldosas, grasas, laboratorios farmacéuticos, supermercados y empresas de servicios. Tabla 1

Tabla 1: Empresas y Sectores Participantes de la Investigación

Empresas	Cantidad
Producción. Baldosas, cerámicas, mármol, Pisos industriales	1
Comercialización, construcción y Mto. de redes gas natural	1
Productora de papel.	1
Servicio y equipos de aire comprimido.	1
Productos químicos para la industria y aseo general.	1
Fabricación de carrocerías para vehículos.	1
Servicios públicos (energía, acueducto, alcantarillado y telecomunicaciones.)	1
Ingenio azucarero	1
Servicio de alarmas y sistemas de seguridad	1
Supermercado	1
Fabrica de grasas y productos químicos LTDA.	1
Servicios de Investigaciones de mercado.	1
Servicio de Transporte.	2
Productos farmacéuticos, para uso personal y hogar.	3
Productores y comercialización de de alimentos.	8

En esta tabla se describe la muestra de empresas y su actividad económica, donde se destaca las empresas vinculadas al sector de alimentos

La información se obtuvo por medio de la aplicación de un cuestionario a cada una de las 25 empresas de los diferentes sectores de la economía, El cuestionario contenía información respecto a los aspectos propios de área como por ejemplo: la creación y alineación de la cultura con la estrategia negocio, el rol como socio estratégico del negocio, los retos y los procesos en la gestión del talento humano. Dado los diferentes tamaños de las empresas, los elementos muestrales fueron jefes de recursos Humanos, asistentes de recursos humanos y directores administrativos. El análisis estadístico de la información fue de tipo descriptivo dejando un espacio para su tratamiento causal en estudios posteriores.

RESULTADOS

Habilidades Como Socio del Negocio

La gestión estratégica del talento humano en las organizaciones de hoy está fundamentada en trabajar en el desarrollo de habilidades como socia del negocio. Se trata entonces de su capacidad para de conocer el negocio, ayudar a diseñar y consolidar la estrategia de la organización, entenderla, identificar los aportes que deberán realizar para lograrla y tener clara su misión como generadora del talento que la empresa requiere. Durante el desarrollo de la investigación se encontró que las metodologías utilizada para alinear las prácticas de gestión del talento humano con la estrategia de la organización son: La planeación estratégica y el alineamiento con los objetivos de las otras áreas cada una con un 48% y llama la atención que dentro de las prácticas administrativas alternas esta el uso Balance score card con solo el 4%.

El 56% de la muestra de empresas han adoptado mecanismo para integrar el área de gestión humana a los procesos de medición estratégica del negocio, pero el 44% de ellas donde las áreas de gestión humana no están integradas al proceso de medición estratégica del negocio son empresas que se caracterizan por: no tener claridad acerca de la prioridades a mediano plazo en cuanto a la gestión del talento humano en la empresa, el 81% de ellas no mide el valor agregado que genera el área de gestión humana, la mayoría (81%) no cuentan con un plan estratégico de gestión humana. Lo anterior muestra la dificultad que aún se tiene para establecer indicadores de gestión humana, y aún más para identificar la relación existente entre las acciones del área y su impacto en la estrategia y los resultados de la empresa

La investigación midió el tipo de participación de las áreas de gestión humana en los procesos estratégicos de cambio, donde se destaca que el 38 % manifestó haber participado en reestructuraciones, el 37 % en desarrollo de competencias de liderazgo, el 14% en fusiones o adquisiciones y el 11% en el re direccionamiento del negocio. De los datos anteriores se puede concluir que la importancia estratégica del área de gestión humana en estas empresas no es determinante y se orienta más bien a la implementación de acciones de procesos internos y se sustenta el resultado puesto que en cuanto a la dedicación de esfuerzos de las áreas de Gestión Humana, el 44 % de las empresas dedican más del 51% del tiempo a la ejecución de labores operativas Frente a la toma las decisiones en materia retributiva las respuestas indican una muy poca influencia del área de gestión humana en este componente de amplia importancia estratégica para cualquier empresa. Como métrica para establecer el desarrollo estratégico de la gestión humana se preguntó si la empresa cuenta con un plan estratégico de gestión humana y al respecto el 52 % afirmó que no tiene y el 48% si cuenta con un plan formal de Gestión Humana.

Los resultados pueden sorprender al observar la puntuación relativamente baja que se recibe en este aspecto, dado el rol esperado de colaborador estratégico. Sin embargo, podría deberse a que la mayoría de las empresas de la investigación ya cuentan con un plan estratégico corporativo y en él pueden poseer componentes de gestión humana. Como se observa en la tabla 2, respecto a las debilidades del área de Gestión humana, en las empresas indicaron que las principales son: no medir el impacto de la gestión 32%, la alta dedicación operativa 27%, la incapacidad de medir el valor agregado 18 %, no actuar como socia del negocio 9%, la falta de alineación con la estrategia de la organización 9% y finalmente la incapacidad para ser vocera de la gente 5% Tabla 2. Si la alta dirección minimiza el papel que tiene la gente, en términos de sus contribuciones al éxito general de la organización, las competencias asignadas a los departamentos de gestión humanas serán poco importantes o de escaso impacto y, en consecuencia, se llevarán a cabo solamente las actividades más rutinarias (Dolan S., Valle R., Jackson S., Schuler R, 2007)

Tabla 2: Principales Debilidades del Área de Gestión Humana de la Empresa

Debilidades	Peso
No se mide el impacto de la gestión	32%
La alta dedicación operativa	27.%
Incapacidad para medir el valor agregado.	18.%
El área no actúa como socia del negocio	9,%
La falta de alineación con la estrategia de la organización	9.%
La incapacidad para ser vocera de la gente	5%

Esta tabla indica las debilidades que tiene el área de gestión humana de las empresas participantes en la investigación.

Se puede decir, entonces, que frente a esta muestra de empresas, el papel de las áreas de gestión humana como socias del negocio no ha ganado importancia estratégica, ya que su actuación se centra más en la implementación de políticas y funciones operativas. Ser socio estratégico supone el cambio de un enfoque operativo hacia uno que agregue valor, determinada también por el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y acompañando los procesos de cambio surgidos de las continuas fuerzas que afectan a las organizaciones en un entorno cada vez más complejo

Retos en la Gestión del Talento Humano

En este aparte de la investigación se parte por conocer cuáles son los retos o desafíos que han enfrentado las empresas desde su creación, actualmente y cuales consideran a futuro, con el fin de determinar las preocupaciones en cuanto a la gestión del talento humano

Retos desde su creación: Los resultados muestran que no existe una unanimidad notable de los retos desde su creación. Como describe la Tabla 3, los tres asuntos elegidos por la mayoría de las empresas para representar los más importantes fueron: las relaciones laborales (13.5%), programas de salud y bienestar (10.8%), los aspectos relacionados con el aprendizaje y desarrollo (9.5%) y la regulación legal (9.5%). Como muestra importante de las preocupaciones que existen, se observa que estas empresas han dedicado gran parte de su actividad al desarrollo de las relaciones laborales, mostrando su interés por los factores de tipo legal y contractual.

Retos actuales: Frente a esta situación la tabla 3, muestra que la subcontratación con el 9.7% se perfila como uno de los principales retos dado que muchas empresas han optado por este mecanismo como una señal de modernidad económica y competitividad, para tener una mayor flexibilidad en la gestión de recursos humanos y optimizar la estructura de costos de la empresa, pero también trae consigo grandes riesgos para los trabajadores como la inestabilidad laboral, el sentido de pertenencia frente a la organización y la falta de protección en seguridad social. La medición de la efectividad de los recursos humanos con un 8.1% es un tema nuevo e interesante que se encuentra entre los tres más importantes asuntos para la empresa, debido a que acentúa la necesidad que tiene la organización de medir sus resultados, no sólo en términos de gestión operacional, sino también en términos de visión estratégica para la empresa. La compensación con un 8.1% es uno de los tres asuntos más importantes hoy debido a factores de flexibilización salarial, situación económica de la empresa y la competitividad global en la lucha por atraer y retener a los mejores empleados.

Los Retos a Futuro

La encuesta muestra que las empresas consideran que la selección e implementación de tecnología de recursos humanos con un 13.3% Tabla 3, es uno de los mayores retos en la gestión del talento humano y puede ejemplificarse a través del uso de la tecnología de la información y la continua automatización que, si bien se puede asociar con el ahorro de tiempo y dinero, debe reflejar la necesidad que los directivos de

gestión humana expresan con frecuencia, para mejorar su gestión y asumir una función más estratégica en la empresa. Este resultado concuerda con lo planteado por (Dessler y Varela, 2009) donde expresan que los gerentes de recursos humanos en la actualidad se interesan en aspectos de la tecnología, la ética y la certificación profesional. La medición de la efectividad de los recursos humanos con un 9.12% es otro de los principales retos a futuro al igual que la movilidad internacional de empleados con 9.12. Esta última se puede explicar dada la escasez de talento calificado, llevando a que las áreas de gestión humana busquen nuevos talentos en diferentes partes del mundo. Al hacer un recorrido por los retos desde su creación, los actuales y a futuro, las empresas encuestadas creen que un asunto vital para ellas en cuanto a la gestión del talento humano es y será en su orden los programas de salud y bienestar, la medición de efectividad del recurso humano, se destaca también la importancia de los aspectos legales, la gestión de cambio, el desarrollo del liderazgo y la disponibilidad de una fuerza laboral calificada como observa en la Tabla 3.

Tabla 3: Principales Retos en Gestión de RRHH a los Que Se Enfrenta la Empresa

Reto	Desde su creación	Actual	A futuro
Programas de salud y bienestar	10.8%	5.6%	6.7%
Gestión de cambio	5.4%	7.3%	8%
Compensación	6.8%	8.1%	1.3%
Bonificaciones para empleados	5.4%	7.3%	2.7%
Medición de la efectividad de RRHH	2.7%	8.1%	12%
Selección e implementación de tecnología de RRHH	1.4%	4%	13.3%
Relaciones laborales	13.5%	6.5%	0%
Desarrollo de liderazgo	5.4%	7.3%	8%
Aprendizaje y desarrollo	9.5%	8.1%	0%
Regulación legal/regulatorio	9.5%	4%	8%
Efectividad organizacional	6.8%	4.8%	8%
Subcontratación	2.7%	9.7%	4%
Personal: Movilidad internacional de empleados	0%	1.6%	12%
Reclutamiento y disponibilidad de fuerza laboral calificada	8.1%	6.5%	6.7%
Retención de personal	8.1%	7.3%	2.7%

La tabla muestra los retos que ha enfrentado el área de gestión humana de las empresas

Los Procesos en la Gestión del Talento Humano (GTH)

Se presentan aquí los resultados de los aspectos organizacionales que afectan directamente el desarrollo de la GTH y los procesos básicos del área como son la incorporación, el desarrollo y la compensación.

Aspectos Organizacionales

El 68% de las empresas que participaron en la investigación cuentan con un plan estratégico formal, que les ha posibilitado clarificar su misión, su visión y sus valores corporativos; base fundamental de las culturas organizacionales imperantes, distinguidas por el compromiso con los valores, la confianza, la lealtad y la equidad. Muchas de ellas han realizado cambios en su cultura para adecuarse a las estrategias definidas; sin embargo, la mayoría no realizan evaluaciones periódicas de clima organizacional, aspecto relevante para analizar la fortaleza de la cultura organizacional, pues es la percepción que los empleados tienen de la organización y sus interrelaciones.

Se pudo determinar que el 48% de las organizaciones consultadas realiza mediciones periódicas del clima organizacional, mientras que el 52% de las empresas no lo efectúa. A su vez, cuando se le pregunta a los gerentes acerca de cuáles son los factores que en mayor medida impactan el clima organizacional se obtuvo que los de mayor relevancia son la motivación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, compensación adecuada, recompensas y reconocimientos, entre otros.

La gestión por competencias en las organizaciones de la región ha tenido una dinámica interesante, pues el 64% de las empresas participantes han implementado un modelo de competencias, lo que muestra un interés desde distintas áreas de la organización por desarrollar procesos innovadores.

Otro de los aspectos abordados fue el relacionado con la Responsabilidad Social Corporativa, encontrándose que muchas de las empresas realizan acciones aisladas dirigidas a sus diferentes grupos de interés así: los empleados (auxilios educativos, programas de bienestar y de salud ocupacional, capacitaciones); los proveedores (programas para beneficiar al cliente); el medio ambiente (programas de reciclajes, utilización de materias primas biodegradables, manejo integral de residuos, manejo racional de recursos); la comunidad (donación de recursos para fundaciones, escuelas y obras de infraestructura); entre otras y que son comunicadas a través de diferentes tipos de informes como el balance social.

A finales del siglo XX se presentaron varios cambios en la gestión de talento humano en las organizaciones, influenciada en gran medida por la necesidad de las empresas de sobresalir en un mercado cada vez más competitivo, lo que las llevó a redefinir su rol y para lograrlo se vieron en la necesidad de delegarle a terceros gran parte de sus funciones administrativas y en este momento el outsourcing o tercerización llega a la gestión del talento humano para brindarle la posibilidad de desarrollar a cabalidad su nuevo papel de aliado estratégico del negocio. De acuerdo a esto se indagó acerca del uso del outsourcing para los procesos de gestión humana y estos fueron los resultados, los cuales se observan en la siguiente tabla.

Tabla 4: Proceso del Área de Gestión del Talento Humano Tercerizados

Proceso	Esta tercerizado	Le interesa tercerizar
Selección	17.9%	8.3%
Capacitación	15.4%	16.7%
Administración de nómina	12.8%	8.3%
Salud ocupacional	12.8%	12.5%
Desarrollo personal	10.3%	8.3%
Seguridad industrial	7.7%	16.7%
Bienestar y clima laboral	7.7%	8.3%
Compensación y beneficios	5.1%	4.2%
Comunicación organizacional	5.1%	0.0%
Outplacement	2.6%	4.2%
Inducción	2.6%	12.5%

La tabla muestra el uso del outsourcing en los procesos de gestión humana de las empresas

Incorporación: Pese a la situación económica de algunos sectores económicos en la región, el flujo de empleados en las empresas encuestadas presentó el siguiente comportamiento durante los tres últimos años: en el 44% de las empresas permaneció igual, en un 35% de ellas aumento y solo disminuyo en el 4% de las mismas. Se encontró que respecto a los procesos de reclutamiento la fuente más utilizada son las recomendaciones y referencias y las principales limitaciones que encuentran en los candidatos que aspiran a un puesto son; la experiencia, el conocimiento del entrono del negocio, las competencias del ser, la disponibilidad de horarios y el manejo de personas. En los procesos de selección, los métodos son definidos por el área de gestión humana y las capacidades específicas para el puesto son los aspectos más importantes para su elección.

Desarrollo : Esta investigación identificó las acciones que las organizaciones objeto de estudio están realizando en materia de formación y desarrollo de su talento humano. El primer aspecto abordado es que la formación está dejando de ser una actividad operativa para convertirse en un factor estratégico, de importancia relevante para el desarrollo organizacional. Un 56% de las organizaciones encuestadas manifestó tener un plan estratégico de capacitación, que orienta los esfuerzos en este aspecto. También es importante destacar que de las 15 empresas que admiten contar con un plan estratégico de capacitación,

solo el 21,4% tienen a su vez un plan de carrera y un plan de formación; lo que podría indicar que en muchas ocasiones se desarrolla un plan estratégico muy completo, que no es aterrizado y del cual no se derivan los planes operativos, que deberían permitir el logro de los objetivos definidos en el plan maestro.

Es claro que si para las empresas el establecimiento de los programas de formación es un aspecto importante en su desarrollo, deben destinar recursos para ello, ya sean propios o cofinanciados con entidades como el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje). Se encontró que el 32% de las empresas ofrecen menos del 10% de sus programas de capacitación en convenio con el SENA; y el 24% más del 30%.

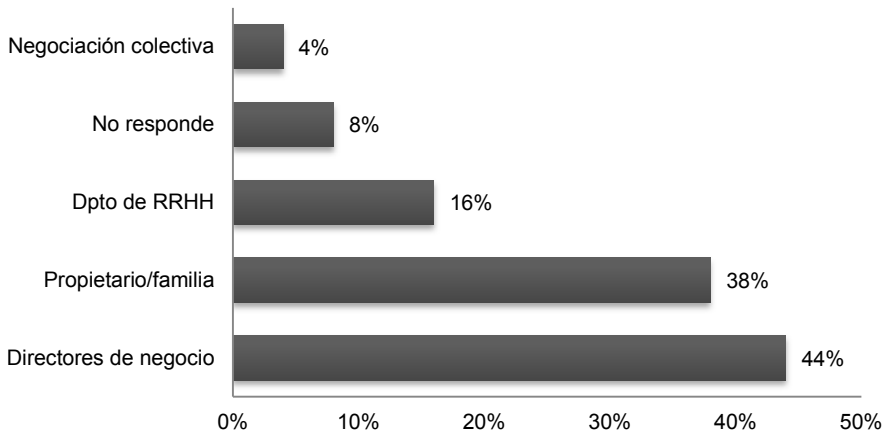
Lo anterior permite evidenciar que aunque existen posibilidades de convenios para desarrollar capacitaciones de diversa índole, las empresas no acuden mucho a éstos, sobre todo las empresas de menos de 50 empleados. En lo referente a los temas predominantes en las capacitaciones, se encontró que la mayoría de empresas participantes (47,6%) forman en conocimientos técnicos, el 31% en lo relacionado con los comportamientos y competencias deseadas, el 9,5% en habilidades directivas y el 4,8% en idiomas. Cuando se aborda además el tema de las herramientas que las empresas utilizan para evaluar el desempeño, se tiene que a pesar de existir variados métodos como escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, listas de verificación, evaluación participativa por objetivos y evaluación 360° entre muchos otros; se tiene que un 68% de las empresas participantes cuentan con un método bien sea que les permite evaluar las tareas desempeñadas, o evaluar criterios relevantes para la empresa o realizar una evaluación por competencias. El resto de las empresas lo hacen de manera informal o simplemente no cuentan con una herramienta que les permita evaluar el desempeño de los colaboradores.

Compensación

Hablar de compensación implica considerarla uno de los procesos mas determinantes en la gestión organizacional y de la gestión del talento humano. Las empresas participantes dieron cuenta de los sistemas de compensación que han implantado, destacando que el sistema más utilizado para retribuir tanto al nivel directivo, como medio y operativo es el tradicional o salario fijo mensual. Así, el 36% de las organizaciones utiliza este sistema de compensación para el nivel directivo, el 16% una combinación entre el sistema tradicional y variable y el otro 16% mezcla el tradicional, variable y flexible. Es decir que la tendencia es utilizar cada vez más el sistema de compensación variable para compensar a los directivos de la organización, pues generalmente son ellos más que ningún otro empleado, quienes son compensados de acuerdo a su desempeño, traducido en el logro de los objetivos organizacionales.

También es importante abordar lo relacionado con la o las personas que toman las decisiones en materia retributiva en las empresas participantes. Al indagar en este aspecto, se encontró que en el 44% de las empresas son los directores de negocio, es decir los gerentes generales quienes definen lo relacionado con la compensación. En menor proporción aparece el propietario o la familia en el 28% de las empresas; y el departamento de gestión del talento humano en el 16% de las empresas como se muestra en la figura 1.

Figura 1: Area Responsable en la Organización de Tomar las Decisiones en Materia Retributiva



La figura muestra las áreas u órganos de dirección que definen las políticas de compensación o retribución

CONCLUSIONES

Las siguientes son las conclusiones que a nivel general arrojó la investigación respecto de las tendencias que están orientando las prácticas de Gestión Humana. Las empresas objeto del estudio fueron en su mayoría micro, pequeñas y medianas empresas, ubicadas en la ciudad de Cali y que a pesar de que cuentan con un plan estratégico formal, que les ha posibilitado clarificar su misión, su visión y sus valores corporativo, no tienen definido un plan estratégico de gestión humana. La participación estratégica de las áreas de Gestión del Talento Humano en los procesos donde se deciden las estrategias organizacionales está disminuyendo y mantiene su rol en la implementación de políticas como las de selección, capacitación, compensación y evaluación del desempeño.

La observación de los resultados respecto a las debilidades, permite deducir que existe una relación directa entre la incapacidad para agregar y medir valor con la amenaza de reducción de personal de las áreas. En la medida en que los dueños y la alta dirección de las organizaciones perciben a las áreas de gestión humana como primordialmente operativas (hecho a su vez generado por la falta de medición de impacto), va haciendo carrera la tendencia que mira los procesos que manejan las áreas como no esenciales y sujetos de reducción y tercerización.

La capacitación en las empresas está ganando en importancia, ya que no solo se tiene un plan formal de capacitación, sino que esto es acompañado de formadores internos y se tienen sistemas que ayudan a controlar y gestionar la calidad de la misma. La empresa pequeña no puede competir con las más grandes del sector en cuanto a compensación monetaria, es por eso que sus esfuerzos para retener su talento humano se basa en establecer un buen clima de trabajo y políticas especiales de promoción para que las desarrollen dentro de la organización. Las limitaciones en la consecución del personal dejan ver que la experiencia, el ajuste a la cultura de la empresa, el conocimiento del sector, el compromiso y las relaciones del manejo de personal son fundamentales para cubrir cargos en diferentes niveles de la organización. Llama la atención que el desarrollo de competencias de liderazgo y el manejo de idiomas no se muestra como críticas a la hora de contratar personal.

Pese a la disponibilidad y al uso de técnicas y herramientas relacionadas con la gestión del talento humano, los temas referentes con la diversidad organizacional y ciudadanía corporativa no han sido desarrollados plenamente en estas empresas y en general en Colombia. Vincula la Gestión del Talento

Humano con la solución de problemas críticos de la organización, como la formulación y ejecución de la estrategia y las percepciones de desempeño organizacional, aunado a la necesidad de aportar para el aprovechamiento del potencial del talento humano, es el panorama a enfrentar en el futuro. Estos resultados pueden dar algunas señales de la manera en que se gestiona el talento humano en las empresas, pero es fundamental en estudios posteriores ampliar la muestra de empresas y hacer un muestreo más estratificado, con el fin de determinar correlaciones por tipos de empresas y su tamaño.

REFERENCIA

AEDIPE (1992). La dimensión humana de la empresa del futuro, Ed. Deusto. Barcelona

Barney, J.B. and P.M. Wright. 1998. On becoming a strategic partner: the role of human resource in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), pp. 31-46.

Beer, M. 1998. La transformación de la función de los RR.HH: Eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo perfil estratégico, en *El futuro de la dirección de recursos humanos* de Dave Ulrich et al., Ed. Gestión 2000, Barcelona

Cepal, "Serie Estudios y perspectivas No. 21, Bogotá, octubre de 2010

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) www.dane.gov.co

Dessler, G. y Varela R. 2009. *Administración de Recursos Humanos, enfoque Latinoamericano*. 5ª edición. P.19. Pearson

Dolan S., Valle R., Jackson S., Schuler R. 2007. *La gestión de los recursos humanos*. 3ª edición. P. 8. Mc. Graw Hill

Hernández S. 1994. *Introducción a la administración*, McGraw Hill. p.110.

Jayne M. E. A. and Dipboye R. L. 2004. Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 4, Pp. 409-424

Reynoso, A. 2004. En la era del "tablero de comando", ¿hacia dónde se dirige la función de recursos humanos?, [en línea] <http://www.tablero-decomando.com>, [Leído:29 de Diciembre de 2005].

Shahrabi Behzad. 2011. The Role of Human Resources in the Age of Globalization. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 10 (2): 138-140

Smith, A. (1937). *Wealth of Nations*. Ed. P.F. Collier & Son. New York.

Thurow, L. (1992). *La guerra del siglo XXI*, Ed. Vergara, Madrid

Ulrich, D. 1997. *Recursos Humanos Champions*. Granica, Buenos Aires, Argentina, pág. 101

Ulrich, D. 1998. *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Ed. Gestión 2000. Barcelona

Werther W., Davis K. 2008. *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*, 6ª edición. pag.23. Mc. Graw Hill

RECONOCIMIENTO

Esta ponencia se escribe a partir de la investigación “Prácticas de talento humano en las empresas del sector alimentos del Valle del Cauca” realizada durante los años 2010 y 2011, donde también participaron como co-investigadoras las profesoras Beatriz Agudelo y María Eugenia Torres, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Occidente.

BIOGRAFÍA

Juan Carlos Aguilar Joyas, es magister en Administración y trabaja como profesor coordinador del área académica de gestión humana del Departamento de Ciencias Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Occidente en Cali, Colombia, las áreas de interés es recursos humanos y gestión estratégica se puede contactar en el correo electrónico jcaguilar@uao.edu.co y jagui7@yahoo.com