Religación
Press

Albeiro González Vargas, Diego Fernando Lotero Vasquez,
Jacid Montoya Torres

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Estrategia, cumplimiento y valor



Administración

Albeiro González Vargas, Diego Fernando Lotero Vasquez,
Jacid Montoya Torres

Gerencia del talento humano

Estrategia, cumplimiento y valor

Religación **P**ress
[Ideas desde el Sur Global]

Human Talent Management.
Strategy, Compliance, and Value

Gestão do talento humano.
estratégia, conformidade e valor

Religación **P**ress

[Ideas desde el Sur Global]

Equipo Editorial
Editorial team

Ana B. Benalcázar
Editora Jefe / Editor in Chief
Felipe Carrión
Director de Comunicación / Scientific Communication Director
Melissa Díaz
Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator
Sarahi Licango Rojas
Asistente Editorial / Editorial Assistant

Consejo Editorial
Editorial Board

Jean-Arsène Yao
Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova
Fabiana Parra
Frisa María Antonieta Aliaga Guevara
Mateus Gamba Torres
Siti Mistima Maat
Nikoleta Zampaki
Silvina Sosa
Víctor Ancajima Miñán

Religación Press, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN | Religación Press, is part of the editorial collection of the CICSHAL-RELIGACIÓN Research Center |

Diseño, diagramación y portada | Design, layout and cover: Religación Press.
CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.
Correo electrónico | E-mail: press@religacion.com
www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en | Available for free download at
https://press.religacion.com

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)
This title is published under an Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.

El presente libro tiene el aval del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina - CICSHAL.



Título: Gerencia del talento humano. Estrategia, cumplimiento y valor

Derechos de autor | Copyright: Albeiro González Vargas, Diego Fernando Lotero Vasquez, Jacid Montoya Torres

Primera Edición | First Edition: 2026

Editorial | Publisher: Religación Press

Materia Dewey | Dewey Subject: 658.3 - Gerencia de personal (Gerencia de recursos humanos)

Clasificación Thema | Thema Subject Categories: KJMV2 - Gestión de personal y recursos humanos | KJM - Gestión y técnicas de gestión | KJG - Ética empresarial y responsabilidad social

BISAC: BUS030000

Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico | Professional / Academic

Colección | Collection: Administración

Soporte| Format: PDF / Digital

Publicación | Publication date: 2026-11-02

ISBN: 978-9907-845-43-3

[APA 7]

González Vargas, A., Lotero Vasquez D. F., & Montoya Torres, J. (2026). *Gerencia del talento humano. Estrategia, cumplimiento y valor.* Religación Press. https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.504

Revisión por pares

El presente libro constituye el resultado de un riguroso proceso de investigación académica, cuya calidad metodológica y solidez argumental han sido validadas mediante un sistema de revisión por pares externos implementado bajo el protocolo de doble ciego, bajo la supervisión del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina (CICSHAL). Como garantía de transparencia y rigor científico, los informes de evaluación realizados por los especialistas designados se conservan en el archivo institucional de la editorial, a disposición de las instancias que así lo requieran.

Peer Review

This book is the result of a rigorous academic research process, whose methodological quality and argumentative solidity have been validated through an external peer-review system implemented under a double-blind protocol, under the supervision of the Center for Research in Sciences and Humanities from Latin America (CICSHAL). As a guarantee of transparency and scientific rigor, the evaluation reports prepared by the designated specialists are preserved in the publisher's institutional archives, available to any party that may require them.

Sobre los autores

ABOUT THE AUTHORS

Albeiro González Vargas
Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO | Tolima | Colombia
https://orcid.org/0000-0002-7991-4475
albeiro.gonzalez@uniminuto.edu
gonzalezalbeiro@hotmail.com
Mg. en Alta Dirección y MBA en dirección y administración de empresas, experto investigador y consultor con sólida experiencia en el sector público y privado. Experto en gerencia estratégica, diagnóstico organizacional, gestión integrada de la calidad y metodologías de mejora continua orientadas a la eficiencia institucional.

Diego Fernando Lotero Vasquez
Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO | Tolima | Colombia
https://orcid.org/0000-0001-7470-2310
diego.lotero@uniminuto.edu
dlotero17@gmail.com
Mg. en Administración de Recursos Humanos. Investigador experto en la gestión del talento humano, analítica de datos y transformación tecnológica de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) para la toma de decisiones en entornos laborales.

Jacid Montoya-Torres
Universidad Externado de Colombia | Bogotá | Colombia
https://orcid.org/0000-0003-4958-5815
jacid.montoya@uexternado.edu.co
Doctor en Ingeniería de Proyectos con experiencia en Procesos de Mejora Continua, Gestión Integrada de la Calidad y el Medio Ambiente.

Resumen

Esta obra se propone abordar la gerencia del talento humano, dentro del contexto de la competitividad empresarial, con el fin de identificar estrategias que aporten valor agregado para asegurar que el crecimiento de la organización sea proporcional al desarrollo, motivación y bienestar de sus colaboradores; logrando así articular la productividad corporativa con la calidad de vida laboral. A partir de un recorrido histórico por la evolución de la disciplina, se examinan los procesos de planeación, selección, contratación y evaluación del desempeño laboral; y se integra de forma estratégica la seguridad y salud en el trabajo dentro de esta misma visión integral. Por su parte, el texto ofrece un panorama de herramientas para la excelencia corporativa que abarca desde el coaching, la comunicación estratégica, la ética empresarial hasta la transformación de los procesos configurándose este como un recurso de consulta indispensable para profesionales y académicos del sector.

Palabras clave:
Gestión de recursos humanos; Recursos humanos; Productividad; Condiciones de trabajo.

Abstract

This work aims to address human talent management within the context of business competitiveness, in order to identify strategies that provide added value to ensure that the organization's growth is proportional to the development, motivation, and well-being of its employees, thereby articulating corporate productivity with quality of work life. Based on a historical review of the evolution of the discipline, the processes of planning, selection, hiring, and job performance evaluation are examined; and occupational health and safety is strategically integrated into this same comprehensive vision. In turn, the text offers an overview of tools for corporate excellence ranging from coaching, strategic communication, and business ethics to process transformation, thus establishing itself as an indispensable reference resource for professionals and academics in the sector.

Keywords:
Human resource management; Human resources; Productivity; Working conditions.

Resumo

Esta obra se propõe a abordar a gestão do talento humano, no contexto da competitividade empresarial, com o objetivo de identificar estratégias que agreguem valor para assegurar que o crescimento da organização seja proporcional ao desenvolvimento, à motivação e ao bem-estar de seus colaboradores, articulando, assim, a produtividade corporativa à qualidade de vida no trabalho. A partir de um percurso histórico pela evolução da disciplina, examinam-se os processos de planejamento, seleção, contratação e avaliação do desempenho laboral; e integra-se, de maneira estratégica, a segurança e saúde no trabalho a essa mesma visão integral. Por sua vez, o texto oferece um panorama de ferramentas para a excelência corporativa que abrange desde o coaching, a comunicação estratégica e a ética empresarial até a transformação dos processos, configurando-se como um recurso de consulta indispensável para profissionais e acadêmicos do setor.

Palavras-chave:
Gestão de recursos humanos; Recursos humanos; Produtividade; Condições de trabalho.

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO:
estrategia, cumplimiento y valor

CONTENIDO

Revisión por pares 7
Peer Review 7
Sobre los autores 8
About the authors 8
Resumen 10
Abstract 11
Resumo 11
Prólogo 16
Introducción 20

Capítulo 1 24
Contexto Histórico y Conceptual del Talento Humano 24
Introducción 25
Marco histórico y conceptual del talento humano 27
Administración de personal 28
Conceptos básicos de administración 30
Antecedentes históricos 33
Antiguo China 37
Antiguo Egipto 38
Antiguo Israel 41
Antiguo Grecia 43
Antiguo Roma 44
Edad Media 45
Edad Moderna 47
Nacimiento de la administración moderna 48
Conceptos básicos sobre la gestión del talento humano 51
Conclusiones 55

Capítulo 2 61
Planeación, reclutamiento, contratación y desarrollo de recursos humanos 61
Introducción 62
El reclutamiento y selección del personal como proceso 64
Reclutamiento de personal 66
Reclutamiento interno 67
Reclutamiento externo 70
La convocatoria y los medios de divulgación 74

Selección de personal 76
Pruebas 78
Entrevistas 80
Inducción y plan de bienvenida a la organización 83
Errores en la selección de personal 86
Planeación de recursos humanos 87
Análisis de puestos 91
Pasos para elaborar el análisis de puestos 94
Elaboración del documento perfil de cargo o descripción del puesto 96
Manuales de operatividad en los cargos 99
Manual de funciones 99
Manual de procesos y procedimientos 102
Evaluación del desempeño 105
Incidencia del tipo de contratación para la gestión del talento humano 110
Clasificación de los contratos 111
Terminación de contratos 114
Sindicatos y relaciones colectivas 115
Conclusiones 119

Capítulo 3 125
Elementos que condicionan la gestión del Talento humano 125
Introducción 126
Desarrollo de la gestión del Talento humano 128
Motivación del Talento Humano 130
Teorías sobre la motivación y las necesidades del ser humano 131
Formación o capacitación del personal 133
Clima organizacional y satisfacción laboral 137
Cultura y desarrollo organizacional 138
Selección de personal por competencias 139
Remuneración, compensación y prestaciones sociales 141
Clases de salarios 143
Componentes de las prestaciones sociales 145
Nómina 149
Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo 155
Estructura de alto nivel de la norma ISO 45001 161
Estructura documental del SGSST 163
Organización interna y comités de apoyo en seguridad y salud en el trabajo 167
Evaluación y mejora continua 173
Medición de la gestión en SST 175
Conclusiones 177

Capítulo 4 183
Excelencia y calidad en la gestión del talento humano 183
Introducción 184
Calidad en el contexto histórico de los recursos humanos 187
Great Place to Work y excelencia en el ambiente laboral 191
Planeación estratégica de la calidad y desarrollo humano 194
Implementación, auditoría y certificación de un sistema de gestión de calidad 197
Conclusiones 201

Capítulo 5 206
La gerencia del desarrollo humano en las organizaciones actuales 206
Introducción 207
Actualidad de la gerencia en el desarrollo humano en las organizaciones 209
Percepción de los empresarios sobre las competencias del talento humano 211
Gerencia del talento en los países industrializados 211
Generalidades del coaching 215
Características del coaching 217
Clases de coaching 219
El Coaching y el Talento humano 245
Comunicación estratégica organizacional 247
Principales características de la comunicación estratégica organizacional 248
Herramientas para la comunicación estratégica organizacional 250
Ética y responsabilidad social corporativa 252
Principios de la ética 253
Características de la responsabilidad social corporativa 256
La gestión del talento humano en la Ética empresarial y la responsabilidad social corporativa 258
Transformación del talento humano en la era digital 260
Conclusiones 264

Epílogo 268

Referencias 275

Prólogo

Es un honor para mí presentar este libro que surge como resultado de un proceso de investigación académica. Un esfuerzo que ha sido gestado con esmero y dedicación por un grupo de docentes de la Rectoría Tolima y Magdalena Medio de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Las líneas de este libro centran una reflexión exhaustiva sobre la importancia de la gestión eficaz del talento humano dentro de las organizaciones y de su relación con el éxito, permanencia y competitividad de las empresas, dentro de un mercado empresarial tan cambiante como el que hoy vivimos; dicha gestión, además, debe caracterizarse por el bienestar laboral, el desarrollo de las carreras profesionales y la motivación permanente de todos los integrantes que componen la plantilla de una organización.

En este sentido, los autores agrupan en los cinco capítulos de esta obra una investigación basada en el Método Delphi, cuya aplicación permitió cotejar las consideraciones de expertos en el área del Talento Humano para dar forma a cada uno de los apartados y subapartados que se presentan en este documento en el que se evidencian elementos, estrategias, metodologías y procesos importantes a nivel

interno y externo para la gestión eficaz del talento humano articulado con la mejora continua de una organización.

Esta reflexión inicia con la evolución de la industria empresarial, el trabajo, la gestión y organización del talento humano a lo largo de la historia desde un contexto empresarial. Dicho proceso parte como respuesta investigativa a los cuestionamientos constantes del mundo laboral actual y la necesidad de identificar, estudiar y mejorar aquellas estrategias y metodologías organizacionales que aportan valor agregado a la gestión empresarial, siendo el talento humano el protagonista fundamental del crecimiento organizacional.

En el mercado empresarial actual, una compañía que permanece activa y es reconocida por su gestión a nivel competitivo, es precisamente aquella que dentro de sus fortalezas más destacadas se sitúa el poseer una planilla con los mejores colaboradores para el desarrollo de las actividades asociadas a los procesos estratégicos, misionales y de apoyo que componen una organización. Este importante aspecto supone un gran desafío para la compañía, por lo que se requiere enfocar procesos eficaces para el reclutamiento, selección y contratación de talentos valiosos.

Sin embargo, existen otros componentes necesarios para la gestión eficaz del talento humano dentro de una organización, por ejemplo, el bienestar integral de los trabajadores es otra de las grandes fortalezas que tienen las empre-

sas exitosas, de allí la importancia de articular estrategias que permitan responder a las necesidades de crecimiento y supervivencia del individuo, entornos de trabajo seguros, ambientes de trabajo adecuados, salud y calidad de vida de las personas en su ejercicio profesional. Por tal razón, los docentes responsables de esta obra recalcan la valiosa relación entre la gestión del talento humano con la seguridad y salud en el trabajo dentro de las organizaciones y el efecto positivo que causa esta sinergia de disciplinas para el individuo y el ente económico.

Ahora bien, la comunicación eficaz a nivel interno o externo de las empresas, el desarrollo profesional del individuo, la responsabilidad social corporativa y hoy la transformación digital de los procesos empresariales, son algunas de las habilidades gerenciales, fortalezas y propuestas de valor con las que hoy en día cuentan las organizaciones de alto nivel, por esta razón se requiere de un proceso de análisis, diseño, planeación, ejecución y evaluación estructurada de actividades orientadas a reconocer el talento humano como elemento clave para el desarrollo empresarial, en tal sentido los autores agrupan estos elementos claves desde la perspectiva de la gerencia del desarrollo humano en un escenario empresarial.

Este libro es un gran recurso para los colaboradores que componen los procesos de una organización, para aquellos estudiantes en formación, para los profesionales del

área de recursos humanos, seguridad y salud en el trabajo y todas aquellas disciplinas que influyan en el bienestar integral del trabajador y en el mejoramiento continuo de una organización. Invito a las lectoras y lectores que se sumerjan en cada una de estas líneas, pues nutren significativamente los procesos empresariales y académicos. Agradezco a los tres autores por compartir su conocimiento y experiencia de todo lo que abarca la gestión y administración del talento humano dentro de las empresas y su estrecha relación con el éxito organizacional en un mundo tan cambiante como en el que vivimos.

Mónica Alejandra Manjarres Higinio
Magister en Dirección de Recursos Humanos
Administradora en Salud Ocupacional

Introducción

La aproximación al talento o recurso humano (TH), refiere no solo la comprensión del concepto funcional, sino la interacción de este con los sistemas de trabajo, para esto, algunas apreciaciones generalizadas como las de Cuesta (2010, 2017), resalta esta gestión como un grupo de decisiones o acciones generadas desde el ámbito organizacional que influyen de manera directa o indirecta en las personas vinculadas con la organización.

Posturas más reflexivas como las de Chiavenato (2019), postulan que el trabajo desde el TH se da a partir de la integración de la organización y las personas, es decir, parte de la gestión de los recursos organizacionales con y para la ayuda de las personas. El mismo autor plantea que la GTH, se constituye dinámica, con un aumento sustancial en la inmersión de la estrategia y la separación de la fundamentación operativa, lo que representa una necesidad en términos de adaptación y flexibilidad.

Interpretar las posturas argumentadas, sugiere entender que la dinámica de la organización condiciona la interacción entre los individuos, por ende, quien tenga a su cargo la gestión de personas, deberá adaptarse a modelos flexibles que le permitan tomar decisiones en función de adquirir, retener, desarrollar y potenciar el personal necesario en las organizaciones, así como presentando

y garantizando las condiciones para la ejecución de sus funciones; esto incluye la solución de problemas locales, internos y externos que perturben el desarrollo organizacional, ubicando la GTH en niveles jerárquicos de decisión (Chiavenato, 2019).

Chiavenato (2019); Cuesta (2010, 2017) y Dessler & Varela (2011), coinciden al plantear que la GTH se desarrolla desde una serie de áreas funcionales que agrupan los diferentes planteamientos teóricos sobre la dirección de personas dentro de las organizaciones, en este sentido se parte de la provisión, proceso de Organización, planes de mantenimiento, acciones de desarrollo y formación para complementar con la auditoria del talento humano; lo que supone que la gestión estratégica debe dimensionar la interacción y dar respuesta a las necesidades que se presenten o identifiquen.

En este sentido, cada trabajo presenta retos para la dirección, que parten de la capacidad misma de respuesta de las personas y la organización. Marr (2019), incluye el concepto de recursos humanos inteligentes, aludiendo a la gestión desde la integración de los medios digitales y superinteligentes al hablar de la automatización de los procesos, lo que sugiere mejorar la toma de decisiones a partir de los datos.

Finalmente, como lo postula Cuesta (2017), se hace necesario que la inmersión en la GTH se dé desde un modelo

funcional, que debe integrarse al abordar la influencia de los trabajadores (Modelo de GRH de Beer), pues este logra triangular el sistema de trabajo, el flujo del recurso humano y los sistemas de recompensa, lo que permite la participación de nuevas formas de gestión y el aporte de diferentes disciplinas.

Capítulo 1

Contexto Histórico y Conceptual del Talento Humano

Introducción

El proceso administrativo tuvo sus orígenes en las necesidades propias del ser humano de abastecerse con su producción y con otros productos indispensables para la subsistencia, generando acuerdos comerciales o trueques entre las diferentes comunidades, poblaciones y regiones cercanas; asociando la mano de obra calificada, como un elemento fundamental en la ejecución y generación de bienes o servicios, clasificándola en función de la especialización en el desarrollo de dichas actividades.

Esta dinámica, género que el ser humano fuese considerado como máquina de producción, desconociendo necesidades propias como individuo, generando una disminución en el rendimiento, desmotivación, desinterés y sobre agotamiento. Después de observar los inconvenientes que emergieron, se utiliza la escala de necesidades del ser humano, para reconocer aquellas particularidades ignoradas, estimulando el cuidado del talento humano como protagonista fundamental durante el desarrollo de tareas y como aporte para el crecimiento de las organizaciones.

Fundamentalmente, el talento humano es y será considerado como dinamizador de las empresas, esto por la capacidad de responder al auge que imprime el mercado actual. el presente capitulo se desarrolla con el objetivo de Identificar los principales aportes en gestión del talento

humano a las organizaciones del siglo XXI, se desarrolla a partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación del método Delphi, a un grupo de expertos, tomando como base las siguientes preguntas:

- ¿Por qué aún en pleno siglo XXI, en la era de la tecnología y el desarrollo mundial, no se valora el talento humano desde sus competencias y aportes al crecimiento de las organizaciones?
- ¿Por qué la gestión del talento humano refleja una clara limitación en la autonomía de la gestión con responsabilidades en la toma de decisiones que afectan el curso de la organización?
- Si nuestra historia ha mostrado al talento humano como un motor dinamizador, ¿por qué en su gran mayoría se utiliza como fuerza de trabajo y no como generador de ideas e innovación?
- ¿Porque hay mayor reconocimiento del talento humano en los países industrializados?
- ¿Cómo estos avances han potencializado el presente del mundo globalizado y cuál ha sido el aporte más importante en el Desarrollo de competencias del talento humano?

Marco histórico y conceptual del talento humano

El talento humano como fundamento de las organizaciones ha ido evolucionando a través del tiempo, hoy se considera como un factor preponderante en el desarrollo de los procesos y procedimientos de las organizaciones. Esto, ha servido como motivante para que el ser humano avance en la especialización de capacidades y habilidades buscando el desarrollo de altas competencias, que permitan aportar valor y así, contribuir al crecimiento en diferentes sectores empresariales.

El talento humano representa para las organizaciones, el motor que mueve y ejecuta las diferentes actividades, área por área, con el fin de alcanzar las metas trazadas basadas en la estructura organizacional que atiende a las necesidades y requerimientos propios del mercado actual, la gestión adecuada permite que se generen alternativas de negocio innovadoras a partir de la capacidad para sobreponerse y reinventarse (Ramírez Molina et al., 2021).

Si el talento humano es el motor que hace que los procesos y procedimientos funcionen en las organizaciones, para Peter Capelli, todas las empresas que propenden por una adecuada gestión del talento humano logran marcar la diferencia por el grado de competitividad y el alto rendimiento y desempeño (Capelli, 2019, p. 45).

Para Buckingham, la clave del éxito de todas las organizaciones es identificar, desarrollar y potenciar las fortalezas del talento humano (Buckingham, 2018, p. 63).

Entre tanto, Grant manifiesta que una adecuada cultura organizacional trae consigo el fomento de la colaboración y ayuda mutua, lo que permite siempre atraer y retener a los mejores talentos (Grant, 2016, p. 87). No obstante, en la mayoría de las organizaciones se preocupan hoy, por tener un personal muy calificado que esté al nivel de la competencia y que puedan ser grandes generadores de ideas innovadoras que revolucionen el mercado y alcancen el grado de aceptación y satisfacción de los clientes y consumidores finales. Teniendo la claridad sobre el significado del talento humano para las organizaciones, se reafirma que uno de los propósitos de la gestión de persona es buscar para el equipo de trabajo la capacidad de solucionar problemas, superar crisis, gestionar procesos, ser innovador y creativo, estando preparado para enfrentar las contingencias internas como externas de una empresa, utilizando diferente medios tanto físicos, estructurales, humanos y tecnológicos.

Administración de personal

Culturas antiguas como la Romana, China, Babilonia, Sumaria, hebrea, egipcia, griega, entre otras, organi-

zaron sus trabajos de tal forma que podían planear y ejecutar las actividades ejerciendo un control total sobre las mismas. De esta forma, conocían con certeza qué recursos tenían a disposición y a quien asignar para cada una de las diferentes tareas, bien sea por familia, clan, tribu, imperio o reino.

Aunque la administración se cataloga como una ciencia y un arte, sus orígenes se remontan o han aparecido con la evolución de la humanidad como medio organizativo de las familias y tribus. Una interpretación simple consiste en la planeación, organización, coordinación y ejecución de estrategias específicas que promuevan de manera eficiente el desempeño y desarrollo del personal en las organizaciones, buscando altos estándares de productividad.

Dicha perspectiva coincide con Minzberg quien afirma que la administración es tanto una ciencia como un arte, ya que combina el conocimiento técnico con la habilidad práctica (Mintzberg, 2021, p. 12). De la misma manera, Peter Drucker afirma que la administración es una disciplina práctica que se apoya tanto en el conocimiento teórico como en la experiencia empírica (Drucker, 2019, p. 35). Por otro lado, para Edgar Schein, la administración es un arte que implica la capacidad para percibir y manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre (Schein, 2018, p. 68).

Desde los conceptos anteriormente tratados por expertos, se puede mencionar que la administración se convierte en ciencia cuando los procesos se pueden probar y se convierten en teoría aplicada a las diferentes organizaciones y a su vez es arte cuando todos los esfuerzos realizados a través del tiempo sirven para ir mejorando las buenas prácticas en las organizaciones, lo cual se traduce en el mejoramiento continuo y el desarrollo de nuevos conceptos administrativos que son la base del cambio y de la competitividad en el mercado actual (Dessler, 2004).

Conceptos básicos de administración

Por descomposición conceptual la administración en la perspectiva de Gary Dessler define la administración como el proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos de una organización para lograr sus objetivos de manera eficiente y efectiva (Dessler, 2016, p. 4). Por su parte, Stephen Robbins sostiene que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros, físicos y de información de una organización para lograr sus objetivos (Robbins, 2017, p. 4).

Según Hernández y Rodríguez (2011),

> La administración se puede considerar tanto como ciencia como técnica. El autor mencio-

> na que la administración es una ciencia que tiene como objeto de estudio los fenómenos que se producen en las organizaciones y, al mismo tiempo, es una técnica que se ocupa de la aplicación de un conjunto de conocimientos y habilidades para el logro de objetivos. (Hernández y Rodríguez, 2011, p. 3)
>
> En otras palabras, la administración se enfoca tanto en la investigación y desarrollo de teorías y principios, como en su aplicación práctica para alcanzar los objetivos de una organización, lo que la convierte en una disciplina que combina aspectos de ciencia y técnica.

La anterior definición muestra dos contextos en los cuales pueden identificarse el *concepto*, donde se habla de los procesos y procedimientos a implementar y controlar, y el ámbito de desarrollo como área encargada de dar la dirección eficaz a un grupo de personas que serán los encargados de alcanzar las metas trazadas, mediante la gestión encaminada a satisfacer las necesidades de una comunidad en particular.

En este sentido, la administración deberá entenderse como la forma de planificar, organizar, ejecutar y controlar un número diverso de recursos tangibles e intangibles con los que cuenta una persona natural, jurídica o cualquier forma de asociación, con el fin de alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Tabla 1. Concepto de Administración

AUTORES	CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN
Peter F. Drucker	La administración es el trabajo a través de otros para alcanzar los objetivos de la organización y de sus miembros.
Henry Fayol	La administración es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
Harold Koontz	La administración es el arte de llevar a cabo las cosas a través de las personas y con la ayuda de la ciencia.
Mary Parker Follet	La administración es la capacidad de hacer las cosas a través de la gente.
James Stoner	La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos establecidos.
Stephen P. Robbins	La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la organización para alcanzar los objetivos establecidos.
Gary Dessler	La administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y del uso de los recursos organizacionales para lograr los objetivos establecidos.
Koontz y O'Donnell	La administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Fuente: elaboración propia.

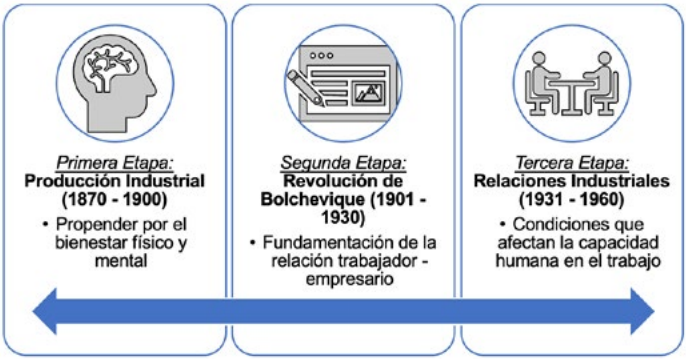
Cada uno de estos autores tiene una perspectiva única y matiz sobre el concepto de administración, pero en general, todos coinciden en que la administración implica planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para lograr objetivos.

Antecedentes históricos

En la antigüedad, el concepto del ser humano y de la administración se mantuvieron claros, los cuales se ven reflejados en los diferentes momentos o periodos históricos, evidentes en la revolución industrial, movimientos obreros, la división del trabajo, la generación de conocimiento, los avances tecnológicos y la implementación de las teorías administrativas, que fueron apareciendo con las diferentes formas de administrar recursos y dirigir el talento humano en función de los cambios en los trabajos.

La administración de los recursos por parte de las personas, de los recursos disponibles en su entorno son una característica innata del ser humano propios de las dinámicas sociales, que le ha permitido desarrollar herramientas para alcanzar el logro de los objetivos propuestos. Además, descubrir las capacidades de los seres humanos para interactuar, haciendo que se potencialice las capacidades y se logre una mayor productividad.

Figura 1. Evolución histórica del Gestión del talento humano



Nota: elaboración propia.

En el gráfico anterior, el proceso administrativo se muestra con una constante evolución, donde se han generado cambios sustanciales en el crecimiento de las competencias del talento humano, generando una mejora continua en el desempeño y gestión de procesos. Esto se refleja en la generación de un mayor compromiso en el diseño de nuevos elementos organizacionales como respuesta al crecimiento y desarrollo de conocimiento organizacional; esto refleja el movimiento generado en el siglo XXI donde la innovación y transformación del pensamiento estratégico como motor generador de ideas tendientes a la competitividad.

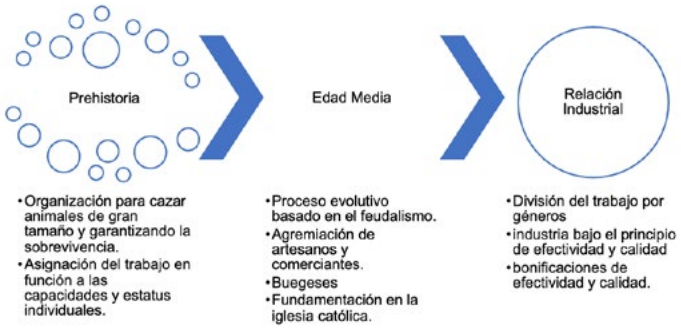
Tabla 2. Evolución de los factores que determinan la gestión humana

Periodo y Factor	1870–1900	1901–1930	1931–1961	1961 – 1990	1991 en adelante
Concepción ser humano	...	Hombre económico racional	Hombre social	Hombre Organizacional	Hombre Psicológico
Concepción trabajo	Creador de valor por excelencia	Mercancía regulada por el mercado	Mercancía Regulada	Mercancía Regulada	Mercancía Libre mercado
Características del momento histórico	Mejoramiento Industrial	Movimiento Obrero	institucionalización	Globalización	Neoliberalismo
Relaciones Laborales (factor determinante)	Huelgas	Salarios	Negociación Colectiva	Negociación Colectiva	Flexibilización y desregulación
Teorías aplicadas a la gestión	Economía clásica, administración sistemática	Economía neoclásica, administración científica, psicología industrial	Modernismo sistémico, relaciones humanas	Neo institucionalismo, cultura organizacional	Confluencia teórica

Nota: tomado de Calderón (2006).

Tal como se puede apreciar en la Tabla 2 Evolución de los factores que determinan la gestión humana, los antecedentes de la administración y la gestión del talento humano permiten en cada periodo observar avances significativos, los cuales daban origen a diferentes teorías. En el siglo XIX y XX se desarrolla un proceso de aceleración en el progreso de administración y evolución de las soluciones a necesidades cotidianas de las empresas, a nivel gerencial, administrativo, social y funcional para lograr el concepto de modernidad.

Figura 2. Aportes históricos de la Administración y gestión del talento humano



Nota: elaboración propia

La administración y la gestión del talento humano es una disciplina que ha evolucionado a lo largo de la historia de la humanidad, y ha sido influenciada por los desarrollos de las civilizaciones antiguas en diversas formas. Son muchos los principales aportes históricos a la administración y la gestión del talento humano, junto con un análisis de los desarrollos de algunas de las civilizaciones antiguas, quienes fueron desarrollando de manera rudimentaria, los diferentes métodos para realizar diferentes actividades que les permitía sobrevivir en condiciones hostiles pero que les daba la oportunidad de generar la división de funciones de acuerdo a las habilidades desarrolladas y así, a través del tiempo se fueron perfeccionando los procesos y procedimientos organizacionales, como el crecimiento del talento humano en alta competencias donde se demostraba la calidad y la excelencia.

En resumen, las civilizaciones antiguas hicieron importantes aportes a la administración y gestión del talento humano. En la Mesopotamia, se establecieron sistemas de especialización laboral y gestión de recursos humanos tempranos. En la antigua China, se crearon sistemas de selección y promoción basados en el mérito, y se estableció un sistema de evaluación de desempeño. En la antigua Grecia, la educación y la formación de los trabajadores eran la clave para la productividad y la eficiencia. Finalmente, en la época romana se centraron en la organización y el control del trabajo en equipo y en la compensación y beneficios para los trabajadores. Todos estos aportes han sido fundamentales para la administración y gestión del talento humano tal como la conocemos hoy en día.

Antiguo China

Entre 1600 al 1027 antes de cristo, se implementa "La gran regla", asociando temas de administración pública y gobierno de la época, con injerencia en la relación pueblo – Estado. En ese entonces, 500 años a.C. surgen políticos con carácter administrativo como Micius o Mo-ti quienes crearon escuelas administrativas con principios filosóficos, cuyas ideas resultaron aceptable en la solución de problemáticas presentadas en la sociedad de esos tiempos, otro desarrollo base nace del filósofo Confucio realiza aportes importantes sobre la gobernabilidad, refiriendo:

- Organización interna del gobierno antes que el pueblo.
- Cooperación para buscar excelentes resultados.
- Desarrollo de procesos con eficiencia.
- Definición clara de las funciones para la no duplicidad.
- Formalidad en el recurso humano.
- definición de sanciones como estrategia para evitar errores.

Antiguo Egipto

Durante el antiguo Egipto, las dinastías IV, XI y XVIII se reconoce la cohesión de esfuerzos humanos y económicos de la población en general, con un alto grado de prosperidad y abundancia. Destaca una economía establecida y planeada mediante un sistema administrativo robusto y burocrático, a partir de la especialización del trabajo, la formación y la supervisión; generado, por una administración desarrollada desde la coordinación y organización, en la cual el factor humano asumía cargos diseñados estructuralmente como recolectores de miel, arqueros, marineros, entre otros.

Los antiguos egipcios especializaban la generación de inventarios, el manejo de ventas y el control de impuestos, evidenciando una organizados en el manejo de actividades administrativas y control operativo, dando oportunidad a la planeación, organización y dirección de gran cantidad de trabajadores, por un periodo de tiempo aproximado de 20 años en la construcción de las grandes pirámides.

Respecto a la conducta de los jefes o supervisores, según el libro de instrucción de *Ptaat-Hotet* escrito en el 2700 a. C., Allí se condensa o implementa el deber de los jefes para escuchar a quienes se les acercan con alguna petición especial. Se establece la información acerca de la justicia con la cual los jefes deben realizar sus actos, así como la responsabilidad derivada de los mismos (reglamentación interna); Así como, la planificación de actividades, el uso de reuniones grupales, el valor del respeto por la autoridad, la responsabilidad administrativa, la importancia de la descripción detallada de las tareas (Ptahhotep, 2700).

El Ptaat-Hotep es uno de los textos más antiguos sobre administración y gestión de personas que se conocen, y se cree que fue escrito en el antiguo Egipto alrededor del 2700 a.C. Es un libro de instrucciones que supuestamente fue escrito por Ptahhotep, un sabio y funcionario del faraón Djedkare Isesi de la V Dinastía.

El libro está dividido en 37 capítulos, cada uno de los cuales trata un tema diferente relacionado con la administra-

ción y la gestión de personas. Algunos de los temas que se tratan en el Ptaat-Hotep incluyen:

- El papel del gobernante en la administración de su reino.
- Cómo tratar a los subordinados y ganar su respeto.
- Cómo elegir a los subordinados adecuados para cada puesto.
- La importancia de la formación y el desarrollo de habilidades.
- Cómo motivar y recompensar a los subordinados.
- Cómo tratar con los conflictos y resolver disputas.

El Ptaat-Hotep es considerado un texto valioso no solo por su antigüedad, sino también por su contenido. En él se reflejan algunas de las primeras ideas sobre cómo administrar y gestionar personas en una organización, y muchas de las lecciones y consejos que se dan todavía son relevantes en la actualidad. El libro también ofrece una visión interesante de la sociedad y la cultura del antiguo Egipto, y de cómo se veía la administración y la gestión de personas en ese momento y lugar.

Antiguo Israel

La historia de los israelitas (reino de Israel y el reino de Judá), datan del siglo XII y X a. C. conocidos principalmente por escritos bíblicos como el antiguo testamento, al convivir con poblaciones cristianas tales como los filisteos, fenicios, madianitas, amorreos, amonitas, entre otros. Destacando por descubrimientos arqueológicos de época y el estudio de las regiones.

Las relaciones mercantiles se desarrollan entre las diferentes poblaciones (el Jordán, Egipto, Canaán, desierto del Sinaí), debido a la superproducción, centralización y distribución de los excedentes de alimentos se convertían en un eje social, político y económico de las regiones, trayendo como resultado el intercambio no solo cultural sino de también de productos y en especial el comercio de cerámica (Baker, 2013).

A partir del desarrollo social y económico, se evidencian las diferentes formas de administración y la especialización del trabajo (talento humano) entre las tribus, familias y poblaciones locales que hacen de sus actividades mercantiles un comercio amplio variado.

En el caso del antiguo Israel, existen diferentes evidencias arqueológicas y textuales que sugieren la existencia de relaciones comerciales y económicas con otras regiones del Cercano Oriente, en particular con Egipto y Mesopotamia.

Una de las principales evidencias arqueológicas del comercio en el antiguo Israel son los hallazgos de cerámica importada de otras regiones. En la ciudad de Megiddo, por ejemplo, se han encontrado cerámicas de origen egipcio y mesopotámico que sugieren la existencia de intercambios comerciales. Otro ejemplo son los hallazgos de sellos cilíndricos de piedra en las excavaciones de la ciudad de Hazor, que se cree eran utilizados como herramientas para el comercio.

Además de la cerámica y otros objetos de lujo, también se han encontrado en el antiguo Israel evidencias de la existencia de rutas comerciales y de la actividad económica. En el sitio arqueológico de Tel Dan, por ejemplo, se ha identificado una antigua ruta comercial que conectaba el norte de Israel con Damasco en Siria, la cual era utilizada para el transporte de bienes como aceitunas y vino.

En cuanto a las fuentes textuales, la Biblia ofrece información sobre la actividad económica en el antiguo Israel, en particular en relación con la agricultura, la ganadería y la minería. Por ejemplo, el Libro de los Reyes describe la actividad de los comerciantes de caballos que importaban caballos de Egipto y los vendían a los reyes de Israel.

En resumen, aunque aún existe mucho debate y discusión en torno a la actividad comercial en el antiguo Israel, las evidencias arqueológicas y textuales sugieren la existencia de relaciones comerciales y económicas con otras

regiones del Cercano Oriente, en particular con Egipto y Mesopotamia.

Es importante tener en cuenta que la información sobre el comercio en el antiguo Israel es limitada y está sujeta a interpretación, por lo que es necesario evaluar críticamente las fuentes y considerar múltiples perspectivas en el análisis.

Antiguo Grecia

Es importante destacar que dentro del Estado gubernamental de Grecia tuvo cuatro procesos evolutivos iniciando por las Monarquías como la ateniense que fue su primer sistema de gobierno con muy poca importancia, seguido por las aristocracias, tiranías y democracias estableciendo y consolidando la soberanía del estado hacia el pueblo en general.

En este sentido, el gran aporte de la antigua Grecia al proceso administrativo y al manejo del talento humano se da por la intervención de filósofos como Sócrates (separa el conocimiento de la experiencia), Platón (las habilidades y capacidades del hombre), Aristóteles (para lograr un Estado perfecto, se debe mejorar los niveles de administración basados en la excelencia de procesos) y finalmente Pericles (la efectiva selección de personal acorde a las ne-

cesidades de las organizaciones), los cuales contribuyen al perfeccionamiento y organización de los trabajos básicos.

Peter Drucker hace una reflexión sobre la herencia y el gran aporte de la antigua Grecia en la administración, en particular la influencia de los filósofos Platón, Aristóteles, Sócrates, entre otros, son quienes perfeccionaron poco a poco el desarrollo del pensamiento administrativo y su continua evolución (Drucker, 1993).

Antiguo Roma

Reconocida como República en 509 antes de cristo, su organización repercutió en el éxito obtenido por el imperio romano, aunque se carece de una fuente documental en lo referente a su administración, entendiendo que ésta se manejó en la figura de *magisterios*, identificados desde su jerarquía según la importancia que revestía para el mismo Estado, siendo Los Ediles (encargados de la administración), los Cuestores (manejaban todo lo concernientes a las finanzas del Estado) y los Pretor (quienes impartían justicia según las leyes–normas establecidas para tal fin).

Con el análisis del ordenamiento administrativo de Roma, junto a las conquistas y guerras ejecutadas, se observa una total organización del estado. Años más tarde en la historia, se dio el inicio de la era cristiana en Roma, lo

que generó un cambio radical en la administración del imperio, constituyéndose en una autocracia militar que fue implementada por Julio Cesar, donde se reforma la autoridad y con ello un cambio al proceso administrativo estableciendo diferentes líneas jerárquicas según el nivel de importancia.

Por lo tanto, aunque Julio César no es mencionado específicamente por Weber en su obra, la reforma administrativa que llevó a cabo en la antigua Roma se considera como un ejemplo temprano de la aplicación de los principios de la burocracia en la administración pública (Weber, 1964, pp. 224-226).

Edad Media

Durante este periodo de tiempo, que inicia con el evento en el que Roma como imperio empieza a desaparecer emergiendo la gestación de organizaciones más grandes que se apropian de la representatividad de las regiones, donde se formó el imperio. La iglesia la católica apropió gran parte de la identidad cultural y de los procesos administrativos que realizaban los romanos, (la organización geográfica basada en la administración y coordinación de los territorios), designando administradores locales, de esta manera la iglesia pudo distribuir la fe basados en la doctrina que se profesaba.

El periodo del Feudalismo se caracterizó por fue el pasó de poder político centralizado a uno totalmente descentralizado, fundamentando inicialmente la formación económica–social, que poco tarde da transición a la producción esclavista feudal, en plena crisis del siglo III, con el eventual fin del imperio romano de occidente y la conformación de los reinos Carolingios y Germánicos.

Por esta época, la organización del trabajo se fundamenta como pilar para el estudio de la administración, donde asociaciones de artesanos incursionan como empresarios, controlando la producción, la distribución y comercialización de bienes (...). Max Weber analiza la evolución del trabajo y la organización empresarial en la Edad Media, destacando el papel de las asociaciones de artesanos como precursores del empresario moderno (Weber, 2003, pp. 115-132).

Así mismo, se ejerció control exhaustivo sobre la capacitación ofrecida a los nuevos aprendices y limitando la cantidad de artesanos en función de la producción para su consumo y de mercados.

En interpretación de lo anterior, tanto la riqueza como el poder, se constituyeron como elementos fundamentales en la posesión de dinero más que de tierras (motivación romana), lo que condujo a una conducta económica que busca la acumulación de utilidades, forjándose el nuevo capitalismo. Tomás Moro y Nicolás Maquiavelo quienes

se esforzaron aportando desde la generación de elementos que destacaran el liderazgo, el derecho a la supervivencia, la organización con la finalidad de controlar de una manera excepcional las empresas.

Edad Moderna

Una de las características es representada por la gran consolidación y unión de los diferentes regímenes monárquicos y la aplicación de los procesos administrativos en diferentes poblaciones. En el siglo XVI y hasta el siglo XVIII aparecen los *Cameralistas* como un grupo de intelectuales de Austria y Alemania, que convertidos en administradores públicos se ocuparon de hacer crecer la riqueza (practicas) e implementar los principios de las diferentes escuelas administrativas de la economía política y a nivel social una administración sistemática, secuencial y cronológica que propendiera por la aplicación correcta de los conocimientos en administración (Wangermann, 1982).

En complemento, la administración pública fue influenciada por Montesquieu, quien se plantea para el Estado tres clases de poderes que aún permanecen vigentes (el poder legislativo, ejecutivo y judicial); donde fundamenta que, el primer poder establecer las leyes, el segundo la aplicación y ejecución de estas en el territorio o nación y

el ultimo se encargado de castigar a quienes no cumplieran con las leyes impuestas.

En el siglo XX, surge la edad contemporánea la cual prioriza la tendencia a la modernidad, para ese momento se generan características que den valor y sentido de éxito al desarrollo de las diferentes políticas y fuerzas económicas o sociales, que gestaban lentamente desde el capitalismo y la burguesía inmersas en el estado y la nación. Anthony Giddens explora las transformaciones sociales, políticas y económicas que se produjeron en el siglo XX y que dieron lugar a la era contemporánea. Examina la influencia del capitalismo, la burguesía y el estado-nación en el desarrollo de políticas y fuerzas económicas y sociales, y cómo estas dinámicas moldearon la idea de éxito y desarrollo en el contexto moderno (Giddens, 1991).

Nacimiento de la administración moderna

La mayoría de las escuelas modernas de administración, abordan el manejo del talento humano de diversas perspectivas, coincidiendo al determinar que estos son procesos que fortalecen las organizaciones y le dan vida al desarrollo de políticas, normas y demás elementos constituyentes de un factor preponderante al tratar temas como el liderazgo. Con la administración moderna surgen los tratadistas de administración, catalogados como “Padres de la administración”, así:

- **Frederick Taylor** propone el estudio del trabajo en la organización, destacando la distribución equitativa del trabajo, plantea la selección óptima del trabajo y la instrucción oportuna para el desarrollo de las actividades asignadas; Por último, implementó la palabra *control*, la cual trajo consigo que se ejerciera desde el administrador, los trabajadores y obreros logrando una cooperación armónica entre todos para el logro de las metas trazadas.
- **Henry Fayol** aporta a la administración, al interpretarla desde la agrupación de un conjunto de actividades homogéneas, en la definición clara de las funciones a desempeñar y la formulación de diferentes principios generales de la administración.
- **Elton Mayo**, quien se destaca en la escuela del comportamiento humano, presenta análisis frente a las condiciones físicas de los trabajadores y su desempeño en la producción.
- La **escuela Behaviorista,** Lewin propone la implementación dentro de las organizaciones los grupos de trabajo como factor para mejoramiento en la producción.

Se puede inferir desde la influencia de cada padre de la administración, la búsqueda de la armonía durante el

desempeño de funciones, el aprovechamiento de las capacidades del trabajo y las acciones que propenden por el trabajo en equipo, esto con la finalidad de que la administración permita mejorar los resultados a nivel de la productividad organizacional.

Figura 3. La evolución de la Administración



Nota: elaboración propia

En este sentido, es posible reconocer el aporte de las civilizaciones antiguas, la evolución mediada por la organización social entorno al trabajo durante la edad media y moderna, tal como se puede observar en la Figura 3 La evolución de la Administración. Con los nuevos movimientos sociales se comienza a experimentar una gran

revolución por el mejoramiento de las condiciones empresariales a nivel directivo, operacional, administrativo y financiero con el fin de obtener una mayor participación en el mercado que conduzca al crecimiento y desarrollo de las empresas.

Cabe anotar que todos estos esfuerzos han sido bien aprovechados a nivel mundial para el desarrollo de la globalización, la apertura económica, la internacionalización, el desarrollo de la tecnología, innovación de proceso o servicios y la creatividad, siendo fundamentales para la economía mundial y los nuevos comercios dinámicos, aterrizados a las necesidades del cliente potencial actual.

Conceptos básicos sobre la gestión del talento humano

Como se resalta en apartados anteriores, desde la antigüedad la humanidad ha tenido desde sus inicios una comprensión diversa del valor e importancia de la buena gestión de los recursos para alcanzar un objetivo. Particularmente, la gestión del talento humano ha sido resaltada a través de la historia, considerada como fuerza motriz y de transformación de la sociedad, permitiendo el crecimiento de las primeras culturas hasta la conformación de los grandes proyectos como las pirámides de Egipto, la Gran Muralla China, o la consolidación de un imperio complejo como Romano.

Es necesario comprender la gestión del talento humano desde la evolución a través del tiempo, lo que permite plantearnos ¿Qué se entiende por gestión del talento humano?, perspectivas centradas en las relaciones de las personas como las planteadas por Dessler y Madrigal (2011), donde refiera como:

> ... las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados. (Dessler & Varela Juárez, 2011)

Conceptos centrados en las necesidades de la organización, como lo propone Mondy (2010),

> ... implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos.

Otros autores visualizan el concepto desde administración y no desde la gestión, refiriéndola como:

Tabla 3. Gestión del talento humano según diversos autores

Autor	Año	Concepto
Eslava	2004	Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro el entorno actual y futuro.
Chiavenato	2009	Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.
Dessler	2006	Son prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver Con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar Y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.
Mondy	2005	afirma que la gestión o administración del TH corresponde a la utilización de las personas como Recursos para lograr objetivos organizacionales. (Mondy, 2005)
Vasquez	2008	sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación de todos los trabajadores de la empresa. (Vasquez, 2008)
Sánchez	2008	"La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general". "Así mismo puede considerarse como el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades" (Sánchez, 2008)
Milkovich y Boudreau	1994	"La ARH es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones" (Milkovich y Boudreau, 1994, p. 3).
Mondy y Noe	2005	"La Administración del Capital Humano (ACH) es la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de RH (Recurso humano) en el resultado final del análisis financiero de la empresa" ... "La Administración de Recursos Humanos (ARH) es La utilización de los recursos humanos de una empresa para lograr objetivos organizacionales" (Mondy y Noe, 2005).

Dessler, 2009	2009	"es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia" (Dessler, 2009).
Capelli	2012	La gestión del talento implica identificar, desarrollar y retener a los empleados clave que son cruciales para el éxito de la organización. Se centra en atraer a personas con habilidades únicas y en brindarles oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa.
Bersin	2014	La gestión del talento se trata de crear una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo personal en la organización. Incluye la identificación y promoción de líderes internos, el fomento de la movilidad y la colaboración entre equipos, y la creación de un entorno propicio para el desarrollo de habilidades y capacidades de los empleados.
Lawler	2015	La gestión del talento se refiere a la adquisición, desarrollo y retención de personas con habilidades y competencias críticas para el éxito de la organización. Implica la implementación de prácticas efectivas de selección, desarrollo de carrera, evaluación del desempeño y recompensas para maximizar el potencial y el compromiso de los empleados.
Hewlett	2013	La gestión del talento se enfoca en aprovechar el talento diverso y las habilidades únicas de los empleados para impulsar la innovación y el crecimiento organizacional. Incluye prácticas de inclusión y equidad para atraer y retener a personas diversas, así como el fomento de una cultura de colaboración y respeto mutuo.
Hewlett	2013	La gestión del talento se enfoca en aprovechar el talento diverso y las habilidades únicas de los empleados para impulsar la innovación y el crecimiento organizacional. Incluye prácticas de inclusión y equidad para atraer y retener a personas diversas, así como el fomento de una cultura de colaboración y respeto mutuo.
Buckingham	2019	La gestión del talento se basa en identificar y cultivar los puntos fuertes y habilidades innatas de los empleados. Se enfoca en alinear las responsabilidades y tareas de cada individuo con sus fortalezas y proporcionar oportunidades para que desarrollen y utilicen sus talentos únicos en el trabajo.
Capelli	2020	La gestión del talento se centra en la adquisición y desarrollo de personas con habilidades y competencias críticas para el éxito organizacional. Incluye la planificación de la fuerza laboral, el reclutamiento, la gestión del rendimiento y la retención de empleados clave.

Collings	2017	La gestión del talento implica adoptar un enfoque estratégico y proactivo para identificar, atraer, desarrollar y retener a empleados con habilidades y competencias clave para lograr los objetivos organizacionales. Se centra en la planificación de la fuerza laboral, la gestión del rendimiento y el desarrollo del liderazgo.
Pulakos	2018	La gestión del talento se basa en la implementación de prácticas y procesos eficaces para atraer, desarrollar y retener a los empleados más talentosos y comprometidos. Incluye estrategias de selección, evaluación del desempeño, desarrollo de carrera y gestión del talento a largo plazo.

Nota: elaboración propia

Finalmente, el concepto apropiado para la interpretación de la gestión del talento humano responde a la perspectiva de Dessler donde sostiene que la gestión del talento humano se diferencia entre las organizaciones por la inteligencia competitiva que marca la estrategia aplicada en cada proceso (Dessler, 2013, p. 17). Dentro de estas definiciones anteriores, se pueden ver algunos elementos comunes o perspectivas, que, a pesar del transcurso del tiempo, no han sido modificadas de manera significativa, sino que les han dado forma a las áreas de gestión para el talento humano.

Conclusiones

Resultado del proceso de consulta mediante mesas técnicas; y según, lo expresado por los expertos en talento humano que fueron consultados, aseguran que desde tiempos antiguos el ser humano era considerado como una máquina de trabajo donde solo se medía la producti-

vidad y su rendimiento sin tener en cuenta las necesidades básicas, la motivación y el sentido de pertenencia por la organización.

Grandes padres de la administración como Frederick Taylor quien después de analizar el desempeño de los trabajadores, propuso la división del trabajo, de manera que esta labor fuera desarrollada teniendo como base fundamental, la especialización de la misma; así mismo, propuso la definición de un modelo que incluyera un proceso administrativo, el cual serviría para que la empresa tuviera una organización muy bien definida en todas sus áreas para facilitar el desarrollo de las diferentes actividades, teniendo implementado de manera primordial, la función administrativa.

Para Henry Fayol, quien es considerado el padre de la administración operativa y moderna, ha fundamentado sus ideas desde la optimización del trabajo, mediante la gestión y la dirección de procesos, basados en la disciplina y en la ejecución de las actividades para la construcción asertiva de una estructura organizacional administrativa, que establezca la diferenciación en el desempeño de trabajo en equipo, el cual fortalece el resultado final de las empresas.

Pero se puede apreciar que fueron muchos pensadores que fortalecieron la gestión de los procesos administra-

tivos, a través del tiempo, hasta llegar a la época moderna, donde se aprecia que aún quedan vestigios de malas prácticas gerenciales, porque se puede apreciar que los trabajadores en pleno siglo XXI, carecen en muchas circunstancias de la autonomía para proponer, desarrollar e implementar ideas innovadoras, pues se piensa que solo el gerente o jefe de una área es el responsable de pensar y de generar cambios; esto a traído como consecuencia que las empresas se estanquen y no avancen en la transformación de sus procesos y puedan llegar a ser altamente competitivas en el mercado. De igual manera, se puede deducir que otro factor fundamental para el atraso de las empresas en muchas ocasiones, es la falta de preparación adecuada tanto de los directivos como de sus trabajadores, lo que ocasiona que no se establezcan criterios gerenciales promotores de iniciativas, tendientes a fortalecer la estructura organizacional, a desarrollar investigación de mercados y a explorar en las tendencias que tiene el mundo y su globalización de la economía.

Todo lo anterior, nos muestra claramente la gran brecha que existe entre los países industrializados y los países subdesarrollados, ya que las organizaciones internacionales propenden por tener inicialmente, un equipo de trabajo altamente capacitado y estructurado para responder a las necesidades y retos que el medio empresarial impone a través de la competitividad, las necesidades de los clientes y el análisis constante del mercado. Estas son las razones

que nos llevan como países subdesarrollados a estar muy por debajo de las expectativas de un nivel de competencia en igualdad de condiciones, pues no se tienen adecuados procesos de selección de personal, no hay un programa de capacitación y formación adecuado ya que en muchas situaciones se considera como un gasto y no como inversión y la falta de autonomía de los trabajadores para que sean los aliados estratégicas en la generación de nuevos productos o servicios y así, ser partícipes del cambio que tanto anhelan las organizaciones en Colombia.

Con este panorama se puede establecer que los elementos dinamizadores de una economía están dados por:

a. Empleados preparados, altamente capacitados
b. Conocer ampliamente el sector y el mercado en el cual se encuentra cada empresa
c. Eliminar las barreras de conocimiento con procesos de formación y capacitación al personal.
d. Tener organizaciones flexibles que se adapten fácilmente al cambio.
e. Contratar verdaderos líderes que propendan por trabajar en equipo siempre.
f. Conocer los gustos, tendencias y preferencias de los clientes.
g. Tener herramientas digitales de última tecnología para el logro de los resultados.

Capítulo 2

Planeación, reclutamiento, contratación y desarrollo de recursos humanos

Introducción

La seguridad y salud en el trabajo con su interés particular de proteger el trabajador, interpreta las interacciones de este con el medio ambiente y con su puesto de trabajo, desde el sistema hombre – objeto – ambiente, por lo que controlar las cargas de trabajo ya sean físicas o mentales; se vuelve parte primordial de la gestión, estas cargas desde la gestión del talento humano son proyectadas de acuerdo con los procesos misionales, estratégicos y de apoyo, permitiendo definir requerimientos básicos para la persona que cubrirá el puesto o vacante, generando toma de decisiones estratégicas dentro de los procesos de selección del talento humano.

Ahora bien, cuando el trabajador se encuentra vinculado, se hace necesario fortalecer estas habilidades, mediante procesos de Capacitación y desarrollo del talento humano; por ende, la gestión adecuada de cargas en función de las capacidades del trabajador es vital para mantener la seguridad y salud en el trabajo, así como la productividad y el orden organizacional. En este sentido el presente capitulo se desarrolla con el objetivo de Definir las estrategias fundamentales para la adecuada de selección del talento humano en las organizaciones exitosas; mediante, la aplicación del método Delphi a un grupo de expertos, tomando como base las siguientes preguntas:

- ¿El crecimiento de las empresas es proporcional a la preparación idónea del talento humano en Colombia?
- ¿Por qué se implementan y conservan modelos de selección del talento humano tan ambiguos en algunas empresas en Colombia?
- ¿Cuál cree usted, que es la mayor debilidad de las organizaciones colombianas al momento de generar procesos competitivos?
- ¿Qué necesita el profesional de hoy desde las capacidades, habilidades y competencias para atender las necesidades que requiere el sector productivo?
- ¿Cuál es la diferencia del manejo del talento humano en empresas colombianas y extranjeras?
- ¿Considera usted, que en la actualidad existe alguna alianza estratégica definida entre el Estado- Universidad-Empresa-sociedad, ¿para preparar profesionales altamente competitivos?
- ¿El desconocimiento técnico de los procesos en el sector productivo es realmente un factor determinante en la gestión del talento humano en la organización?
- ¿Cuál cree usted, que es el método que se debe implementar en el desarrollo y potencialización

del talento humano en la reactivación económica del país?

- ¿Considera usted, que debe existir mayor exigencia en calidad a la hora de contratar el talento humano en las organizaciones?
- Si nuestra historia ha mostrado al talento humano como un motor dinamizador de la economía, ¿por qué en su gran mayoría se utiliza como fuerza de trabajo y no como generador de ideas e innovación?

El reclutamiento y selección del personal como proceso

El reclutamiento como proceso, se constituye como pilar fundamental en la estructuración de organizaciones, gestionando las habilidades del personal, que responda las necesidades estratégicas de cada empresa para ejecutar los procesos y procedimientos, generando valor agregado en las organizaciones propendiendo el desarrollo, la sostenibilidad en el mercado, credibilidad y confianza en los clientes.

Esta función se puede llevar a cabo mediante procesos directos realizados por la empresa o por externos (alianzas estratégicas con organizaciones especializadas en la obtención de candidatos) que se ajusten a las necesidades

de la vacante, la oferta de valor para colaboradores y finalmente selecciona del talento humano en capacidad de asumir los retos de la organización.

Figura 4. Proceso para Selección de personal



Nota: tomado de RH talento humano (2023).

En la gráfica anterior, se puede apreciar de manera detallada, los pasos específicos de la selección de personal, para que durante el desarrollo y la finalización de esta etapa las organizaciones hayan escogido el talento humano idóneo, capaz de afrontar las necesidades que existen en las áreas y a su vez, que puedan aportar todas las competencias que traen para lograr un desarrollo y crecimiento gradual.

El proceso de selección de personal, según Gatewood et al. (2015), se define como “el conjunto de pasos que una or-

ganización sigue para identificar y contratar a individuos que tienen las habilidades y competencias necesarias para cumplir con los requisitos del puesto y contribuir al éxito organizacional" (p. 11).

Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal, según Dessler, se refiere al proceso de atraer a candidatos potenciales y motivarlos a presentar sus solicitudes para ocupar puestos vacantes en una organización (Dessler, 2020). De la misma manera, Cascio sostiene que el reclutamiento de personal como el proceso de identificar y atraer a individuos calificados para llenar vacantes en una organización, con el fin de satisfacer las necesidades de personal y lograr los objetivos estratégicos (Cascio, 2019).

Este proceso inicia con el reconocimiento de los cargos a proveer (vacantes) a partir de un estudio pertinente por el área responsable, para determinar a partir de información suficiente sobre las necesidades reales del cargo a suplir mediante la vacante. La creación del cargo parte de un análisis de tiempos y movimientos, estructurando las funciones, ejecución de tareas rutinarias, existencia de desplazamientos, flujos de información y el tiempo que lleva generar cada función o responsabilidad.

Una vez creado el cargo con las funciones a desempeñar se debe asociar las responsabilidades propias al cargo, las competencias y nivel de desarrollo que debe de tener quien ejecute las tareas y allí consignar los requerimientos de experiencia previa. Este proceso debe concertarse con el área de planeación, el área de investigación–desarrollo e innovación o en su defecto, el área de talento humano con el personal especializado (líder de proceso) y la dirección o gerencia, validando que lo esperado de cada trabajador este alineado con la identidad institucional y la oferta de valor para el cliente interno.

Con la claridad sobre los roles, funciones y responsabilidades de cada cargo, es posible validar la clase de convocatoria a desarrollar, estipulando el carácter de la convocatoria sea abierta al público en general o inicialmente es privada para los trabajadores de la organización como método de incentivar los empleados que consideren que cumplen con los requisitos exigidos.

Reclutamiento interno

Al presentarse una vacante como necesidad de contratación, se busca que la persona cumpla con los requisitos mínimos para el óptimo desarrollo del cargo y que este logre adaptarse a la cultura y flujo de información de la organización; por lo tanto, la oportunidad de que esta sea cubierta con personal ya vinculado a la empresa cuyo

perfil cumpla con las competencias exigidas, permite optimizar el tiempo de adaptación y fortalecer el sentido de pertenecía del personal.

Según lo expresado anteriormente, Cascio afirma que el reclutamiento interno se define como "el proceso de identificar y atraer a individuos calificados dentro de la propia organización para llenar vacantes" (Cascio, 2019, p. 124). Esta estrategia de reclutamiento se enfoca en la promoción y movilidad interna de los empleados para cubrir las necesidades de personal y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Tenga en cuenta, que el reclutamiento interno implica buscar y seleccionar candidatos dentro de la propia organización, lo que puede beneficiar tanto a los empleados promovidos como a la empresa, al aprovechar el conocimiento interno, la experiencia y la motivación de los empleados existentes.

Tabla 4. Comparativo sobre reclutamiento interno

Criterio	Ventajas	Desventajas
Reclutamiento Interno	Este proceso de carácter interno tiene un costo menor para la empresa. Propicia un desarrollo de competencia y liderazgo para alcanzar estos ascensos. Mejora las condiciones propias del trabajador y fomenta el desarrollo profesional. El trabajador ascendido necesita ser reemplazado por lo tanto se propicia el "efecto dominó".	En algunas ocasiones no se puede vincular personal nuevo a la organización. Se puede producir una desmotivación si se considera por parte de los trabajadores que el recién ascendido no tenía las competencias para ello. Si el proceso no se realiza bien, deja incertidumbre en los trabajadores que aspiraban al cargo.

Nota: elaboración propia.

Este proceso se realiza a través de un procedimiento implementado ya que incluye la reubicación del empleado, lo que representa para el trabajador un ascenso, trasladado o transferido, en ningún caso debería descender en la estructura jerárquica de la organización. En la Tabla 2 Comparativo sobre reclutamiento interno se describe con mayor claridad las ventajas y desventajas específicas.

En ese orden de ideas, Mathis & Jackson (2021), destacan la importancia de evitar el desmejoramiento del personal en el proceso de reclutamiento interno. Se reconoce que el reclutamiento interno debe basarse en la identificación y selección de empleados calificados y competentes para cubrir las vacantes, sin perjudicar o disminuir la calidad del talento humano existente.

Por lo tanto, el reclutamiento interno se centra en promover la movilidad y el desarrollo de los empleados dentro de la organización, aprovechando su experiencia y conocimientos previos. Esto se realiza de manera justa y equitativa, sin desmejorar ni discriminar al personal existente.

Reclutamiento externo

El proceso de reclutamiento externo, al igual que el interno parten de la definición de la vacante, sin embargo, la práctica empresarial asocia este reclutamiento como una opción que permite oxigenar la organización con nuevo personal que aporte a la solución de las necesidades actuales y no solo cubrir un puesto de trabajo.

Tabla 5. Comparativo sobre reclutamiento externo

Criterio	Ventajas	Desventajas
Reclutamiento Externo	Renueva y enriquece la planta de personal con talento humano nuevo lleno de ideas innovadoras. El personal nuevo en su mayoría viene bien capacitado, si ya han trabajado en otras organizaciones, por lo tanto no hay necesidad de capacitarlos muy profundamente.	Hace que se trunquen las expectativas del personal vigente de la organización. El nuevo empleado debe de tener un tiempo suficiente para conocer y adaptase a la empresa y al cargo. El proceso de selección de personal tarda un poco mas de lo habitual debido al desconocimiento de los candidatos elegidos.

Nota: elaboración propia

Cuando se tiene definido el cargo con los requerimientos propios del mismo se debe definir el proceso de convo-

catoria, incluyendo aspectos que permitan dar claridad a los interesados sobre la empresa, el proceso desarrollado, el cargo, la oferta de valor interna, de forma común se encuentra:

- Nombre y características de la empresa
- Denominación del cargo
- Ubicación del cargo: aquí se debe especificar el área de ubicación y la ciudad donde se encuentra definida la vacante.
- Sueldo: este dato se convierte en elemento primordial para los aspirantes ya que serían conscientes de la asignación salarial y así poder tomar determinaciones según sus aspiraciones. De igual manera sirve para que la empresa minimice el desgaste y al final de la selección de personal el candidato no acepte el sueldo que se le manifiesta.
- Perfil: Debe de contener el objetivo del cargo, el propósito y las funciones generales de la vacante.
- Requerimientos: Definir la formación académica, la experiencia laboral, manejo de herramientas TIC, idiomas que debe hablar y el nivel de conversación y escritura.
- Competencias: personales y laborales (alegre, jovial, interactivo, don de gentes, vocación de

servicio, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, liderazgo transformacional, empoderamiento, entre otros).

- Fecha de inicio y finalización de la convocatoria
- Medio por el cual se reciben las hojas de vida (físico o virtual).
- Definir el formato de hoja de vida a utilizar, si éste es libre, propio o forma preimpresa. Además, especificar si se requiere o no con soportes.
- Cronograma del proceso de selección.

Hay que tener muy claro que cualquier inexactitud en el reclutamiento de personal, traería consigo consecuencia de atraso en el proceso y posible pérdida de tiempo y dinero. Por eso, Mathis & Jackson (2021, p. 154), menciona que, al no tener especial cuidado, se pueden identificar algunos errores comunes en el proceso de reclutamiento externo. Estos errores pueden incluir:

- Descripción de puesto poco clara: una descripción de puesto mal redactada o poco clara puede atraer a candidatos que no cumplen con los requisitos necesarios.
- Canales de reclutamiento inadecuados: utilizar canales de reclutamiento inadecuados puede lle-

var a atraer a candidatos poco calificados o a no llegar a los candidatos adecuados.

- Entrevistas ineficaces: entrevistas mal estructuradas o sin un enfoque claro pueden resultar en la selección de candidatos equivocados.
- Falta de verificación de referencias: no verificar adecuadamente las referencias puede llevar a la contratación de candidatos con información falsa o inexacta.

Por lo anterior, para evitar estos traumatismos en la consecución del talento humano idóneo, es bueno seguir el paso a paso de proceso de selección para minimizar costos y obtener resultados exitosos. Es por eso, que Dessler (2020, p. 170), destaca la importancia de llevar a cabo un proceso de reclutamiento eficaz. Algunos puntos clave sobre la importancia del reclutamiento eficaz son los siguientes:

- Atracción de talento adecuado: Un proceso de reclutamiento eficaz permite atraer y seleccionar a candidatos que poseen las habilidades, competencias y experiencia necesarias para desempeñar los puestos vacantes. Esto contribuye a mejorar la calidad de los nuevos empleados y su capacidad para cumplir con las expectativas laborales.

- Reducción de costos: Un proceso de reclutamiento eficaz ayuda a minimizar los costos asociados con la contratación, como los gastos de publicidad, los honorarios de agencias de reclutamiento y los costos de capacitación de nuevos empleados. Al atraer a candidatos adecuados desde el principio, se reduce la necesidad de repetir el proceso de selección y contratación.
- Mejora de la retención de empleados: Al seleccionar a los candidatos más adecuados para los puestos vacantes, se aumenta la probabilidad de que estos empleados se ajusten bien a la organización y permanezcan en ella a largo plazo. Un proceso de reclutamiento eficaz ayuda a reducir la rotación de personal y promueve la retención de talento.

Estos puntos resaltan la importancia de un proceso de reclutamiento eficaz para atraer, seleccionar y retener a empleados que se ajusten bien a la organización y contribuyan a su éxito a largo plazo.

La convocatoria y los medios de divulgación

Como se refiere en los apartados anteriores cada vacante debe ser cubierta con un proceso interno o externo, según la necesidad identificada, el proceso de inicio parte

de las convocatorias, las cuales deben disponer de medios de publicación definidos para dar a conocer este proceso, atrayendo candidatos interesados y las formas de presentar su *curricullum vitae*.

Para Cascio, existen varios medios de divulgación utilizados para dar a conocer las convocatorias de selección de personal (Cascio, 2019, p. 165). Dentro de los medios de divulgación de una convocatoria se tienen los más comunes que son los siguientes:

- Portales de contratación.
- Redes sociales
- Internet
- Radio
- Televisión
- Prensa
- Voz a voz
- Carteleras de las empresas
- Páginas Web empresariales
- Volantes y pasacalles
- Comisión Nacional del servicio civil (CNSC) página que maneja las convocatorias de las entidades públicas

Todos los medios de divulgación de las convocatorias de selección de personal se podrán utilizar de acuerdo con

las necesidades que tienen las organizaciones para llegar a la comunidad en general, bien sea de la región o de interés nacional. Por lo tanto, la escogencia de los medios adecuados dependerá de diversos factores, como el tipo de puesto, el perfil del candidato y el alcance deseados.

Selección de personal

El proceso de selección de personal se define como la búsqueda dentro de una lista de candidatos que han cumplido con las exigencias de la empresa, respecto a la satisfacción de los criterios y necesidades planteadas por las vacantes o cargos libres según las condiciones plasmadas en la convocatoria. De acuerdo a lo mencionado por Mathis & Jackson (2021, p. 155), quienes afirman que la selección de personal es el proceso de evaluar y elegir a los candidatos más adecuados para ocupar un puesto en una organización. La selección de personal es un proceso crítico para asegurar que se contrate a los candidatos adecuados y se logren los objetivos organizacionales.

Para conocer todos los candidatos se deben seguir los pasos y procedimientos establecidos en el reclutamiento y continuar con los siguientes procesos:

- Verificar las hojas de vida recibidas y hacer un listado de los candidatos que siguen en el proceso

de selección ya que han cumplido con las exigencias dadas en la convocatoria. Estos candidatos seleccionados cumplirán con todas las pruebas escritas y/o prácticas, además, realizarán las entrevistas establecidas por la organización, donde se obtendrá finalmente el listado de candidatos con los mayores puntajes.

- Generar un inventario de candidatos y elegibles, lo cual permite tener personal identificado que sirva a los intereses de contratación, si bien puede no darse de manera inmediata, en futuras vacantes facilitaría la rápida ubicación y contratación inmediata ya que se le ha practicado todo el proceso de selección.
- Realizar la convocatoria a los candidatos seleccionados a pruebas por medios cartas, correos electrónicos y otros dispositivos de comunicación claramente aprobados por la organización.

Por lo anterior, Chiavenato afirma que el proceso de selección de personal se compone de una serie de pasos y procedimientos establecidos para evaluar y elegir a los candidatos más adecuados para ocupar un puesto en una organización (Chiavenato, 2016, p. 200).

En conclusión, el proceso inicia después de surtir efecto la convocatoria, se inicia la fase de selección de las hojas

de vida recibidas en las fechas establecidas y que cumplen con todos los requisitos exigidos para tal fin. Recordemos que el reclutamiento inicia con la búsqueda de candidatos, según lo expresado anteriormente, y finaliza con el recibo de las solicitudes de empleo.

Pruebas

Las pruebas cumplen el papel de validador de requisitos a un nivel más amplio que el desarrollado en el proceso de selección, pueden variar teniendo, considerando las necesidades organizacionales, tipo de cargo, grado de confiabilidad, responsabilidad, y confianza. Si es un cargo directivo tiene unas connotaciones en sus exigencias requiriendo perfiles con habilidades bien desarrolladas y altas competencias organizacionales.

La aplicación de pruebas debe realizarse de manera organizada, ya que en la mayoría de los casos genera un costo adicional para la empresa, por lo que deben estar establecidas en la empresa de acuerdo al manual o procedimiento definido. Las pruebas aplicadas pueden ser:

- Prueba escrita de conocimientos generales
- Prueba escrita de conocimientos aplicados o específicos del cargo.

- Pruebas psicotécnicas: Se evalúan las capacidades intelectuales del candidato, relacionados con la inteligencia, la aptitud verbal, numérica, espacial, entre otras.
- Cuestionarios de personalidad: se realizan para conocer los rasgos de carácter del individuo.
- Pruebas situacionales: permite que se conozca las habilidades y competencias de cada candidato; estas pruebas también se conocen como dinámicas de grupo o trabajo en equipo.

De esta manera, Pérez-Mínguez & Fuentes-Fuentes (2019, p. 143), definen las pruebas de selección de personal como herramientas utilizadas para evaluar las habilidades, competencias, conocimientos y características de los candidatos en relación con los requisitos del puesto y los objetivos de la organización. Algunos de los elementos claves son los tipos de pruebas, validación y fiabilidad, aplicación de las pruebas y toma de decisiones.

Obtenido el resultado de las pruebas, se informa a los candidatos la continuidad en la siguiente etapa del proceso, mediante una comunicación escrita o digital (medio establecido en el procedimiento). Siendo fundamental que los puntajes de aprobación de cada etapa deben estar previamente definidos en el proceso de reclutamiento y almacenado para configurarse como insumo en la iden-

tificación de necesidades de formación ante una eventual contratación.

Entrevistas

Para esta fase del proceso de selección de personal, se espera validar por medio de jurados con altas capacidades para identificar habilidades específicas; estos realizan un procedimiento riguroso, con la posibilidad de enriquecer la información sobre el candidato, con elementos que posiblemente se desconocen en las pruebas técnicas o en las hojas de vida y a su vez, fortalecen la toma de decisiones para la empresa.

Según lo establecido por Dessler & Varkkey (2020, p. 158), definen y agrupan las diferentes clases de entrevistas de personal utilizadas en el proceso de selección, en: estructuradas, no estructuradas, conductuales y situacionales.

De otro lado, Alles (2016, pp. 105-109), describe diferentes tipos de entrevistas de selección, como la entrevista estructurada, la entrevista por competencias, la entrevista situacional y la entrevista de incidentes críticos.

Desde la perspectiva de Mathis & Jackson (2021), mencionan varios tipos de entrevistas de selección, incluyendo la entrevista no estructurada, la entrevista estructurada, la entrevista de comportamiento y la entrevista de panel.

Por todo lo anterior, se puede establecer que existen varios tipos de entrevistas utilizadas según la perspectiva abordada por la empresa, las más utilizadas responden a:

- Entrevista individual: es aquella donde se encuentra el jurado y el candidato únicamente, para realizar el proceso de entrevista.
- Entrevista estructurada: Es aquel proceso que la empresa ya tiene previamente definido como las preguntas puntuales, tipo de conversación y temas a tratar.
- Entrevista no estructurada o simple: es aquella que es un poco más informal y relajada, se pueden preguntar diversos tipos de temas para conocer la forma de pensar y la prontitud con que responde ante diferentes estímulos.
- Entrevista semiestructurada o mixta: Es aquella donde se tiene preparado una cantidad de preguntas, pero también permite que se haga una conversación más fluida e interactiva con el candidato con el fin de obtener información de aspectos no contemplados o diferentes a los inicialmente definidos.

- Entrevista en panel: cuando el candidato se presenta ante un grupo de jurados que según su profesión realizarán preguntas para conocer las capacidades y habilidades del entrevistado. Generalmente este tipo de entrevista se realiza para cargos directivos o de manejo y confianza pues revisten un grado de responsabilidad más alto donde cada área puede intervenir para conocer las actitudes y aptitudes de manera integral.

- Entrevista grupal: es cuando los candidatos entran por grupos de 5, 10 o más participantes y allí se lanzan las preguntas del caso y se espera que los candidatos tomen la vocería o el liderazgo en las respuestas. También se pueden preguntar para afirmar o negar las respuestas de otros de manera argumentativa. Este tipo de entrevista se aplica cuando el número de candidatos para la vacante es muy elevado y no se puede realizar de manera individual ya que se emplearía mucho tiempo y se incurre en perdida de dinero.

- Entrevista de tensión: tiene como finalidad conocer el tipo de reacción del candidato frente a un estímulo de stress o bajo presión que se puede presentar en la organización. Este tipo de entrevista es muy incómoda y difícil porque el entrevistador debe generar una situación de tensión

para determinar la madurez que asume el participante frente a dificultades propias del cargo o de la organización.

- Entrevista por videoconferencia: es aquella que se puede desarrollar por medio virtual, cuando el candidato se encuentra en otra ciudad o por dificultades de asistir presencialmente, se permite que, a través de Skype, zoom, Teams, Meet, Whatsapp o demás herramientas similares se pueda llevar a cabo este proceso.

Después de realizar las entrevistas por el método escogido por la organización, se debe generar un registro por participante, donde se comparen los puntajes obtenidos por los candidatos en orden descendente, lo que facilitara el análisis general de la información obtenida durante el proceso, para posteriormente enviar a cada participante para conocimiento final de la convocatoria si continúa o no en el proceso.

Inducción y plan de bienvenida a la organización

Para Colombia el código sustantivo del trabajo se define que "Período de prueba es la etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, por parte del empleador, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones del trabajo" (Código

sustantivo del trabajo, título II, Capítulo I, Art 76). Entendiendo como buena práctica desarrollar la inducción completa, evaluando la apropiación de los elementos básicos de la cultura organizacional.

En esta etapa, Dessler describe el proceso de inducción y bienvenida como una serie de actividades diseñadas para familiarizar y acoger a los nuevos empleados en la organización, brindándoles la información, las herramientas y el apoyo necesarios para adaptarse rápidamente al nuevo entorno laboral (Dessler, 2020).

De otro lado, Escalante & Porras (2019), abordan el proceso de inducción y bienvenida como una etapa crucial para integrar a los nuevos empleados en la organización, transmitirles la cultura y los valores de la empresa, y facilitar su adaptación y rendimiento en el puesto de trabajo.

Este proceso de inducción se lleva a cabo dentro del *periodo de prueba* que se establece para cada cargo teniendo en cuenta la responsabilidad, el manejo y confianza o si es un cargo directivo. El objetivo primordial de la inducción es orientar, instruir, enseñar toda la normatividad interna vigente, presentar al equipo de trabajo de la organización al nuevo integrante, haciendo énfasis en sus deberes y derechos, integrando el nuevo empleado o colaborador con toda la organización y en especial con su área de trabajo.

Según el aporte realizado por Ivancevich & Konopaske (2021), ellos destacan la importancia del proceso de inducción y bienvenida como una herramienta para acelerar la integración de los nuevos empleados, proporcionarles información sobre las políticas y procedimientos de la organización, y fomentar su compromiso y retención a largo plazo (pp. 171-174).

En este proceso se deben realizar todas las actividades tendientes a que se conozca el funcionamiento de la empresa, el conocimiento de los procesos, procedimientos, productos y servicios, mercado actual, principales competidores y los clientes potenciales y reales. Además, se debe hacer entrega de los manuales de funciones, de procesos y de procedimientos, criterios definidos para la gestión en seguridad y salud en el trabajo, con el fin de realizar una capacitación integral que abarque el desempeño de sus labores, el alcance y límite de sus funciones, como el nivel de responsabilidades que va a desarrollar.

Dentro de los criterios definidos en este proceso, Dessler aborda el proceso de inducción y destaca la importancia de proporcionar manuales de funciones, procesos y procedimientos durante esta etapa. También menciona la relevancia de incluir información sobre los criterios de seguridad y salud en el trabajo como parte de la orientación de los nuevos empleados (Dessler, 2019, pp. 192-195).

Errores en la selección de personal

Uno de los principales momentos del nuevo empleado es el proceso de inducción, ya que es la manera precisa de involucrarlo con toda la organización para que integre y adapte con mucha facilidad. Pero, según lo definido por Mathis & Jackson (2021), discuten varios errores comunes en el proceso de inducción, como una falta de planificación adecuada, información insuficiente proporcionada a los nuevos empleados, falta de orientación y apoyo por parte del supervisor, y una integración deficiente con el equipo de trabajo.

Los errores asumidos por la organización en este parte del proceso de vinculación retardan notablemente la integración de empleado tanto a sus labores, como al trabajo en equipo con las diferentes áreas que conforman el desempeño de sus funciones. Por lo tanto, Escobar (2018), identifica errores frecuentes en el proceso de inducción, como una falta de comunicación clara, una orientación insuficiente sobre la cultura organizacional, una falta de seguimiento y una falta de alineación entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales del nuevo empleado (pp. 133-134).

Así mismo, Dessler también menciona errores comunes en el proceso de inducción, como una falta de seguimiento y retroalimentación, una falta de claridad en cuanto a

las expectativas y responsabilidades del puesto, una falta de socialización y una falta de adaptación al estilo de aprendizaje de los nuevos empleados (Dessler, 2019, pp. 195-197).

De lo expresado por los diferentes autores, se concluye que el empleado debe tener una visión integral de la empresa, conocer claramente los procesos y procedimientos, como también las políticas de la organización, con el fin de que pueda tener la claridad suficiente e integración al equipo de trabajo para lograr el desarrollo de sus capacidades, habilidades y competencias laborales.

Planeación de recursos humanos

La gestión del talento humano en las organizaciones tiene como fin aportar en la realización de una planeación adecuada, que permita consolidar un equipo de trabajo funcional, en cada una de sus áreas, el cual es el encargado de aportar significativamente a la productividad de la empresa.

Según lo expresado, Cascio define la planeación de recursos humanos como el proceso de anticipar y prever las necesidades de personal de una organización para asegurar que haya suficiente talento y habilidades disponibles en el momento y lugar adecuados (Cascio, 2020, pp. 138-140). Así mismo, Dessler define la planeación de recursos

humanos como el proceso de determinar las necesidades futuras de personal de una organización y desarrollar estrategias para satisfacer esas necesidades, teniendo en cuenta factores como la disponibilidad de talento y los cambios en el entorno laboral (Dessler, 2019, pp. 101-103).

En la planeación del recurso humano de las organizaciones, se debe establecer con claridad, definiendo la necesidad real de personal para cada una de las áreas diseñadas en la estructura organizacional de la empresa, lo que significa que se deben establecer los puestos correspondientes para cada proceso y así estimar de manera real, el número de empleados que permitirán el desarrollo de la Misión y la Visión, mediante el logro de las estrategias planteadas a corto, mediano y largo plazo.

De la misma forma, Escobar (2018, pp. 105-106), destaca que para lograr la Misión y la Visión de una organización es fundamental establecer una estructura de puestos que esté alineada con los objetivos estratégicos. Menciona que esto implica identificar las responsabilidades y competencias necesarias para cada puesto, y estimar el número de empleados requeridos para cubrir dichos puestos de manera eficiente.

Drucker asegura y discute la importancia de identificar los recursos necesarios para el desarrollo exitoso de un negocio potencial. Destaca que estos recursos incluyen

capital financiero, conocimiento y experiencia, redes de contactos, tecnología y habilidades específicas. Drucker también enfatiza la necesidad de una planificación estratégica sólida y una visión clara del futuro para asegurar el éxito a largo plazo (Drucker, 2014, pp. 180-183). Dentro de los recursos estimados para el desarrollo de un negocio potencial que tenga un futuro asegurado, se requiere los siguientes:

- Estructura financiera (Formas de financiamiento)
- Estructura organizacional (Instalaciones, equipos, muebles)
- Productos o servicios para generar
- Talento humano idóneo para cada cargo
- Tecnología altamente competitiva en el mercado.

Es por eso, que autores como Kotler (2021), abordan la importancia de manejar adecuadamente la estructura de finanzas, la estructura organizacional, la generación de productos o servicios, el talento humano capaz y la tecnología competitiva como recursos clave para el desarrollo de un negocio potencial. Proporciona una visión integral sobre cómo planificar y gestionar estos recursos de manera efectiva (Kotler, 2021).

Estos recursos permitirán desarrollar estrategias acordes al ciclo de vida de la organización, comprendiendo su nacimiento, crecimiento, madurez y declinación. La obtención de personal para las organizaciones requiere un seguimiento estricto de los objetivos, lo que permite conocer el crecimiento y desarrollo de la entidad, así como su participación en el mercado al cual pertenece.

Cascio destaca la importancia de realizar un análisis integral para la planificación del recurso humano en diferentes ámbitos. Menciona que el análisis debe considerar factores económicos, legales, políticos, geográficos y otros aspectos relevantes que puedan afectar la gestión de los recursos humanos. Proporciona herramientas y enfoques para realizar un análisis situacional completo y efectivo, permitiendo a las organizaciones tomar decisiones informadas en su planificación de recursos humanos (Cascio, 2021).

Lo anterior indica que cuando se hace un análisis para administrar y planificar el recurso humano se debe realizar desde diferentes perspectivas, para lograr un equilibrio entre la parte económica, legal y político, entre otros, lo que significa que se debe propender por realizar análisis interno y externo de manera consecutiva, para determinar el grado de satisfacción de la demanda de bienes y servicios y así determinar el posicionamiento que logra la empresa día tras día.

Análisis de puestos

Para Dessler (2020), resulta fascinante abordar el análisis de los puestos de trabajo como parte fundamental de la gestión de recursos humanos, ya que proporciona enfoques y técnicas para llevar a cabo un análisis exhaustivo de los puestos, incluyendo la identificación de tareas, habilidades requeridas, responsabilidades y requisitos específicos. En este proceso se destaca la importancia de comprender las demandas del trabajo y la relación entre los puestos y los objetivos organizacionales.

El adecuado análisis de los puestos de trabajo permite tener la claridad sobre las funciones, responsabilidades y deberes en cada cargo, definiendo la estructura de la organización; entendiendo que, este análisis pretende definir de manera concreta el alcance y límites de las funciones de los cargos para poder establecer las responsabilidades, sin que exista dualidad de oficios que permitan y se mantenga el flujo de comunicación interna adecuado, manteniendo el clima organizacional, la armonía entre procesos, evitando perdidas y tiempos muertos por información oculta.

Una aplicación práctica para los análisis, parte de que estos proporcionan una base para la identificación de competencias necesarias para cada puesto de trabajo y fortalecer el desarrollo de perfiles profesionales de los actuales

trabajadores, mediante la identificación de necesidades de formación respecto al desarrollo de competencias esperado para el puesto en estudio, lo que lo convierte en herramienta para la selección de personal, desarrollo de planes de formación y capacitación, la evaluación del desempeño e identificación de oportunidades de carrera.

De acuerdo con García Sánchez (2017), La clave del "éxito empresarial» define las necesidades de formación del talento humano como las brechas existentes entre las competencias actuales de los empleados y las competencias requeridas para lograr los objetivos organizacionales. El autor destaca la importancia de identificar estas brechas y diseñar programas de formación y desarrollo que permitan cerrarlas, fortaleciendo así el talento de la organización.

Además, el análisis de puestos como herramienta de seguimiento para la mejora de condiciones laborales, puede ayudar a mejorar la motivación y el compromiso de los empleados para con la estrategia corporativa, ya que les proporciona una mayor comprensión de sus cometidos, responsabilidades en función de sus capacidades.

Teniendo en cuenta el pensamiento administrativo de Armstrong, se destaca la importancia del análisis de los puestos de trabajo para identificar y mejorar las condiciones laborales. Menciona que un análisis detallado de los puestos permite identificar áreas de mejora y diseñar

estrategias para crear entornos de trabajo motivadores y comprometidos. De otro lado, se explora cómo el diseño de puestos influye en la satisfacción laboral, la motivación y el compromiso de los empleados, y proporciona enfoques prácticos para mejorar estas condiciones (Armstrong, 2020).

El análisis de los puestos de trabajo puede brindar beneficios significativos en términos de motivación y compromiso de los empleados. Al comprender y analizar en detalle las responsabilidades, tareas y requisitos de un puesto de trabajo, se pueden lograr los siguientes resultados:

- Claridad de roles y expectativas: el análisis de los puestos de trabajo proporciona una descripción clara de las responsabilidades y tareas asociadas a cada puesto. Esto ayuda a los empleados a comprender sus roles y las expectativas de su desempeño, lo que a su vez puede generar un mayor sentido de claridad y enfoque en su trabajo.
- Oportunidades de desarrollo: mediante el análisis de los puestos, se pueden identificar las habilidades y competencias necesarias para realizar eficazmente cada tarea. Esto permite ofrecer oportunidades de desarrollo y capacitación a los empleados, lo que puede generar un mayor com-

promiso al proporcionarles las herramientas necesarias para tener éxito en su trabajo.

- Asignación de responsabilidades adecuadas: un análisis de los puestos de trabajo permite una asignación adecuada de las responsabilidades, evitando la sobrecarga o la falta de tareas relevantes. Esto puede generar un mayor sentido de autonomía y empoderamiento, lo que a su vez puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados.
- Equidad y transparencia: al realizar un análisis objetivo de los puestos de trabajo, se puede establecer una base sólida para la equidad y la transparencia en la organización. Los empleados pueden percibir que se les trata de manera justa y que sus contribuciones son valoradas, lo que puede aumentar su motivación y compromiso.

Pasos para elaborar el análisis de puestos

Este proceso se desarrolla mediante diferentes actividades para consolidar la información de cargo, tales como:

- Definición del objetivo del análisis
- Identificar las responsabilidades y tareas del puesto.

- la medición de tiempos y movimientos de cada función,
- Establecer los requisitos del puesto.
- Analizar el puesto de trabajo desde entrevistas a los actores involucrados con las tareas del puesto (trabajadores, supervisores y dirección), mediante la aplicación de cuestionarios y listas de verificación.
- Analizar diferentes aspectos críticos diarios y crear una descripción del puesto.
- Definir la documentación requerida y generada desde el puesto de trabajo, para garantizar el flujo de información.

Estas actividades permiten determinar la carga laboral para cada puesto de trabajo, buscando la equidad e igualdad en el desarrollo de las funciones asignadas, lo que permite establecer un balance fundamental, donde el empleado pueda destacarse en el desempeño adecuado de su puesto de trabajo.

Por todo lo anterior, se deben evitar al máximo los errores en el análisis de los puestos de trabajo ya que pueden traer grandes consecuencias de tipo organizacional, es por esto que Mathis & Jackson (2021), mencionan algunos errores comunes que pueden ocurrir en el análisis de puestos de trabajo. Estos errores incluyen:

1. Falta de enfoque en las tareas críticas: No identificar correctamente las tareas esenciales y prioritarias de un puesto puede llevar a una descripción inexacta y una comprensión incompleta del mismo.
2. Descripciones estáticas: No tener en cuenta los cambios en los puestos de trabajo a lo largo del tiempo puede resultar en descripciones desactualizadas y poco precisas.
3. Falta de participación de los empleados: No involucrar a los empleados en el proceso de análisis de puestos puede llevar a una falta de comprensión y compromiso por parte de los mismos.

Elaboración del documento perfil de cargo o descripción del puesto

El documento que se genera del seguimiento y análisis de un puesto de trabajo debe contener como mínimo:

- el nombre o denominación del cargo,
- ubicación en el área de trabajo,
- actividades que se desarrollarán en el puesto de trabajo, como también las funciones asignadas.
- áreas o procesos con los cuales se interrelacionará, según la naturaleza de las funciones asignadas.

- los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para el puesto, en el desempeño de las funciones del cargo.
- los objetivos y resultados esperados, según la planeación establecida del área competente.
- las responsabilidades asociadas con el puesto.

Se presenta como error al momento de documentar un perfil de cargo:

- No especificar con claridad los objetivos y responsabilidades específicas del puesto, lo cual puede generar duplicidades en puestos o ambigüedad en la interpretación de las tareas.
- No incluir la experiencia y habilidades requeridas, asumiendo que el desarrollo de las tareas no requiere ninguna habilidad previa, lo que dificulta la evaluación de desempeño y el fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores.
- No incluir los recursos necesarios y disponibles para el desarrollo de las tareas, lo que dificulta la planeación logística y administrativa, así como el análisis de riesgos operacionales derivado de las tareas.
- No describir el salario y los beneficios, entendiendo que esta es pare de la propuesta de valor de la empresa hacia el cliente interno, así mismo

permite identificar si la escala salarial está distribuida de conformidad con los niveles dentro de la organización o responde a una definición sin criterio técnico.

- No especificar los requisitos de la posición respecto al desempeño de las actividades propias del puesto y su interacción con los demás cargos, en especial las habilidades blandas requeridas.
- No definir los criterios de evaluación y no proporcionar una descripción clara del puesto, dificultando la retroalimentación al trabajador y la asociación del cargo con los factores de productividad.

Con base en lo mencionado por Dessler (2020), afirma que estos errores pueden afectar la gestión de recursos humanos y la asignación adecuada de tareas y responsabilidades, por lo tanto, agrupó algunos errores más comunes que pueden ocurrir al documentar un puesto de trabajo. Estos errores incluyen:

- Falta de claridad en la descripción: No ser claro y preciso al describir las responsabilidades, tareas y requisitos del puesto puede generar confusión y malentendidos.
- Omisión de tareas y responsabilidades importantes: No incluir todas las tareas y responsabilida-

des relevantes puede llevar a una comprensión incompleta del puesto y afectar negativamente la asignación de responsabilidades y la toma de decisiones.

- Uso de terminología técnica o jerga: Utilizar un lenguaje técnico o jerga que no sea comprensible para todos puede dificultar la interpretación y comunicación efectiva de la descripción del puesto.

Según Mathis & Jackson (2021), este documento conocido como perfil de cargo, puede incluir información adicional, como los beneficios, asignación salarial, la ubicación en la estructura organizacional, manejo del horario y los requisitos de la posición frente a la interacción con otros cargos. Estos datos complementarios sirven como base para la consolidación de la vacante y su posterior divulgación.

Manuales de operatividad en los cargos

Manual de funciones

Es un documento de estandarización generado por la organización, el cual está enmarcado en los procesos de acreditación de calidad, control de procesos, asignación de activos de trabajo, donde se describen los roles, las funciones y responsabilidades por cumplir. El contenido del manual incluye los siguientes componentes:

- Nombre del cargo
- Dependencia
- Jefe Inmediato
- Propósito del cargo
- Funciones básicas
- Funciones especificas
- Competencias laborales tanto funcionales como comportamentales
- Formación académica
- Experiencia laboral.
- Tareas asignadas
- Nivel y dirección de la comunicación
- Registro de puestos a cargo
- Roles específicos
- Equipos asignados

Desde la mirada de Werther Jr. & Davis (2019), ellos mencionan algunos requisitos importantes, de manera concreta, para la elaboración del manual de funciones. Estos requisitos incluyen:

- Descripción clara y concisa: Las funciones y responsabilidades de cada puesto deben ser descritas de manera clara y precisa, evitando ambigüedades o confusiones.
- Estructura organizada: El manual debe estar organizado de forma lógica y coherente, de manera que sea fácil de seguir y entender.

- Actualización periódica: El manual de funciones debe ser revisado y actualizado regularmente para reflejar los cambios en los puestos y responsabilidades a medida que evoluciona la organización.
- Consistencia y uniformidad: Se debe mantener una estructura y formato consistentes en todo el manual, para facilitar la comparación y comprensión de los diferentes puestos.

Es importante evitar los posibles errores para garantizar que el manual de funciones sea una herramienta útil y efectiva, en la gestión de recursos humanos y la asignación de responsabilidades. Dessler (2020), menciona algunos errores comunes que pueden ocurrir en relación con la funcionalidad del manual de funciones. Estos errores son:

- Desactualización: no mantener el manual de funciones actualizado puede llevar a descripciones obsoletas y desalineadas con la realidad de los puestos y responsabilidades.
- Ambigüedad: la falta de claridad y precisión en las descripciones de las funciones puede generar confusión y malentendidos sobre las responsabilidades de los empleados.

- Falta de uso y difusión: no utilizar ni difundir adecuadamente el manual de funciones limita su efectividad como herramienta de referencia y guía para los empleados y la gestión de recursos humanos.

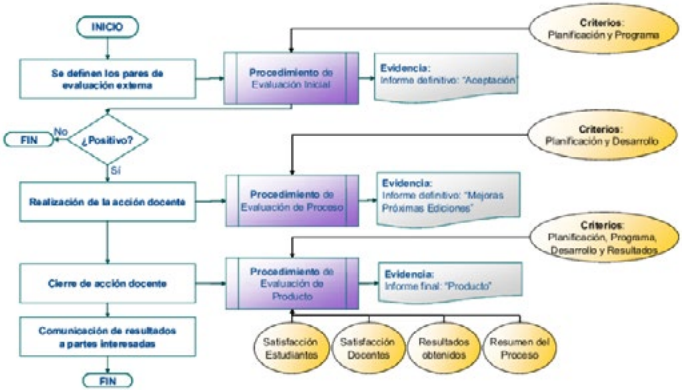
Complejidad innecesaria: un manual de funciones excesivamente complejo o lleno de terminología técnica puede dificultar su comprensión y utilidad práctica.

Manual de procesos y procedimientos

El manual de procesos y procedimientos, según Hammer & Champy (2014), lo definen como un documento que describe de manera detallada las secuencias de actividades, tareas y decisiones necesarias para llevar a cabo un proceso específico en una organización. Este manual tiene como objetivo establecer estándares y pautas claras para garantizar la consistencia y eficiencia en la ejecución de los procesos.

Este manual responde a la organización gráfica mediante un flujograma el desarrollo paso a paso de las actividades y responsabilidades establecidas en manual de funciones y su interrelación con otras áreas, así como la funcionalidad conjunta de los procesos.

Figura 5. Gráfico: flujo de procesos



Nota: tomado de ResearchGate. Flujograma de procesos.

El flujograma se realiza mediante símbolos que significan el avance de las diferentes funciones y responsabilidades en cada etapa para el cumplimiento de las mismas.

Figura 6. Símbolo y significado

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		**Actividad**: Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" – "No".		**Documento**: Documento utilizado en el proceso.
	Multidocumento: Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		**Inspección / Firma**: Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	Conector de un Proceso: Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		**Archivo**: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	Base de Datos: Empleado para representar la grabación de datos.		**Línea de Flujo**: Indica el sentido del flujo del proceso.

Nota: Tomado de Aiteco consultores -flujograma de procesos.

Para Daft (2015), el flujograma de procesos y procedimientos se caracteriza por utilizar símbolos y flechas para representar las diferentes etapas, decisiones y conexiones dentro del proceso. Estos símbolos y flechas se utilizan para mostrar el flujo de trabajo, las decisiones tomadas en cada etapa y las conexiones entre las actividades.

Respecto a los procedimientos, establecen plenamente cómo se realizan las funciones descritas gráficamente en el manual de procesos. De la misma manera, define el orden de los procesos, las políticas y normas que intervienen, con el fin de generar un excelente desempeño organizacional. Hay organizaciones que agrupa el manual de procesos y procedimientos de manera funcional, para determinar claramente las instrucciones respectivas a seguir.

El manual de procesos y procedimientos incluye información sobre:

- Objetivos del proceso: los resultados que se esperan obtener al llevar a cabo el proceso.
- Secuencia de actividades: las etapas y pasos necesarios para completar el proceso en orden secuencial.
- Responsabilidades: las personas o roles encargados de realizar cada actividad o tomar decisiones en el proceso.

- Flujos de información: la manera en que la información se mueve a través del proceso y las interacciones entre las diferentes partes involucradas.
- Indicadores de desempeño: los criterios para medir el éxito y la eficiencia del proceso.

El manual de procesos y procedimientos sirve como una guía para los empleados, asegurando que todos comprendan cómo llevar a cabo un proceso de manera estandarizada y eficiente.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño para Cardy & Lengel (2020), un proceso sistemático y continuo que se lleva a cabo en las organizaciones para medir, analizar y valorar el rendimiento y los logros de los empleados en relación con los objetivos establecidos.

La evaluación del desempeño implica la recopilación y análisis de información sobre el desempeño individual de los empleados, con el fin de proporcionar retroalimentación, identificar fortalezas y áreas de mejora, establecer metas de desarrollo y tomar decisiones relacionadas con la compensación, promoción y desarrollo de la carrera.

Es importante destacar que esta evaluación mide factores muy importantes como son: el factor personal, laboral, profesional, comportamental y actitudinal, para determinar las condiciones laborales actuales del talento humano y fomentar un plan de mejoramiento y acompañamiento en la solución de las falencias encontradas.

Este proceso puede incluir diferentes métodos y herramientas, como la observación directa, la revisión de registros de desempeño, la retroalimentación de supervisores y colegas, las mediciones de rendimiento cuantitativas y cualitativas, entre otros.

La evaluación del desempeño es una parte importante de la gestión de recursos humanos, ya que permite el crecimiento y desarrollo de los empleados, la identificación de necesidades de capacitación y la toma de decisiones estratégicas para mejorar el desempeño organizacional.

Tabla 6. Gráfico: formato de la evaluación del desempeño

NOMBRE DEL EMPLEADO		DEPARTAMENTO		
ID DE EMPLEADO		NOMBRE DEL REVISOR		
CARGO DESEMPEÑADO		TÍTULO DEL REVISOR		
FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN		FECHA DE HOY		
CARACTERÍSTICAS				
CALIDAD	INSATIS-FACTORIO	SATISFACTORIO	BIEN	EXCE-LENTE
Trabaja a todo su potencial				
Calidad del trabajo				

Consistencia en el trabajo				
Comunicación				
Trabajo independiente				
Toma la iniciativa				
Trabajo en grupo				
Productividad				
Creatividad				
Honestidad				
Integridad				
Relaciones con los compañeros de trabajo				
Relaciones con los clientes				
Habilidades Técnicas				
Fiabilidad				
Puntualidad				
Asistencia				
METAS				
¿OBJETIVOS ALCANZADOS ESTABLECIDOS EN UNA REVISIÓN ANTERIOR?				
OBJETIVOS PARA EL PRÓXIMO PERÍODO DE EXAMEN				
COMENTARIOS Y APROBACIÓN				
COMENTARIOS				
FIRMA DEL EMPLEADO		FIRMA DEL REVISOR		

Nota: tomado de Smart Sheet plantillas gratuitas de evaluación del desempeño.

Este un documento que mide de manera integral el desempeño del trabajador en su sitio de trabajo, de manera periódica, con el fin de evaluar de manera cualitativa y cuantitativa las capacidades y habilidades en la ejecución de sus funciones y la interacción con el medio que le rodea. Existen diversos formatos de evaluación del desempeño, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada organización y área, lo que permite involucrar elementos importantes de revisión para que la evaluación sea más ajustada a la medición que se desea realizar.

Los pasos para realizar la evaluación del desempeño pueden variar según el enfoque y la metodología utilizada en cada organización. A continuación, se presentan algunos pasos comunes que se suelen seguir en este proceso:

- Establecer los objetivos y criterios de evaluación: define los criterios de evaluación y los objetivos que se utilizarán para medir el desempeño de los empleados. Estos criterios deben ser claros, específicos, medibles y alineados con los objetivos organizacionales.
- Recopilar datos y evidencias: recolecta información relevante sobre el desempeño de los empleados. Esto puede incluir datos cuantitativos, como métricas de rendimiento, y datos cualitativos, como retroalimentación de supervisores, colegas y clientes.

- Realizar la evaluación: analiza los datos y evidencias recopilados para evaluar el desempeño de cada empleado. Utiliza los criterios establecidos previamente para realizar una evaluación objetiva y justa.
- Proporcionar retroalimentación: comunica los resultados de la evaluación a los empleados de manera clara y constructiva. Destaca tanto los puntos fuertes como las áreas de mejora, y ofrece sugerencias y orientación para el desarrollo profesional.
- Establecer planes de desarrollo: colabora con los empleados para establecer planes de desarrollo personalizados. Identifica las áreas de mejora y establece metas de desarrollo claras para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño.
- Seguimiento y revisión: realiza un seguimiento regular del progreso de los empleados en relación con sus planes de desarrollo. Brinda apoyo y orientación adicional según sea necesario, y realiza revisiones periódicas para evaluar el progreso y realizar ajustes si es necesario.

Para Cardy & Lengel (2020), los pasos que se desarrollan en la evaluación del desempeño pueden adaptarse según las necesidades y políticas de cada organización, además,

es recomendable contar con la participación activa de los empleados en el proceso para promover un ambiente de confianza y colaboración.

Incidencia del tipo de contratación para la gestión del talento humano

El tipo de contratación puede tener un impacto significativo en la gestión desarrollada por los colaboradores de una organización. Este es el caso de la atracción y selección del talento humano porque cuando los contratos son tiempo completo y con beneficios, es muy probable atraer profesionales con muy buena experiencia y calificación. En cuanto a la retención del talento humano, los contratos indefinidos suelen brindar mayor sensación de seguridad y estabilidad. En cuanto al desarrollo y formación, las organizaciones invierten más en sus empleados de contrato indefinido ya que se espera que permanezcan mayor tiempo en la empresa y finalmente el compromiso y la motivación se ve reflejado en los trabajadores que gozan de estabilidad y buena remuneración.

Es muy importante destacar que Cascio (2019), menciona que la gestión del talento humano debe adaptarse a las características y necesidades de cada tipo de contratación, ya que cada tipo de contrato presenta desafíos y oportunidades únicas, por lo que es fundamental diseñar estrate-

gias y políticas adecuadas para maximizar el potencial y el compromiso de todos los empleados, independientemente de su tipo de contratación.

Clasificación de los contratos

Un contrato laboral puede definirse como un acuerdo mutuo de voluntades donde dos o más personas tanto jurídicas como naturales se comprometen o se obligan a desarrollar algunas actividades a cambio de una remuneración o pago tanto en efectivo como especie, según sea el acuerdo.

Para que haya contrato laboral deben existir tres elementos esenciales, los cuales son: Realización de funciones, subordinación y remuneración; Un contrato laboral contiene como mínimo las siguientes partes:

- Identificación de la entidad contratante (razón social, dirección, Nit).
- Identificación de las partes que realizan el contrato laboral con nombres y apellidos y documento de identidad.
- Objeto del contrato
- Tipo de contrato laboral
- Denominación del cargo
- Lugar de ubicación del cargo

- Duración de la jornada de trabajo
- Obligaciones, deberes y derechos.
- Asignación laboral
- Sanciones
- Pólizas (si fuere del caso)
- Firma de las partes.

De acuerdo con el régimen laboral colombiano, se han establecido diferentes tipos de contratos de acuerdo con la naturaleza de las empresas y las políticas aplicadas para estos procesos contractuales.

Las modalidades de contratos que existen según el Código Sustantivo del trabajo en Colombia (1950), están determinados por su forma, contenido, duración, revisión, suspensión y revisión del contrato.

- Según el artículo 37 al 39: los contratos según su forma pueden ser verbales o escritos, donde en el contrato verbal las dos partes se deben poner de acuerdo al menos en la realización del trabajo, sitio de ejecución, cuantía y forma de pago. Así mismo, el contrato escrito, debe estar respaldado por un documento formal que contenga las partes esenciales de un contrato enumeradas anteriormente (Código sustantivo del trabajo en Colombia [CST], 1950, pp. 7-8).

- El artículo 46 al 47 mencionan que los contrato según su duración se clasifican en fijos e indefinidos; donde el contrato fijo se pacta por escrito y solo puede ser prorrogado hasta 3 años, en donde, si antes de vencer el contrato ninguna de las dos partes avisa por escrito de la terminación, éste automáticamente se prorroga por otro periodo igual al inicialmente pactado. Entre tanto, el contrato a término indefinido su duración es indeterminada y tendrá vigencia mientras subsistan todas las causas que le dieron origen al mismo (Código sustantivo del trabajo en Colombia [CST], 1950, pp. 9-10). Dentro de esta clasificación se encuentra el contrato por obra o labor que se termina cuando finaliza la obra, ésta llega a su fin. Este tipo de contratos no tienen prórrogas.
- Por otro lado, también se encuentra el contrato de aprendizaje que se realiza para dar la oportunidad de llevar a cabo la práctica a los aprendices del Servicio nacional de aprendizaje (Sena), en su etapa productiva. Este tipo de contrato está regulado por el decreto 1779 de 2009, el cual establece la contratación voluntaria de los aprendices por parte de las diferentes empresas.
- También existe el contrato de prestación de servicios profesionales, el cual se desarrolla entre

una persona natural o jurídica y un contratista quien desempeñará una labor específica. Se debe establecer la remuneración como un acuerdo entre las partes para la labor a desarrollar, pero recuerde que este tipo de contrato no genera relación laboral ni tampoco obliga a la organización a cancelar las prestaciones sociales, ya que estas deben quedar incluidas en la remuneración pactada.

- Tipos de contratación (Estatal y Privada): existen dos tipos de contrato: los estatales que son los celebrados directamente con las empresas del Estado colombiano y enmarcados en la normatividad vigente, también existen los contratos con entidades del sector privado que generan sus políticas y normatividad para el desempeño de sus actividades laborales.

En diferentes empresas existen modalidades diferentes de contratación que son pactadas y acordadas con el empleado, según sea la necesidad laboral que se tenga, pero sin contradecir la normatividad vigente para tal fin.

Terminación de contratos

La terminación del contrato se da por muchas razones claramente definidas en las políticas y la normatividad vigente que es la que genera la intermediación entre el empleador y el empleado. En el artículo 63 al 64 se define claramente cuando un trabajador tiene derecho o no a una indemnización mediante las modalidades de justa o sin justa causa. Las diferentes causales de terminación de un contrato deben estar claramente estipuladas en el documento firmado por las partes, donde se especifica los motivos por los cuales se puede dar por terminado un contrato de manera unilateral (Código sustantivo del trabajo en Colombia [CST], 1950, pp. 25-31).

La indemnización para el trabajador debe estar enmarcado en lo determinado mediante las leyes vigentes generadas por el Ministerio del trabajo quien es el encargado de regular toda la actividad laboral y evitar el abuso de la posición dominante a los cuales son sometidos algunos trabajadores por parte del patrono debido al desconocimiento de la normatividad actual.

El contrato de trabajo se puede dar por terminado de acuerdo con las causales claramente establecidas en el documento firmado por partes, donde se especifica los motivos que dan origen a la terminación de la relación contractual de manera unilateral o bilateral.

Sindicatos y relaciones colectivas

Los sindicatos surgen como una necesidad de defender los intereses de los trabajadores y colaborar con los diferentes procesos que se desarrollan entre el trabajador y la empresa con el fin de buscar un equilibrio entre las partes. La ley colombiana vigente reconoce a los trabajadores la libertad de asociarse para generar la defensa de sus derechos.

Para Neffa (2015), Los sindicatos son organizaciones formadas por trabajadores con el propósito de representar y proteger sus intereses laborales y sociales. En el ámbito de las organizaciones, los sindicatos desempeñan un papel crucial en la defensa de los derechos y condiciones de trabajo de los empleados. Además, se encargan de la negociación colectiva con los empleadores para establecer acuerdos sobre salarios, beneficios, horarios de trabajo y otras condiciones laborales.

Los sindicatos son organizaciones formadas por trabajadores y su participación en las relaciones laborales y la gestión del talento humano puede tener los siguientes impactos:

- Negociación colectiva: los sindicatos son reconocidos como representantes de los trabajadores en la negociación de acuerdos colectivos con los

empleadores. Estos acuerdos pueden abordar aspectos como salarios, beneficios, condiciones de trabajo y políticas laborales. La negociación colectiva facilita la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y contribuye a establecer condiciones laborales justas y equitativas.

- Protección de derechos laborales: los sindicatos desempeñan un papel fundamental en la protección y defensa de los derechos laborales de los trabajadores. Esto incluye la promoción de la seguridad y la salud en el trabajo, la protección contra la discriminación y el acoso laboral, y la garantía de condiciones laborales dignas.
- Representación de los trabajadores: los sindicatos actúan como representantes legales de los trabajadores en casos de conflictos laborales, despidos injustificados u otras situaciones adversas. Proporcionan asesoramiento legal y apoyo a los empleados, y trabajan para resolver disputas de manera justa y equilibrada.
- Participación y empoderamiento de los trabajadores: los sindicatos fomentan la participación y el empoderamiento de los trabajadores al brindarles una plataforma para expresar sus inquietudes y necesidades laborales. Promueven la solidaridad y la unidad entre los trabajadores, lo que puede generar un sentido de pertenencia y

fortalecer la cohesión en el lugar de trabajo.

Es importante tener en cuenta que el impacto de los sindicatos y las relaciones colectivas puede variar según el contexto y la legislación laboral de cada país. Además, las relaciones entre los sindicatos y los empleadores pueden variar en términos de colaboración, conflicto o una combinación de ambos.

Los sindicatos juegan un papel clave en el proceso de negociación de los intereses de los trabajadores, lo que implica la definición de condiciones laborales adecuadas, así como asesoramiento y asistencia a los trabajadores en la defensa de sus intereses. Además, los sindicatos son responsables de velar por el cumplimiento de la legislación laboral y de promover el desarrollo de los trabajadores y el trabajo equitativo; esto incluye, entre otros, la contratación y colocación de los trabajadores, la promoción de una cultura de respeto a los trabajadores y la negociación de convenios colectivos.

Los sindicatos deben también promover la formación de los trabajadores, así como la integración de la tecnología para mejorar la productividad y eficiencia. Esto requiere una estrecha colaboración entre los líderes sindicales y los trabajadores para lograr los mejores resultados. Una de las principales problemáticas de la gestión del talento humano frente a los sindicatos de trabajadores parte de la

falta de recursos para invertir en el desarrollo de sus trabajadores. Muchas veces, las empresas tienen que lidiar con recursos limitados, lo que dificulta la implementación de políticas de retención de talento, incentivos para los trabajadores, capacitaciones y programas de desarrollo profesional.

Esto puede generar inconformidad e insatisfacción durante los periodos de negociación colectiva, también puede ser una barrera para aprovechar el potencial de los trabajadores y motivarlos a desarrollar sus habilidades y competencias; Otro problema es el enfoque de muchos sindicatos, que en la negociación se enfocan en los salarios y beneficios en lugar de priorizar el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores, todo desde el enfoque a corto plazo.

Conclusiones

En relación con la apreciación dada por los expertos en talento humano, se ha podido analizar que el crecimiento de las empresas es directamente proporcional a la preparación, formación y capacitación de sus empleados quienes día a día, se esfuerzan por realizar las funciones asignadas, buscando el mejoramiento continuo y a su vez la implementación de nuevas estrategias que dinamicen el desarrollo de estas. Pero se ha encontrado que muchas

de las dificultades que tienen algunas organizaciones radica en la falta de talento humano idóneo, que sea capaz de afrontar los retos de mercado actual, ya que solo se dedican a cumplir con las ordenes de sus superiores y no se preocupan por capacitarse y formarse en modelos organizacionales competitivos y así contribuir al desarrollo de los procesos de la organización.

La problemática actual es que un países como Colombia aún se conservan procesos de selección de talento humano muy rudimentarios que no cumplen con las mínimas expectativas de responsabilidad con la gestión y el desarrollo de procesos dentro de las empresas; es por eso, que todavía realizan selección de personal sin cumplir con los requisitos del cargo, selección de empleados por amiguismo y lo que es peor por recomendación expresa del sector político, lo que se traduce en pérdida de tiempo de la organización en una capacitación extensa donde se aprenda los procesos, pérdidas económicas por reprocesos, estancamientos en el desarrollo de funciones, la producción no avanza y hay pérdida de credibilidad por parte de los clientes.

La falta de un adecuado proceso de selección de talento humano conduce a que a minimizar el nivel de competitividad generando productos o servicios de poca calidad, convirtiéndose esta situación en una gran debilidad que conlleva al deterioro de toda una estructura organizacio-

nal, junto con la poca inversión en procesos altamente competitivos y la baja destinación de recursos económicos para la modernización de las organizaciones.

Una adecuada selección de personal trae consigo el desarrollo de las empresas, debido a que los profesionales que son contratados tienen altas capacidades y habilidades, son muy competentes y comprometidos con el crecimiento de las organizaciones y fomentan continuamente el cambio, la transformación y renovación de los procesos acordes a las necesidades del mundo actual que es bastante exigente hoy por hoy.

El profesional de hoy se requiere con un gran sentido de pertenencia y compromiso, que sea capaz de asumir retos, trabajar bajo presión y que tenga una prospectiva de futuro marcada en los resultados que redunden en la rentabilidad, competitividad y crecimiento de la organización.

De la resultante de los procesos a nivel nacional e internacional, se debe de aprender de las organizaciones extranjeras, las cuales crean estructuras organizacionales altamente competitivas realizando en primera instancia una adecuada selección de personal idóneo acorde a las necesidades de cada área, fortalece los procesos de trabajo en equipo y permite la participación activa en la toma de decisiones con total autonomía, lo que ha causado gran impacto en el crecimiento y desarrollo empresarial.

Es por ello, que empresas como IPhone, marcan la diferencia ya que cada trabajador ejerce procesos de liderazgo generando iniciativas que llevan como propuesta a la dirección de la empresa donde basados en estudios de mercado, buscan crear continuamente productos y servicios de calidad netamente diferenciadores, lo que ha causado un gran asombro no solo por parte de sus clientes sino también de las demás compañías de telefonía celular.

Después de la experiencia vivida en la pandemia, para seguir con el proceso de reactivación económica y del empoderamiento de las nuevas empresas que surgieron en Latinoamérica y en especial en Colombia a raíz de la crisis generada, se pueden establecer varios componentes organizacionales importantes a fortalecer tales como:

- Asumir una adecuada selección de talento humano bajo procesos definidos con claridad en las necesidades reales de la organización.
- Realizar evaluaciones periódicas de los cargos por áreas, para conocer el crecimiento y desarrollo, como también la gestión adelantada mediante las funciones asignadas.
- Velar por el cumplimiento de las funciones implementadas a través de los diferentes manuales de funciones, procesos y procedimientos.

- Capacitación, formación y entrenamiento continuo del talento humano acorde a las necesidades, estableciendo un programa de capacitación anual.
- Establecer alianzas estratégicas funcionales entre el Estado-empresa-universidad-sociedad para la construcción de métodos organizativos que respondan a las necesidades del sector productivo nacional e internacional.
- Motivar continuamente al trabajador en el desarrollo de distintos niveles de manejo de procesos personales, emocionales, cognitivos y sociales como familiares.
- Estar a la vanguardia de los cambios que genera la economía a nivel global y apropiar los nuevos modelos estratégicos para crecer y ser muy competitivos.
- Buscar nuevas tendencias, crear expectativas y generar productos de calidad para posicionar las organizaciones en nuevos mercados.

Capítulo 3

Elementos que condicionan la gestión del Talento humano

Introducción

Las personas que desarrollan las actividades dentro de una organización han recibido múltiples nombres que permiten vislumbrar el entono en el que desarrollan su labor, se les ha conocido como trabajadores, colaboradores, recursos humanos, talento humano entre otros. Para esta actividad es importante reconocer el individuo como base fundamental del proceso, de esta manera interpretar la gestión del talento humano y los procesos de seguridad y salud en el trabajo desde una misma perspectiva.

Relacionar las características de la gestión del talento humano (GTH) con la seguridad y salud en el trabajo (SST), permite estructurar un sistema de comunicación intrínseco, lo que posibilita la gestión adecuada de las necesidades técnicas y operativas de cada cargo, ajustado a la capacidad real de los colaboradores; así, como el potencial productivo de la organización. En este sentido, existen recursos de la GTH que potencializan las estrategias en SST, donde los perfiles de cargo, de funciones y de procedimientos convergen desde la definición operativa de los profesiogramas, trabajando con los resultados de los análisis de riesgos y peligros dentro de la empresa; desconocer dicha relación colaborativa, genera que las actividades enmarcadas en el desarrollo y retención del talento no sean consecuentes con la realidad del medio ambiente laboral.

Ahora bien, cuando el trabajador se encuentra vinculado, se hace necesario fortalecer estas habilidades, mediante procesos de Capacitación y desarrollo del talento humano; por ende, la gestión adecuada de cargas en función de las capacidades del trabajador es vital para mantener la productividad, la motivación, el orden organizacional, así como la seguridad y salud en el trabajo.

Fundamentalmente, el talento humano es y será el dinamizador de las empresas por el auge que les imprime en el mercado actual; en este sentido el presente capitulo se desarrolla con el objetivo de Identificar las estrategias para fortalecer y fomentar la preparación, capacitación y motivación del talento humano en el desarrollo de altas competencias laborales desde la SST, mediante la aplicación del método Delphi, a un grupo de expertos, tomando como base las siguientes preguntas:

a. ¿Por qué las empresas en Colombia no invierten lo suficiente en capacitación para su talento humano? ¿Cuáles son las consecuencias?
b. ¿La falta de actualización en los procesos competitivos se debe a la baja de preparación adecuada del personal en las organizaciones?
c. ¿Son equitativas las escalas salariales promedio de los diferentes sectores productivos que existen en Colombia frente a las funciones asignadas a los empleados?

d. ¿La sobreoferta de profesionales ha generado una disminución en los salarios ofrecidos? ¿Qué consecuencias trae para el país?

e. ¿El alto nivel de desempleo hace que los salarios sean más bajos por la fuerte oferta de mano de obra calificada? ¿Cómo observa este fenómeno?

f. ¿Considera usted, que la mayoría de las empresas en Colombia representan seguridad para el desempeño de las labores de su talento humano?

g. ¿Por qué hay desconocimiento en las organizaciones de la implementación y puesta en marcha del Sistema de Gestión de Seguridad y salud en el Trabajo, si de carácter obligatorio?

h. ¿Es necesario que cada organización cuente con un profesional altamente capacitado en Seguridad y Salud en el Trabajo?

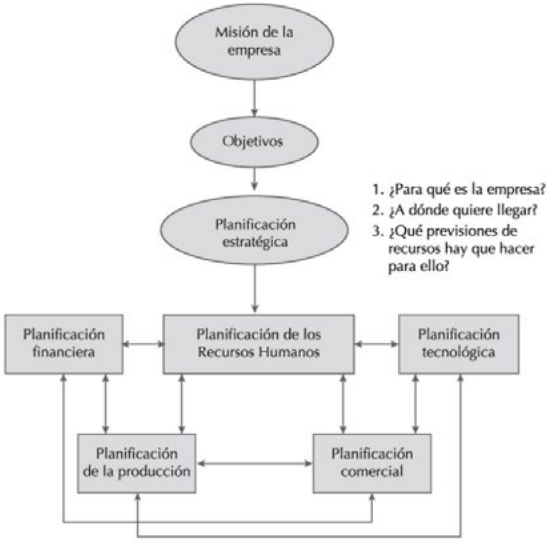
i. ¿Cuáles son las sanciones que tienen las empresas por no tener implementado el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo? ¿Qué repercusiones e implicaciones tiene en el talento humano?

Desarrollo de la gestión del Talento humano

La gestión del talento humano se caracteriza por ser un proceso muy estructurado que busca atraer, vincular y

retener el personal que demuestre las más altas calidades y habilidades, como también excelentes competencias, para que sean el motor que impulse el desarrollo y la productividad de las organizaciones.

Figura. 7. Ubicación de la planificación de RR. HH. en la planeación estratégica organizacional



Nota: tomado de: el proceso integrador y sistémico de la planificación de los RR. HH. Cuesta (2017).

En la gestión del talento se busca proyectar a los trabajadores para que mediante objetivos individuales se enfoquen en escalar profesionalmente en la organización, buscando con ello, el sentido de pertenencia y compromisos en el logro de las metas propuestas (asociando las

preguntas de la gráfica anterior). Al concepto de talento humano está ligada la productividad de la empresa, la cual se basa en la excelente formación y la experiencia que aportan los empleados para el cumplimiento de las estrategias planteadas.

Motivación del Talento Humano

Autores como Chiavenato (2019); Cuesta (2010, 2017), reconocen la necesidad de integrar la motivación con la satisfacción laboral, y la orientación al logro, puesto que desde las prácticas y procesos organizacionales, el reconocimiento, el apoyo, la retroalimentación, la capacitación los incentivos, la flexibilidad laboral y la rotación de tareas, vinculados con el reconocimiento social, permiten un reforzamiento positivo que estimulando a nivel psicosocial, trascendiendo a la motivación positiva e intrínseca.

La motivación de los empleados está definida por el entusiasmo y alegría con que día a día desarrolla los procesos a su cargo, aportando el 100% de su capacidad y habilidad en el logro de los objetivos propuestos.

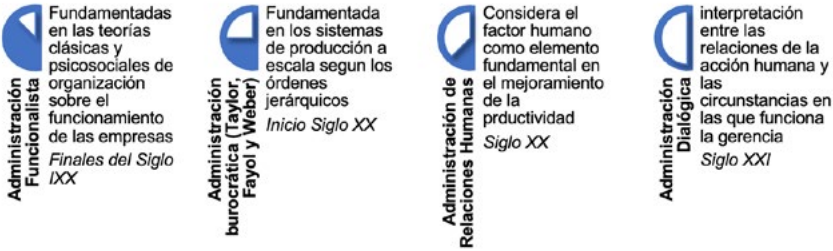
Por su parte Cabezas Ramos & Brito Aguilar (2021), resalta la productividad alcanzada por la compañía, está en función de la en la sostenibilidad y el desarrollo organizacional la cual se constituye como un valor para la adminis-

tración de personal, coincidiendo con la intencionalidad de fomento hacia la motivación de logro, resaltando los valores humanos y morales, para el crecimiento humano (Cuesta, 2017).

En conclusión, para que un trabajador esté motivado, debe estar en el puesto correcto según sus capacidades, recibir trato digno y respetuoso, permitir que sea parte del liderazgo de procesos y que observe que en la organización existen posibilidades de crecimiento, donde sea evidente la oportunidad y posibilidad de un verdadero crecimiento personal en función de las necesidades particulares. Estos elementos son fundamentales en una organización creciente, debido a que son esenciales para despertar el compromiso del trabajador, buscando mejorar notablemente en el desarrollo de sus responsabilidades.

Teorías sobre la motivación y las necesidades del ser humano

Figura 8. Síntesis de Teorías Administrativas



Nota: elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica anterior, a pesar de que existan muchas teorías administrativas, la motivación laboral se ha determinado como un elemento con fuerte impacto en el trabajador, puesto que atienden a las necesidades propias de la persona, condicionando la forma como se relacionan con el entono, algunas de estas teorías son:

- Teoría de las necesidades: cuyo precursor es Abraham Maslow que se destacó en observar las necesidades más relevantes y básicas del ser humano, quien las categorizó de forma piramidal explicando así, cada una de ellas. Estas necesidades son las fisiológicas, de seguridad, sociales o de afiliación, de autoestima y finalmente la autorrealización.
- Teoría de la motivación de Frederick Herzberg quien propuso que esta teoría se dividía en dos factores los cuales son intrínsecos o motivacionales como también higiénicos o del ambiente laboral, los cuales contribuyen a mejorar el ambiente laboral, el crecimiento y la armonía entre los colaboradores.
- Teoría X y Y de Mc Gregor donde se puso en contexto los modelos mecánicos y clásicos del desarrollo del trabajo frente a modelos más visionarios considerando al trabajador un ser más

humanista con capacidades y habilidades, afrontando grandes responsabilidades.

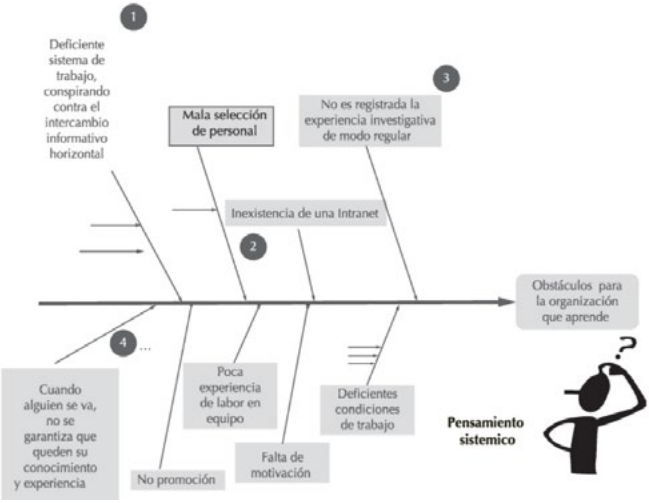
- Teoría ERC de Alderfer quien agrupa las necesidades del ser humano en tres grupos, que son: necesidad de Existencia, necesidad de Relación y necesidad de Crecimiento, con el fin de lograr la satisfacción de las necesidades primarias del hombre.
- Teoría de refuerzo de B. Skinner quien manifiesta que existe una estrecha relación entre la conducta de cada persona y la resultante de sus actos que son las consecuencias, con el fin de medir el comportamiento laboral, a partir del reforzamiento positivo mediante la asignación de recompensas, según sea su conducta.
- Teoría de necesidad de McClelland afirma que los seres humanos siempre actuamos basados en la motivación de las necesidades de logro, de afiliación y de poder; se puede afirmar que reduce sustancialmente la pirámide realizada por Maslow.

Formación o capacitación del personal

La formación centra su esfuerzo en el desarrollo de habilidades de orden general y la apropiación de conocimientos teóricos; mientras, los procesos de capacitación es una herramienta organizacional que permite minimizar las debilidades de los trabajadores, implementar nuevas herramientas organizativas y elevar el nivel de conocimientos, destrezas y habilidades para el mejoramiento continuo en el desarrollo de los procesos y procedimientos a su cargo, por lo cual requiere de mayor compromiso y tiempo.

De acuerdo con Cuesta (2017), la asociación entre el cargo, las habilidades y competencias están asociadas al plan de carrera dentro de la organización; es decir, la curva de aprendizaje y desempeño esperada. Las competencias laborales son mediadas por el ciclo de formación asociado a escuelas y academias, integrando las experiencias en conjunto durante el desempeño de las tareas, cargos, eventos, responsabilidades, lo cual define las brechas entre las competencias y configuran las necesidades de formación.

Figura 9. Obstáculos para el desarrollo de la Organizaciones que Aprenden



Nota: diagrama de Ishikawa ponderando los obstáculos para el desarrollo de la OA Cuesta (2017).

Mediante la capacitación de los empleados se pueden desarrollar diferentes procesos tales como:

- La inducción al momento de ingreso del empleado.
- La formación cuando se tiene déficit de capacidades y habilidades.
- El adiestramiento cuando se trata de casos prácticos.
- El entrenamiento que implica la apropiación de nuevos conocimientos.

- El desarrollo profesional de los empleados que se necesitarán en un futuro a corto, mediano y largo plazo.

La grafica anterior responde a un análisis de espina de pescado o diagrama de Ishikawa, donde una organización que aprende parte de la concepción del mejoramiento a partir de la potencialización de las habilidades y capacidades del trabajador desarrolladas durante la ejecución misma de las tareas. Las barreras de este modelo reconocen las falencias en la organización de los sistemas de trabajo, la falta de control en el flujo de información, la perdida de conocimientos fundamentados en la experiencia, falta de motivación, las condiciones laborales deficientes y una mala selección del personal.

En conclusión, estos procesos de capacitación son fundamentales para el crecimiento y desarrollo del trabajador en cuanto al mejoramiento de las capacidades, habilidades, el desempeño laboral idóneo, aportando de forma directa al logro de los objetivos de la organización y el estado de motivación, esto siempre y cuando se considere la formación como parte de la capacitación gestionada de manera cíclica y no como un elemento que forma parte del proceso.

Clima organizacional y satisfacción laboral

El buen ambiente laboral que se genera mediante las emociones expresadas entre los trabajadores y con terceros, basado en la motivación individual existente, y con los factores psicosociales, organizacionales y laborales como base fundamental, configuran el clima laboral; su característica unitaria les permite a todos los miembros de la organización trabajar de forma articulada para desarrollar procesos y procedimientos de calidad, aumentando así el nivel de productividad.

El clima organizacional se basa en el análisis de las percepciones individuales y compartidas sobre factores como el liderazgo, la motivación, la compensación, la distribución de tareas, la comunicación, el trabajo en equipo y otros aspectos, según las dimensiones que se deseen incluir. Entendiendo que el estado del clima influye en la percepción de satisfacción laboral (Arias & Arias, 2014).

Teniendo claridad en esta apreciación, este concepto no debe confundirse con la satisfacción laboral, aunque parten de la evaluación subjetiva, la satisfacción responde a la interpretación del trabajador sobre las disparidades existentes ente la expectativa y la percepción del cómo se trabaja, asociado directamente con la motivación intrínseca y extrínseca (Marín et al., 2009).

Cultura y desarrollo organizacional

La cultura como un factor para promover el cambio y la innovación, asociándola a los valores como un proceso a través del cual se pueden obtener mayores beneficios de los esperados (Durán, 2017). Este se presenta como un proceso complejo, donde se busca definir la cultura organizacional como soporte de sus principios organizacionales, lo que puede generar un choque entre los trabajadores al intentar modificar una forma de trabajo, ya que se asume un determinado comportamiento y está relacionado con las creencias y los valores manejados en la empresa con retroalimentación positiva que refuerza dicha conducta.

Por lo anterior, es necesario comprender las estructuras conceptuales asociadas a la cultura y el desarrollo organizacional, así como la visión práctica para su interpretación. La cultura organizacional representa un conjunto de buenas prácticas, normas, valores, creencias y comportamientos desarrollados dentro de cada organización (debido a la forma de sentir, pensar y actuar); con la finalidad de ser identificados plenamente a través de los hábitos, costumbres y comportamientos que son utilizados como vehículo formal para dejar una huella y un recuerdo en la mente de los clientes internos y externos (Arciniegas Ortiz, 2018).

Por su parte, el desarrollo organizacional responde al esfuerzo conjunto de toda la empresa, desde el gerente hasta el equipo de trabajo, para hacer que el funcionamiento integral de la organización sea sostenible, confiable y creíble a corto, mediano y largo plazo, con el fin de alcanzar las metas trazadas. En otras palabras, el desarrollo hace referencia al conocimiento y la capacidad adquiridos para influir en la cultura organizacional, buscando la competitividad, la gestión del conocimiento y el rendimiento deseado en la organización.

En conclusión, los cambios no deben ser percibidos por los trabajadores como una amenaza externa a las organizaciones, sino que deben ser asumidos como un elemento inherente a los procesos de las organizaciones. Por lo tanto, los directivos y gerentes deben asumir el liderazgo con sus equipos para establecer medidas que satisfagan las necesidades generadas por estas alteraciones de forma eficiente y eficaz, aprovechando las oportunidades de cambio que se presenten (Durán, 2017).

Selección de personal por competencias

La selección de personal por competencias es un proceso avanzado, el objetivo primordial es encontrar el talento humano idóneo, capaz de desempeñar funciones específicas en un cargo donde se necesita demostrar habilidades especificas (Arciniegas Ortiz, 2018). Esta técnica

se utiliza para examinar de forma integral a los candidatos, observando cómo han demostrado sus habilidades y comportamientos en situaciones anteriores, dando una idea al empleador sobre cómo se desempeñará el candidato en el puesto para el que está siendo considerado.

El proceso generalmente incluye evaluaciones, entrevistas y pruebas para medir las habilidades y experiencias del candidato. Esta técnica también permite a los empleadores identificar las habilidades genéricas que un candidato puede tener y aprovecharlas en una variedad de puestos, lo que puede ahorrar tiempo y esfuerzo al reclutar para varios puestos. Aceptando así que la perspectiva por competencias sobrepasa el enfoque de funciones tradicionales, profundizando en la fragmentación y especialización de los contenidos de cargo (Cuesta, 2017).

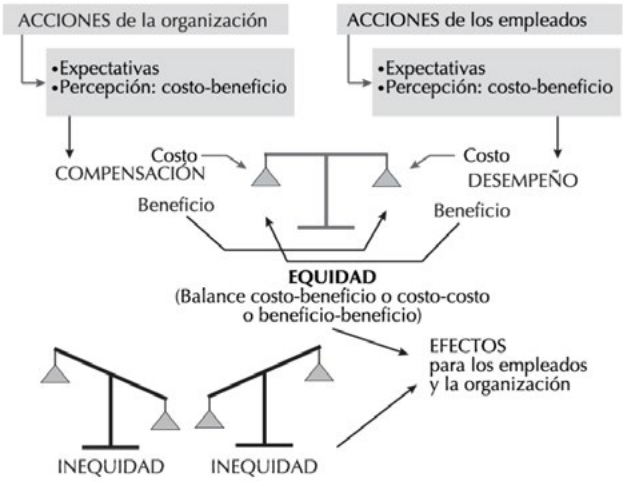
En este sentido, los beneficios que se obtienen al realizar el proceso de selección de personal por competencias permiten conocer las necesidades apremiantes de la organización, fomentar constantemente la retroalimentación de procesos, minimizar la rotación de los empleados y alcanzar rápidamente el punto de equilibrio de la organización.

Remuneración, compensación y prestaciones sociales

La compensación es una forma de remuneración que compensa al empleado por el trabajo realizado (Cuesta, 2017). Esto puede incluir cosas como las vacaciones pagadas, seguros médicos, beneficios de jubilación, y otros beneficios relacionados con el trabajo, que no son de manera exclusiva monetarios (Arciniegas Ortiz, 2018).

El salario es la contraprestación monetaria o en especie por el desarrollo de una labor, obra o servicio según lo estipulado en un contrato laboral, el cual se tipifica en un acuerdo mutuo de voluntades; deben verse, como una forma de remuneración que se basa en el salario básico y suele ser un factor de un contrato de empleo. Esto puede incluir salarios, pagos por horas extras, recargos nocturnos, trabajo de dominicales, días feriados o festivos, incentivos, y otros pagos monetarios como las comisiones, bonificaciones, viáticos permanentes.

Figura 10. Relaciones conceptuales de la compensación laboral al desempeño



Nota: Cuesta (2017), compensación laboral y motivación.

Desde la perspectiva de Chiavenato (2019) y Cuesta (2017), reconocen que la productividad genera un costo en el trabajador y para la empresa compensar esa productividad se ve reconocido como un costo de producción, esto es fundamental al momento de interpretar como la compensación condiciona la gestión del talento humano, entendiendo que la compensación debe estar articulada como sistema, integrando elementos tangibles e intangibles, pensados en la promoción de la motivación en el grupo de trabajo, cubriendo las expectativas de ambas partes involucradas.

Las prestaciones sociales son otra forma de remuneración que se ofrecen a los empleados, como los seguros de desempleo, los seguros por enfermedad, las prestaciones por maternidad, los subsidios por discapacidad, y otros beneficios relacionados con el empleo (Gerencie.com, 2020).

Cuesta (2017), plantea que "el crecimiento del empleado como ser humano socialmente realizado, con valores y sentido de buena persona, deberá ser objeto de compensación material y espiritual sistemática" (2017, p. 362). Si bien las prestaciones sociales constituyen un derecho adquirido bajo la calidad de trabajador, y en Colombia se deriva de la regulación de la seguridad social integral como derecho fundamental, algunos sectores económicos, aunque siendo legales, no cuentan con la formalidad de dicha vinculación, lo que a su vez configura espacios laborales desprotegidos y con poca oportunidad de gestionar su productividad y sin acceso a ese crecimiento que refiere el autor.

Clases de salarios

Para Arciniegas Ortiz (2018) la relación de intercambio (trabajo por remuneración) se ve representada por el salario, siendo un compromiso pactado entre las personas y las organizaciones. Aunque existen múltiples clasificaciones, las particularidades de las formas de salario se presentan en la siguiente grafica.

Tabla 7. Caracterización de las formas de salario

Denominación	Condicionante	Principal Característica
Por unidad de obra	Cantidad de trabajo desarrollado	Depende de la cantidad de productos o servicios realizados por el trabajador.
Por unidad de tiempo	Cantidad de tiempo utilizado	Una cantidad fija de dinero por cada hora trabajada.
Salario integral	Responsabilidad del cargo	Acuerdo entre el empleador y el trabajador, por un monto mensual, que debe reconocer prestaciones, recargos y beneficios como es el caso de las horas extras, vacaciones, primas, entre otros.
Variable	Condicionado por resultado de trabajo desarrollado.	Puede aumentar o disminuir dependiendo del resultado obtenido por el trabajador
En especie	Depende de la forma de pago	Acuerdo donde el pago que se realiza utilizando productos o servicios en lugar de dinero
Fijo	Depende del tiempo, sin influencia del resultado o cantidad de trabajo	Una cantidad de dinero preestablecida que se le paga a un trabajador de manera regular no sufre variaciones en los períodos de pago
Mixto	Depende del tiempo, con influencia del resultado o cantidad de trabajo	El empleado recibe una cantidad fija por su trabajo, pero también puede recibir una cantidad variable por los resultados obtenidos

Nota: elaboración propia

Estas clases de salarios forman parte esencial de los acuerdos que se realizan entre dos o más partes para realizar una actividad o labor, entendiendo que en la actualidad existen varias clases de salario, todas mediadas por la normatividad legal vigente.

Componentes de las prestaciones sociales

Las prestaciones sociales en Colombia son beneficios de carácter legal, que debe reconocer el empresario a todos sus trabajadores que han sido vinculados a la organización mediante un contrato de trabajo. Teniendo en cuenta que estos componentes no aplican para los contratos de prestación de servicios por las especificaciones del mismo. Los componentes de las prestaciones sociales son:

- Vacaciones
- Prima de servicios
- Cesantías
- Intereses a las cesantías.

Según la Cartilla laboral (2020), los aportes parafiscales son una contribución obligatoria que algunas empresas y empleador deben realizar al Sena, el instituto colombiano de bienestar familiar ICBF y cajas de compensación para realizar la financiación de actividades sociales con la población que tiene menos oportunidades y que puede estar en condiciones de vulnerabilidad (Gerencie.com, 2020).

Los aportes parafiscales son responsabilidad de los empleadores, por lo tanto, no se debe realizar ningún descuento a los trabajadores. Los tipos de aportes parafiscales en Colombia son: aportes al Sena (Servicio Nacional de

aprendizaje), aportes a caja de compensación y aportes al Instituto Colombiano de Bienestar familiar (ICBF).

Aportes al Sena: Este establecimiento público propende por brindar herramientas organizacionales, como también, las habilidades y capacidades para el desempeño laboral (Gerencie.com, 2020). Con estos recursos manejados a través del Sena, se garantiza la gratuidad en la preparación adecuada de los ciudadanos para la vida laboral en los diferentes campos productivos, de acuerdo con las necesidades de las organizaciones.

Aportes a cajas de compensación: Según lo mencionado en la cartilla laboral (Gerencie.com, 2020), las cajas de compensación familiar son las encargadas de realizar una adecuada administración de los recursos obtenidos por este concepto de aportes, de las diferentes empresas afiliadas y que tiene como fin primordial, otorgar subsidios a los trabajadores con beneficiarios, quienes de acuerdo a la normatividad vigente tiene derecho al subsidio.

Aportes al Instituto Colombiano de bienestar familiar: los recursos obtenidos por los aportes recibidos de diferentes empresas sirven para que el ICBF propenda por el bienestar de la niñez desprotegida de nuestro país y también velar y hacer cumplir los derechos de los menores de edad que no cuentan con los recursos necesarios para los cuidados básicos representados en vivienda digna, alimentación, educación, entre otros (Gerencie.com, 2020).

De acuerdo a lo establecido en el concepto 037941 de 2021 (Función Pública -Colombia, s. f.), la base que se establece para realizar la liquidación de los aportes parafiscales se centra en la nómina donde se relacionan los salarios a cancelar, teniendo en cuenta los diferentes conceptos relacionados y que hacen parte integral del salario de acuerdo a la ley laboral vigente.

De acuerdo a lo establecido en la normatividad vigente en Colombia, todo empleador que tenga al menos un trabajador con vinculación de contrato laboral estará obligado a pagar los aportes parafiscales anteriormente mencionados, mediante planilla única en los plazos fijados por ley según su digito de verificación (Gerencie.com, 2020).

Los aportes parafiscales se deben calcular mediante los siguientes porcentajes establecido por la normatividad vigente, así:

- Sena – 2%
- Caja de compensación familiar – 4%
- ICBF – 3%

Cabe anotar que los anteriores aportes relacionados son pagados por el empleador, ya que solo se hacen descuentos mencionados en la ley a los trabajadores que ganen mas de 10 salarios mínimos mensuales vigentes. Así mismo se establece que para aquellos trabajadores que tiene

un sueldo integral el cálculo respectivo se realizará sobre el 70% de su salario.

Es importante aclarar, que el cálculo se hace sobre los valores constitutivos de salario claramente definidos en la normatividad de la organización, del Estado y lo establecido en las convenciones colectivas de algunas empresas. Todo lo anterior, se encuentra claramente definido y estipulado en el Estatuto tributario en el artículo 114-1, donde se manifiesta quienes no están obligados a pagar los aportes parafiscales según las condiciones propias de su organización.

Las sociedades y personas jurídicas y asimiladas que son contribuyentes y declarantes de impuestos de renta no están sujetas al cumplimiento de los requisitos del presente artículo, por los salarios pagados a sus trabajadores que sean menores a los 10 salarios mínimos mensuales vigentes SMMLV (Estatuto tributario de Colombia 2022, s. f.).

Según Chavarro Cadena & Cortés Guzmán (2018), también están exonerados del pago de aportes parafiscales: las personas naturales empleadores con dos o más empleados, los consorcios, uniones temporales y patrimonios autónomos con las condiciones establecidas en la ley.

Nómina

Cuando se hace referencia a la nómina de las diferentes empresas sean micro, pequeñas, medianas o grandes, se está haciendo énfasis en la relación de los pagos periódicos (quincenales, mensuales y otros) por concepto de sueldos, salarios, prestaciones sociales, auxilio de transporte, comisiones, recargos, horas extras, entre otros.

Este documento se convierte en la demostración del cumplimiento de las relaciones laborales establecidas por el patrono y el trabajador que fueron definidas mediante un contrato de trabajo. En este documento queda la evidencia suficiente de los diferentes conceptos que se tuvieron en cuenta para realizar el pago de los valores.

La nómina se divide usualmente en cuatro partes esenciales que son:

- Devengado
- Deducciones
- Apropiaciones o provisiones
- Neto por pagar

El devengado: está conformado por el total de los ingresos que ha obtenido el colaborador o empleado en un periodo determinado, bien sea semanal, quincenal, mensual u otro período (Gerencie.com, 2022).

Recuerde que el devengado es la totalidad del ingreso bruto sin los respectivos descuentos. Escuela de emprendedores Alegra (2022), manifiesta que el salario devengado se compone de los siguientes elementos para tener en cuenta:

- Sueldo básico
- Horas extras
- Comisiones
- Bonificaciones
- Recargos diurnos, nocturnos, dominicales y festivos
- Viáticos
- Auxilio de transporte – si fuere del caso

La sumatoria de los anteriores conceptos, conforman el total devengado por el trabajo en el periodo determinado y estipulado en el formato de la nómina.

Las deducciones: Gerencie.com (2022), estipula que son todos aquellos valores que se descuentan al trabajador por diferentes conceptos, tales como:

- Aportes a salud – 4%
- Aportes a pensión – 4%
- Créditos por libranza

- Embargos judiciales
- Cuotas para el sindicato – si hubiere
- Cuotas de créditos con la empresa
- Aportes al fondo de solidaridad pensional – si fuere del caso.

Hay que tener total claridad que no se pueden hacer descuentos que no se hayan pactado directamente con el trabajador y autorizados expresamente o aquellos que se han determinado mediante autoridad judicial.

Apropiaciones o provisiones: Gerencie.com (2022), señala que son aquellos valores que debe pagar la organización con cargo a la nómina, diferente al salario del empleado, los cuales son:

Prestaciones sociales

- Prima de servicios
- Cesantías
- Intereses a las cesantías
- Vacaciones

Seguridad social

- Aportes a salud
- Aportes a pensión
- Riesgos laborales ARL

Aportes parafiscales

- Caja de compensación familiar
- Sena
- Instituto colombiano de bienestar familiar ICBF

Tenga en cuenta que algunas de estos elementos denominados provisiones se pagan al finalizar el mes, al comienzo del mes siguiente o al finalizar el año según sea la condición especifica de cada trabajador.

Contablemente algunos de estos elementos se deben aprovisionar periódicamente para contar con los recursos necesarios y así no entrar en incumplimientos de pagos por diferentes conceptos con el trabajador.

Neto por pagar: es el valor resultante en la nómina de tomar el devengado y restar las deducciones y provisiones. Este valor final será el que recibirá el trabajador como pago definitivo en cada periodo determinado.

La nómina se debe preparar con suficiente antelación para incluir todos los componentes que tiene cada trabajador, haciendo una revisión exhaustiva de las novedades presentadas para cada periodo, con el fin de evitar reprocesos y reclamos por parte de los interesados. Por lo tanto, se hacen los cálculos respectivos hasta establecer el valor neto a pagar a cada uno, como también, se establecen los valores correspondientes de pago del empleador por periodo determinado.

Tenga en cuenta que, al momento de liquidar la nómina, en algunos casos especiales, el empleador no debe pagar los aportes parafiscales según la normatividad vigente, como se explicó anteriormente.

Las nóminas en la actualidad se calculan de manera digital, pues en algunos paquetes financieros y administrativos ya vienen diseñadas de tal manera que solo se deben incluir las novedades para cada periodo y el sistema automáticamente genera la nómina respectiva, que solo necesita una revisión de rigor para evitar errores que se pueden haber causado al momento del ingreso de los datos correspondientes por empleado o en su defecto la omisión de algunos de ellos, que generaría problemas tanto internos como externos, según sea la novedad en cuestión.

Nómina electrónica – obligación ante la Dian, según la resolución 000013 de 2021, resolución 000037 del 5 de mayo de 2021, el artículo 616-1 del Estatuto tributario, Resolución 000063 de 2021 y Resolución 028 de 2022, se establece la generación de la Nómina electrónica, la cual es un documento que es el respaldo de los diferentes conceptos cancelados a los trabajadores y es el soporte de los costos y deducciones en el impuesto de renta y complementarios de los empleadores, como también impuestos descontables del IVA cuando éste aplique.

Este documento se debe enviar a la Dian mensualmente por medio electrónico en archivo XML, para la revisión y que los soportes sean válidos para el proceso de impuesto sobre la renta (DIAN–Ministerio de Hacienda, 2021).

Están obligados a enviar este documento a la Dian, todos los contribuyentes que son susceptibles del pago de impuesto sobre la renta. Las fechas establecidas por la Dian para la entrega de soportes de la Nómina electrónica, según la resolución 000028 de febrero 28 de 2022 son las siguientes:

Figura 11. Sistema de Facturación Electrónica

Calendario de Documento Soporte de pago de Nómina Electrónica					
GRUPO	Inicio Habilitación	Periodo a reportar	Fecha Reporte	Número de Empleados	
				Desde	Hasta
1	18 de agosto	Sept/21	Oct /21*	Más de 250 empleados	
2		Oct/ 21	Nov/21	101	250
3		Nov /21	Dic/21	11	100
4		Dic /21	Mayo/22	1	10

Nota: DIAN (2022).

En el marco normativo señalado por la Dian, descrito anteriormente, se establecen las condiciones necesarias para que este proceso sea de beneficio tanto para la Dian como para las empresas, teniendo en cuenta las particularidades de cada una de ellas, definidas en las normas vigentes.

Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo

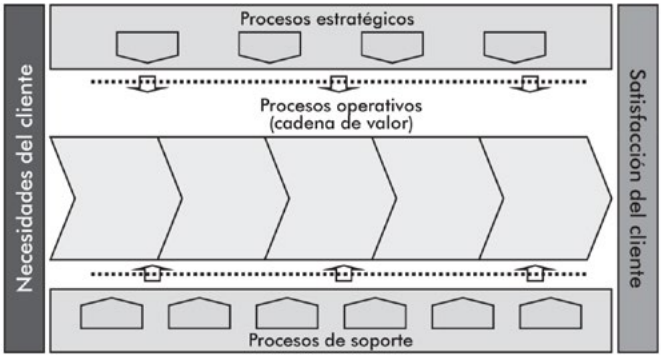
Puede ser bastante común que en las empresas se cuente con un proceso o dependencia encargada del bienestar laboral de los colaboradores de todas las áreas, y que además esta dependencia forme parte del departamento o proceso de talento humano. Con la libre orientación de parte de las organizaciones, el ámbito de los recursos humanos puede configurarse como un proceso, o bien como un área dentro de cada empresa. Esto dependerá del enfoque que se quiera adoptar: si una empresa ha establecido un enfoque basado en macroprocesos, una posibilidad es establecer un proceso de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) que opere dentro de un macroproceso de gerencia del talento humano, o la denominación que se prefiera.

En este contexto, también cabe la posibilidad de que la empresa se organice a partir de procesos, lo que podría implicar que el área de SST sea solo una dependencia que forme parte del proceso de gestión de recursos humanos. Otra opción es simplemente independizar las dos áreas y que cada una corresponda a un proceso independiente, aunque desde el punto de vista de los autores del presente escrito, esta opción no sería la más recomendada. La razón: difícilmente se podrá garantizar una buena gerencia del talento humano si no se controlan los procesos de prevención de riesgos laborales, en los que la SST juega un papel clave.

Pero ¿de qué depende este enfoque que la empresa puede adoptar respecto a la gestión de recursos humanos y su relación con la Seguridad y Salud en el Trabajo? La respuesta se reduce a un elemento clave dentro de la administración clásica: el mapa de procesos. Según Pardo Álvarez (2012), esto corresponde a una representación de los procesos de una empresa que, de manera global, expone su interacción y secuenciación. En este sentido, cabe aclarar que, si se quiere representar gráficamente un proceso de manera individual, habría que recurrir a otras herramientas como los flujogramas.

Según el citado autor, esta herramienta permite visualizar el entramado metodológico que utiliza una empresa para la puesta en marcha de todas sus funciones internas y de la prestación de un servicio o producción de un bien. De manera que, para poder realizar un mapa de procesos, la organización debe establecer una tipología apropiada para poder clasificarlos como más le convenga. Así pues, la clasificación más ampliamente utilizada es la que determina la existencia de procesos estratégicos, operativos o misionales y de soporte; también denominados de apoyo.

Figura 12. Representación gráfica de un mapa de procesos genérico y convencional



Nota: Pardo Álvarez (2012), tomado de configuración y usos de un mapa de procesos.

En relación con lo que representa cada tipo de proceso, conviene aclarar que las organizaciones pueden optar por una tipología diferente a la expuesta, toda vez que ninguna norma o estándar de obligatorio cumplimiento que aplique en el contexto internacional o nacional establece pautas para la representación gráfica de un mapa de procesos. Sin embargo, no resulta extraño encontrar que una compañía cuente, al menos, con las tres clases de proceso que se describen a continuación:

- Procesos estratégicos: corresponde al conjunto de operaciones que ejecuta la alta dirección de una empresa. Suelen estar encabezados por la gerencia y se orientan al logro de los objetivos corporativos y al desarrollo de estrategias para el

direccionamiento de una organización en el largo plazo. Planeación estratégica, dirección general o gerencia estratégica suelen ser procesos que las empresas ubican en esta categoría.

- Procesos misionales: es el conjunto de actividades que agregan valor a fin de transformar materias primas e insumos en productos terminados en el marco de un sistema productivo. Se enfocan en la producción o prestación del servicio para el cumplimiento de la promesa de valor de la empresa. Educación, fabricación, extracción de recursos y transporte suelen ser procesos que las organizaciones seleccionan para esta clasificación, en función de su actividad económica.
- Procesos de apoyo: con frecuencia también se les denomina procesos soporte. Corresponde a las operaciones que garantizan la ejecución de todos los demás procesos de una empresa, mediante la provisión de recursos físicos, tecnológicos, humanos o financieros. Mantenimiento, planta física, gestión tecnológica, abastecimiento y compras pueden ser procesos soporte para una compañía.

En algunas organizaciones se opta por establecer un enfoque de control interno, sobre todo en aquellos casos en que resulta indispensable el cumplimiento de un estándar

o norma internacional o específica y aplicable a la actividad económica de la empresa. Por tal razón, no resulta extraño encontrar compañía que, además de los tres tipos de proceso mencionados anteriormente, agreguen a su mapa de procesos una clasificación adicional: los procesos de evaluación. Estos pretender disminuir los riesgos a los que se expone la organización, en términos empresariales o de negocio. Cabe aclarar que en este ámbito no se guarda relación alguna con los riesgos laborales en términos de salud ocupacional.

En este contexto, es importante identificar la manera en que una organización tiene configurada el ámbito del talento humano dentro de su mapa de procesos: ¿se identifica claramente como un proceso independiente? ¿Lo consideran un proceso estratégico o de apoyo? ¿Está unido o hace parte inherente de algún otro proceso? Esto último suele suceder cuando se fusionan los procesos de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y el de recursos humanos. En ocasiones, se establece un proceso de gestión humana y como parte de las actividades del proceso se adhieren los asuntos de prevención de riesgos ocupacionales. Esta opción sería recomendable, de no ser posible la implementación de un proceso dedicado exclusivamente para la gestión de SST.

En tal sentido, las empresas cuentan con total libertad de configurar estas dos áreas como prefieran. Es decir,

no existe una norma o estándar que prohíba u obligue la implementación, fusión o adhesión de los procesos de gestión humana y de Seguridad y Salud en el Trabajo. Es más, la empresa cuenta con la autonomía de establecer su proceso de recursos humanos dentro del ámbito estratégico de la organización o bien, como un proceso de apoyo ya que, a fin de cuentas, los colaboradores son el recurso de mayor valor en la empresa y, por tanto, su provisión se debe garantizar en condiciones de calidad e idoneidad.

De tal manera, es válido que en un mapa de procesos aparezca la administración del talento humano como un proceso de apoyo o soporte de la organización pues, como tal, se dirige a garantizar el recurso que todos los demás procesos necesitan para operar de una manera apropiada. También es válido que se incluya dentro de los procesos estratégicos, pues el enfoque gerencial que se ha venido instaurando en la selección y abordaje de los colaboradores de una empresa requiere una visión que les permita realizar su proyecto de vida y alinearlo a los objetivos corporativos. La elección de un enfoque u otro será decisión respetable de cada empresa.

Ahora bien, dentro del enfoque que se pretende abordar en esta obra, impera destacar que es necesario y aconsejable que se hable de una gerencia del talento humano, más allá de la gestión del recurso; pues una cualidad por la que destaca la gerencia es el liderazgo, característica intrínse-

ca e inherente a los procesos de manejo del personal. En este sentido, los autores recomiendan la inclusión de un proceso enfocado exclusivamente a la gerencia del talento humano, como proceso estratégico dentro del mapa de procesos, que aborde los asuntos y procedimientos propios de la gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. En caso tal que se tenga un proceso independiente para la SST, se recomienda la puesta en marcha de mecanismos que garanticen total sincronía en los procedimientos y armonía en el manejo de indicadores y estrategias entre los dos procesos.

Estructura de alto nivel de la norma ISO 45001

La estructura de alto nivel no es más que la distribución de los capítulos y apartados de las normas ISO que, por su coincidente contenido en los principales estándares utilizados a nivel mundial, permite la integración entre diferentes sistemas de gestión. Si se hace el ejercicio de consultar y comparar la ISO 9001, la ISO 14001 y la citada ISO 45001 en sus versiones actualizadas; se puede comprobar que tienen los mismos capítulos y la misma distribución en cuanto a contenido se refiere. Así pues, los primeros tres apartados son netamente informativos: objetivo y campo de aplicación, normas para consulta y términos y definiciones. En los tres casos, los requisitos se empiezan a presentar a partir del cuarto apartado, de la siguiente manera:

- Contexto de la organización: reúne los requisitos relacionados con la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas de la empresa y de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que pueden afectar el desarrollo organizacional.
- Liderazgo: consistente en establecer los compromisos que, desde la alta dirección, garantizarán la implementación del sistema de gestión en todos los niveles de la organización.
- Planificación: agrupa los requisitos asociados a la programación de actividades y medidas de intervención para la prevención de accidentes y enfermedades laborales, la promoción de la salud y la protección de los colaboradores.
- Apoyo: corresponde a los recursos que se deben abastecer para el diseño, la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Esto incluye los recursos físicos, la documentación, el presupuesto, los controles de ingeniería y, en general, lo que sea necesario para asegurar la SST.
- Operación: en términos de prevención de riesgos laborales, este apartado se centra en la ejecución de las actividades programadas en las etapas anteriores, con miras a intervenir los riesgos la-

borales a fin de reducirlos, controlarlos y/o eliminarlos. También se orienta a la preparación, atención y respuesta ente emergencias.

- Evaluación del desempeño: reúne los requisitos relacionados con la medición y el seguimiento al desempeño en SST de la organización. Esto incluye el cálculo de indicadores para valorar el cumplimiento de objetivos y auditorías internas el sistema de gestión.
- Mejora: con base en los hallazgos u oportunidades de mejora que se evidencien a partir de la evaluación del desempeño, la mejora pretende el establecimiento de acciones correctivas que permitan contrarrestar las deficiencias que adolezca el sistema de gestión.

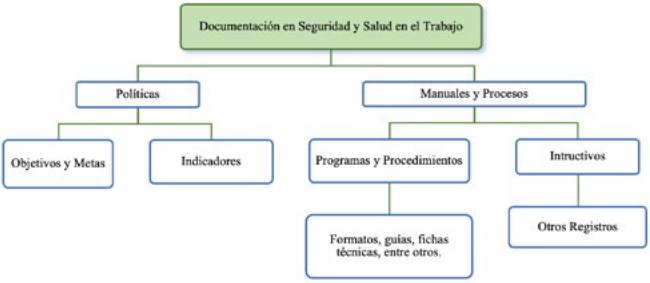
Estructura documental del SGSST

El enfoque del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo obedece a basado en procesos, desde el ciclo de mejoramiento continuo, como se sustentó previamente. La documentación forma parte fundamental del sistema de gestión, debido a la necesidad de evidenciar las acciones que por parte del empleador se disponen para la protección y seguridad de los trabajadores, esto ratificado desde los convenios de la Organización Internacional

del Trabajo OIT, número 187 sobre el marco promocional para la seguridad y la salud en el trabajo (OIT, 2006), y el convenio número 155 sobre las obligaciones de los empleadores y los trabajadores para garantizar la seguridad y salud en el trabajo (OIT, 1981). Así como la normatividad legal vigente en materia de acceso a la seguridad social.

En este sentido, se hace necesario no incurrir en el error de sobrevalorar los documentos confundiendo la existencia del sistema de gestión en sí mismo con la base de formatos, manuales, procedimientos y programas. Todos estos son medios para la optimización de la seguridad y salud en el trabajo, y la generación de registros y soportes para poder realizar un proceso de evaluación por medio de indicadores; así como, el desarrollo de medidas de intervención fomente la mejora continua en la prevención de riesgos laborales.

Figura 13. Estructura documental sugerida para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo



Nota: elaboración propia.

Resulta pertinente describir el propósito y funcionamiento de cada uno de los tipos de documento que expone la figura anterior. Por tanto, se detallan a continuación cada uno de los niveles expuestos en la estructura, en consideración de su importancia en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – SGSST:

- Política: representa el compromiso formal del empleador para con la seguridad y salud en el trabajo dentro de la organización, declarando formalmente su apoyo en la implementación y financiación.
- Objetivos y Metas: es una herramienta de planeación que permite proyectar la ejecución de los objetivos en un periodo de tiempo específico,

previendo los recursos necesarios los riesgos de ejecución.

- Indicadores: representa una herramienta de planeación, que permite prever la forma para medir los resultados, se suele utilizar la estructura de evaluación de estructura, procesos y resultados.
- Mapa de procesos: es un esquema que se documenta con el propósito de evidenciar la interacción y clasificación de los diferentes procesos que se efectúan en la organización.
- Manual del sistema: parte del principio descriptivo y de consolidación de la información vinculada de manera directa al sistema de gestión, con el propósito de proporcionar un contexto apropiado para su revisión y auditoria.
- Procedimientos: corresponden a los documentos descriptivos que pretenden establecer la metodología para el desarrollo de las diferentes actividades que requiere el sistema de gestión. Estos incluyen la evaluación de riesgos laborales y la preparación, atención y respuesta ante emergencias.
- Instrucciones: también denominados instructivos, son documentos que describen tareas específicas del sistema de gestión, con un elevado nivel de detalle.

- Otros documentos: esta categoría suele incluir programas, fichas técnicas, tableros de indicadores, informes y demás documentos que, a pesar de no formar parte del sistema de gestión, son fundamentales para su desarrollo.
- Registros: por lo general, este término hace alusión a la información que se consigna en formatos tales como listas de chequeo, listados maestros, matrices o cronogramas.

Organización interna y comités de apoyo en seguridad y salud en el trabajo

Los trabajadores o colaboradores de la empresa son los que crean la cultura, la identidad y la comunicación de la organización; según lo visto en los capítulos anteriores, estos colaboradores participan en los diferentes procesos según la forma de organización que se elija. Por ende, los comités de apoyo a la gestión son clave para implementar y gestionar la seguridad y salud en el trabajo (SST) como parte de los procesos de operación de la empresa de una manera, siguiendo la legislación vigente.

En el ámbito administrativo, los comités son una herramienta clave para la gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST). Su función es involucrar a todos los niveles de la empresa y promover una cultura de seguridad y sa-

lud en el lugar de trabajo. Estos comités pueden ser paritarios, formados por representantes de la empresa y de los trabajadores, o no paritarios, formados solo por representantes de la empresa. Su formación y finalidad determinan las funciones que desempeñan. A continuación, se presentan algunos de los comités relevantes que articulan con la operación básica de una empresa:

A. Comité de convivencia laboral:

Se establecen como una figura que busca promover un ambiente de trabajo saludable y respetuoso, donde se respeten los derechos y deberes de todos los trabajadores y se fomente una comunicación efectiva y una convivencia armoniosa (Gaitán & Rodríguez, 2021), algunas de las funciones de los comités de convivencia laboral se encuentran:

- Promover y fomentar la convivencia y el respeto en el lugar de trabajo.
- Brindar apoyo y asesoramiento a los trabajadores en caso de conflictos o problemas de convivencia.
- Participar en la identificación y solución de problemas de convivencia.
- Promover la participación y el diálogo entre los trabajadores y la dirección de la empresa.

- Velar por el cumplimiento de la normativa y políticas de convivencia de la empresa.

Es importante tener en cuenta que los comités de convivencia laboral son una herramienta complementaria a los canales de comunicación y solución de conflictos establecidos en la empresa. En Colombia, su creación parte cono estrategia de la prevención del acoso laboral, con el objetivo de contribuir a mejorar la convivencia y el ambiente de trabajo, y no el de reemplazar los procesos formales de solución de conflictos.

B. Comités de Seguridad y Salud en el Trabajo

Estos comités se configuran como una herramienta que promueve la participación activa de los trabajadores en todos los niveles de la empresa, promoviendo una cultura de seguridad y salud en el trabajo, mediante la participación, el dialogo y la cooperación (OIT, 2011). Dentro de las diferentes funciones, se encuentra:

- Aportar en la identificación y evaluación de los riesgos laborales.
- Participar en la construcción de medidas de prevención y protección.
- Participar de manera activa en la elaboración y revisión de las actividades en SST.

- Contribuir en la protección en el lugar de trabajo desde la investigación de accidentes.
- Velar por el cumplimiento de la normatividad y las regulaciones en materia de SST.

Es importante tener en cuenta que la efectividad de los comités de SST depende de la participación continua, activa y comprometida de todos los miembros de la empresa, incluyendo a la dirección y a los trabajadores. De manera puntual, desde la normatividad en Colombia si unas empresas cuentan con menos de 10 trabajadores, la responsabilidad y funciones del comité le son asignados a un trabajador de manera específica bajo la figura de vigía en SST, y el desarrollo se regulará en iguales condiciones de operatividad que las del comité (Decreto 1072, 2015; Resolución 2013, 1986).

C. Brigadas empresariales de emergencia

Su función principal, parte de atender y controlar situaciones de emergencia en el lugar de trabajo, involucrados en las etapas de gestión del riesgo de desastre, lo que las convierte en aliados estratégicos para el control y manejo emergencias. Su composición en Colombia está enmarcada por la vinculación voluntaria con el propósito de proteger la vida, el bienestar y la integridad de los tra-

bajadores y minimizar los daños a la propiedad y al medio ambiente (Decreto 1072, 2015). Algunas de las funciones asociadas son:

- Apoyar la atención y control de situaciones de emergencia en el lugar de trabajo.
- Fortalecer la capacidad de respuesta ante emergencias, mediante actividades de monitoreo y control de las situaciones de emergencia
- Participar en la revisión y actualización del plan de emergencia de la empresa.
- Servir como herramienta de comunicación y participación de los trabajadores respecto a las medidas de gestión de riesgos de desastre.
- Comunicar y reportar la emergencia a las autoridades competentes y a la dirección de la empresa.
- Participar en el monitoreo y control de la situación de emergencia y en la evaluación de los daños y pérdidas ocasionadas por la emergencia.

Finalmente, es importante resaltar que la conformación y el funcionamiento de las brigadas de emergencia deben estar establecidos en la documentación del sistema de gestión en SST, integrando la gestión del riesgo de desastres y los demás riesgos ocupacionales, sirviendo como base de gestión a los requisitos normativas específicos (a

nivel local y regional) y regulaciones aplicables en materia gestión del riesgo de desastres a nivel nacional.

D. Los comités de seguridad vial

Se presentan como una herramienta útil para involucrar a todos los niveles de la empresa en la gestión y promoción de la seguridad vial, promover una cultura en todos los actores viales apoyados en referentes internacionales como la ISO 39001 (2012), sobre sistemas de gestión de la seguridad del tráfico en carretera, y a nivel Colombia adoptando un enfoque de sistema seguro (Ley 2251, 2022) y el Plan Nacional de Seguridad Vial 2022-2030 (Decreto 1430, 2022). Estos comités pueden ser paritarios (formados por representantes de la empresa y de los trabajadores) o no paritarios (formados solo por representantes de la empresa), con funciones relevantes para la gestión en seguridad y salid en el trabajo, como:

- Promover y fomentar el uso responsable de vehículos (propios, alquilados, de uso personal) y el cumplimiento de las normas de tránsito (internas y externas).
- Participar en la identificación y evaluación de los riesgos viales asociados a la actividad de la empresa.
- Proponer medidas de prevención y protección en materia de seguridad vial.

- Participar en la elaboración y revisión del plan de seguridad vial de la empresa.
- Brindar asesoramiento y apoyo en materia de seguridad vial.

Para asegurar el éxito y la efectividad de los, es fundamental contar con el apoyo y la colaboración de la dirección de la empresa y establecer una articulación con el sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo (OIT, 2021). De esta manera, se implementa de manera efectiva los canales y medios de participación de los trabajadores en la definición e implementación de las medidas de seguridad y salud en el trabajo.

Evaluación y mejora continua

La evaluación y mejora continua de los sistemas de gestión en seguridad y salud en el trabajo (SG-SST), responde a un elemento de garantía para la empresa en función del cumplimiento de normas y regulaciones en materia de SST. Desde la OIT (2011) y normas internacionales de referencia (ISO 45001 y OHSAS 18001), se establecen las evaluaciones periódicas del rendimiento del sistema de gestión de SST, como base para la planificación y definir de objetivos, metas e indicadores, que permitan la mejora en base a los resultados de estas evaluaciones.

La evaluación del rendimiento del sistema de gestión de SST incluye el análisis de datos y la revisión tanto de los procesos, como de las actividades relacionados con la SST; Lo que implica, la participación de los trabajadores en la identificación de oportunidades de mejora. Las empresas deben contar con un proceso estructurado de revisión por la dirección para evaluar el rendimiento del sistema de gestión de SST y determinar las acciones necesarias para cumplir los objetivos propuestos desde el sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo, configurando dos herramientas básicas:

- Los planes de acción como herramienta para la implementación y seguimiento basados en el análisis de los riesgos y en las oportunidades de mejora, y la planificación de acciones necesarias para el mejoramiento del desempeño en materia de seguridad y salud en el trabajo (SST), incluyendo plazos de ejecución y responsables de cada acción.
- Los planes de mejora como herramienta de identificación y eliminación de deficiencias en el sistema, promoviendo y documentando la mejora continua, basados en el análisis riesgos y evaluación del rendimiento lo que permite el establecimiento de objetivos y metas específicas, plazos de ejecución y responsables por acción.

Sin embargo, existen algunas diferencias clave entre estos dos tipos de planes, donde el objetivo de los planes de mejora busca identificar y eliminar falencias, mientras que los planes de acción buscan la ejecución de actividades, lo que hace que sean más específicos y limitados a situaciones puntuales. Pese a esto, ambos se centran en la implementación de medidas para solucionar problemas o situaciones específicas identificadas en el sistema de gestión de SST (OIT, 2021), lo que configura su uso conjunto como garantía de éxito en la gestión de la mejora continua.

Medición de la gestión en SST

Una de las falencias más comunes en la medición de los sistemas de gestión en seguridad y salud en el trabajo (SST) es la falta de un enfoque sistemático y planificado. Donde no se establecen objetivos y metas claras respecto a los resultados esperados en materia de SST, lo que dificulta el establecimiento de un plan de acción para alcanzar dichos objetivos. Esto puede llevar a que la medición de los sistemas de gestión en SST sea inefectiva o, incluso, inexistente (OIT, 2011).

Otra falencia común está asociada con la limitante reconocida por la OIT sobre la gestión desarrollada desde los sistemas en SST, donde priorizan los aspectos de acciden-

talidad laboral sobre los procesos de enfermedad (OIT, 2011), desconociendo en algunos casos las recomendaciones sobre los servicios de salud en el trabajo, mediados en el convenio 161 de 1985 de la OIT en su numeral 171. Lo anterior propicia una falta de involucramiento de todos los niveles de la empresa en la medición de los sistemas de gestión en SST.

En este sentido, si los participantes en los procesos de seguridad y salud solo es un pequeño grupo de personas, o se da prioridad a la seguridad sobre la salud, los resultados obtenidos son parciales y poco representativos de la realidad de la empresa. Uno de los principales retos en la medición de los sistemas de gestión en SST, es compartido con la generalidad de la utilización de datos en el área, relacionados con "... a disponibilidad, la calidad, la oportunidad, la cobertura y la comparabilidad de los datos" (OIT, 2021, p. 38). En este sentido, la medición de la gestión en SST debe asociar:

- Establecimiento de objetivos–metas claros y medibles, lo que requiere de un análisis de los riesgos y peligros para la planificación adecuada de resultados y medios para abordarlos efectivamente (OIT, 2011).
- Integración de los datos básicos y complementarios de los trabajadores con los resultados de la

gestión en SST de manera integral desde la planificación de indicadores, propiciando la estandarización, que permita identificar inferencias y correlaciones (OIT, 2021).

- Proponer indicadores que utilicen la proyección de estructura, proceso y resultado, de carácter propio que enmarquen los aspectos adicionales a la ley desarrollados por la empresa y sean respaldados por el compromiso empresarial y su integración con la productividad, por lo que la asociación con la restricción de tiempos, costos y alcances (Decreto 1072, 2015; OIT, 2011, 2013, 2021).

Finalmente, las empresas deben establecer un enfoque sistemático y planificado, que evite falencias y ambigüedades en la medición mediante la estrategia de indicadores de estructura, proceso y resultado; entendiendo que, la medición de los sistemas de gestión en SST se manifiesta como una herramienta de garantía para la mejora continua en la protección de la salud y seguridad de los trabajadores.

Conclusiones

De acuerdo con la opinión de diferentes sectores productivos, donde los encargados del área de talento humano conceptuaron que la falta de competitividad de los procesos empresariales se debe generalmente a la poca preparación y capacitación que tienen sus empleados, el bajo nivel de competencias para el desarrollo de sus funciones y el alto grado de desmotivación que se presenta en algunos sectores por los salarios bajos y la falta de estímulos a nivel de incentivos.

Como se puede observar, todos estos factores mencionados afectan notablemente el desarrollo de procesos de calidad, debido al clima laboral poco propicio y a la falta de sentido de pertenencia que se traduce en resultados pobres para una organización donde su talento humano carece de compromiso debido a que solo cumple funciones y órdenes.

Si bien es cierto, existen en algunos sectores que carecen de procesos competitivos, también se puede apreciar, que obedece a la falta de una escala salarial acorde al desempeño de los trabajadores, pues por lo general, en muchos de los casos se evidencia la falta de un análisis regional y nacional de salarios que permita establecer rangos según los cargos y generar promedios para estructurar salarios que sean competitivos y motiven al personal a tener

identidad con su labor y a ser altamente propositivos en el cambio generacional que deben asumir las organizaciones.

Por otro lado se puede concluir que estas deficiencias a nivel salarial se presentan, por la sobreoferta que existe actualmente de mano de obra calificada y no calificada, lo que trae como consecuencia, que los trabajadores se vean obligados a recibir los salarios ofrecidos por algunos empresarios, así no correspondan equitativamente con el desempeño de funciones realizado, pues el nivel de desempleo que se observa en diferentes partes de Colombia obliga a aceptar los salarios bajos que ofrecen y que deteriora la dinamización de la economía en general.

Estos niveles de desocupación laboral por el alto desempleo han generado un estancamiento de la economía, la polarización de la política y por ende el desestimulo de la inversión tanto nacional como extranjera, debido a la incertidumbre que se crea en mercados tan inestables como el de países subdesarrollados. Así mismo, trae como consecuencia la falta de inversión extranjera en nuestro país, creando pánico en los inversionistas que ven con buenos ojos estos mercados emergentes que son la respuesta a las sanas políticas de cambio y transformación empresarial actual.

En materia de Seguridad y salud en el trabajo, Colombia ha generado la normatividad adecuada por proteger

y preservar la vida de los trabajadores en los diferentes sectores empresariales, pero la gran preocupación es que muchas organizaciones grandes, medianas y pequeñas, no han adoptado la implementación de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo SGSST, argumentando en algunos casos, los altos costos que implica tener un profesional al frente de este proceso, sin embargo no tienen en cuenta que si se presentan accidentes de trabajo, por culpa de la organización, será muy costoso pagar las indemnizaciones a que haya lugar. De otro lado, también se manifiesta por parte de algunos empresarios el desconocimiento de los procedimientos y las normas vigentes, pero más allá, es la negligencia con que asumen esta responsabilidad, pues las políticas en materia de SST, llevan muchos años de publicadas y socializadas para que en los tiempos dados por el Estado se puedan llevar a cabo la implementación de medidas que conduzcan a preservar la vida del trabajador.

El incumplimiento a la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SGSST, se encuentran previsto en la ley y establece las sanciones pecuniarias, claramente definidas en el Decreto 1072 de 2015 para microempresas, pequeñas empresas, medianas y grandes empresas, donde se define los topes por montos definidos en salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV).

Las sanciones se imponen por los siguientes motivos:

- Por incumplimiento de las normas de salud ocupacional
- Por incumplimiento en el reporte de accidente o enfermedad laboral
- Por incumplimiento que dé origen a un accidente mortal.

Hay que recordar que, aunque se aducen diferentes motivos para no tener implementado el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) en las empresas que incumple la ley, recuerden que el desconocimiento de la norma no nos exime de la responsabilidad.

Capítulo 4

Excelencia y calidad en la gestión del talento humano

Introducción

La excelencia es la resultante de sumar las capacidades y habilidades del talento humano que realiza los procesos y procedimientos al interior y al exterior de las organizaciones, trayendo como consecuencia, el posicionamiento y mayor participación del mercado, siendo líderes del sector empresarial.

De otro lado, la calidad se convierte en una constante cuando la organización junto con sus equipos de trabajo, se motivan a buscar el perfeccionamiento de los bienes o servicios ofrecidos para garantizar la satisfacción total del cliente. La calidad a pesar de ser un concepto netamente subjetivo es una herramienta que destaca el trabajo arduo de una organización, para responder a las expectativas o necesidades propias de un segmento de la población, estableciendo así, grandes vínculos comerciales que hacen que el cliente sea nuestro mayor referenciado y promotor de las buenas prácticas organizacionales.

Pero en Colombia, hablar de calidad en los procesos no es una variable implícita que mida los bienes o servicios ya que se desconocen estos procesos en algunas empresas o establecimientos de comercio, los cuales se interesan en muchas de las ocasiones, por la cantidad y no por la calidad, por generar ventas, pero descuidando la identi-

ficación del cliente, donde lo primordial sería establecer relaciones comerciales en el tiempo.

Fundamentalmente, el talento humano es y será el dinamizador de las empresas por el auge que les imprime en el mercado actual; en este sentido el presente capitulo se desarrolla con el objetivo de Reconocer las tendencias organizacionales que existen a nivel nacional y mundial para alcanzar procesos de calidad fundamentados en la excelencia y calidad empresarial, mediante la aplicación del método Delphi, a un grupo de expertos, tomando como base las siguientes preguntas:

a. ¿Considera usted que la excelencia y la calidad son dos atributos fundamentales en el desarrollo de las competencias del talento humano?
b. ¿En las empresas colombianas existe la preocupación constante por mejorar las capacidades y habilidades del talento humano?
c. ¿El talento humano está lo suficientemente preparado para realizar procesos de alta calidad y así competir en mercados internacionales?, y ¿Como considera que se debe mejorar la perspectiva de competitividad y donde radica la causa de la problemática?
d. ¿Por qué los empresarios no invierten en la implementación de políticas de calidad tanto en los

procesos productivos, como en el talento humano?

e. ¿Cómo considera usted, que se deben implementar herramientas gerenciales de calidad para que ayuden a cambiar la historia de competitividad de las organizaciones en Colombia?

f. ¿Por qué las empresas colombianas en su gran mayoría no son altamente competitivas con mercados internacionales?

g. Si el Sistema de Gestión de Calidad y Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo son pilares fundamentales en las organizaciones; ¿por qué las empresas en la actualidad siguen sin implementarlas?

h. ¿Cómo influye la mentalidad de los gerentes y dueños de las empresas en la implementación de los sistemas integrados de gestión?

i. ¿Cuál será el costo de implementar los sistemas integrados de gestión desde el nivel, financiero, económico o desde la gestión del conocimiento?

j. ¿Se suben los costos de nómina por las altas competencias del talento humano que desarrollan la gestión de los sistemas integrados de gestión en las empresas?

k. ¿Como fomentar la competitividad de las organizaciones colombianas en un mundo globalizado y cambiante?

l. ¿Cómo lograr el cambio de la mentalidad de los gerentes para que se arriesguen a cambiar los paradigmas tradicionales por decisiones revolucionarias que hagan destacar a las empresas en el campo nacional e internacional?

Calidad en el contexto histórico de los recursos humanos

Para comprender el rol que desempeña la gestión de calidad en el contexto de la administración de personal, es necesario recurrir a la evolución histórica del concepto de talento humano y su relación con la estructura organizacional de las empresas. Según recoge Correa (2013), fue en los años 20 cuando se estableció el que hoy en día se reconoce como el concepto moderno del recurso humano. En aquellos años, el paradigma de la ingeniería industrial se estructuró a partir de los postulados de Frederic Winslow Taylor respecto a la eficiencia y la productividad que marcaban un modelo de producción en masa, con poca estandarización y que priorizaba la manufactura de grandes volúmenes de producto terminado.

Este enfoque permitió que Elton Mayo realizara estudios que dieron origen al movimiento de las relaciones humanas, que se basa en los requerimientos mentales y emocionales de un trabajador frente a las demandas de

las organizaciones, los clientes y el trabajo (p. 116). Dicho movimiento generalizó el concepto de recurso humano en detrimento de lo que, hasta entonces, se conocía como capital humano, pues la función gerencial se amplió a tal punto que las prácticas laborales se ajustaron a principios de equidad, justicia y legalidad; lo que introdujo en la industria una perspectiva de productividad y eficiencia que se basó en la comprensión de las características de los trabajadores y de las condiciones que requieren para optimizar su desempeño.

En los años 40, el movimiento de las relaciones humanas tomó tal relevancia que fue necesario adoptar un enfoque basado en las ciencias de la conducta, a fin de responder a los cambios que suscitó la expansión industrial de la época. A partir de entonces se comprendió que el rendimiento y la efectividad del talento humano responde a la calidad de las decisiones que se toman en el nivel estratégico en las empresas, por lo que la industria se interesó en los estudios organizacionales basados en la psicología de los individuos al interior de los procesos. Esto dio lugar a lo que más tarde se conocería como gerencia participativa, una práctica influenciada por las prácticas japonesas en la administración del recurso humano.

En la década de los 80's, el auge de la filosofía organizacional basada en la calidad total que se expandió desde Japón, generó las condiciones idóneas para articular

la gestión estratégica con la administración del personal. Surgieron entonces los círculos de calidad como herramienta para la solución de problemas interpersonales, la mejora del desempeño de los individuos, el intercambio de experiencias y saberes y el fortalecimiento del trabajo en equipo (Gutiérrez, 2005, p. 3).

Estos conceptos se integraron en la cultura organizacional de manera tal que, aún en la actualidad, todos los sistemas de gestión, especialmente los de calidad, implican un reconocimiento de las condiciones de idoneidad en cada uno de los cargos que conforman la estructura organizacional, además de una constante necesidad de formar e informar al talento humano con datos pertinentes para el eficiente desarrollo de todos los procesos organizacionales.

En este orden de ideas se puede afirmar que, sin una gestión adecuada de las relaciones interpersonales, de las cualidades de los individuos y de la idoneidad de los perfiles que conforman la fuerza laboral de una organización; la excelencia y la calidad serán inalcanzables en una organización. Existe una reciprocidad entre los dos principios: la administración del talento humano y la gestión de la calidad; de manera tal que coexisten en el ecosistema empresarial.

Por su parte Montoya y Boyero (2016), destacan que el desarrollo tecnológico, aunque muy necesario para pro-

curar el éxito sostenido en las organizaciones, no es en sí suficiente para suplir las necesidades de interacción entre los seres humanos que intervienen en los procesos de una empresa; pues solo el potencial, la habilidad, el carisma, la destreza y el talento de cada individuo puede aportar a la transformación de recursos y a la generación de valor en los negocios. Lo anterior justifica la fuerte incidencia que tiene el factor humano en la calidad y la excelencia que pretenden las organizaciones.

Tal es la correlación que existe entre la administración del talento humano y el éxito empresarial que, hoy por hoy, la motivación del personal, su idoneidad en relación con los perfiles de cargos, sus competencias en términos de educación, formación, habilidades y experiencia; y el nivel de participación de los colaboradores, se consideran criterios de medición de las ventajas competitivas de una organización. De ahí que exista una fuerte tendencia a la promoción de marca con base en las condiciones de trabajo que ofrecen las empresas: la certificación *Great Place to Work*, por ejemplo, representa un valor agregado para las organizaciones que buscan atraer talento humano cualificado y proyectar socialmente sus alcances en materia de ambiente laboral y solidez empresarial.

Great Place to Work y excelencia en el ambiente laboral

La certificación *Great Place to Work* (GPTW) es un reconocimiento que realiza una firma de consultoría que lleva el mismo nombre, dirigido a las empresas que evidencien un excelente ambiente de trabajo. Esto se realiza a través de un análisis de las condiciones laborales y de la percepción de los colaboradores, medida a través de una encuesta denominada *Trust Index*. Además, se realiza un estudio de la cultura organizacional con miras a la obtención de la certificación para que la empresa cuente con la posibilidad de promocionar su marca mediante un sello que la visibiliza como uno de los mejores lugares para laborar en el mercado (Great Place to Work Colombia, 2021).

Las empresas que tengan más de 10 colaboradores, que apliquen la encuesta a cada individuo de la organización, cumplan con los parámetros estadísticos que exige la firma para el análisis de los resultados y demuestren un nivel apropiado de cultura organizacional; se encuentran habilitadas para optar por la certificación *Great Place to Work*. Ahora bien, ¿cuáles son las ventajas competitivas que ofrece la certificación? Además del derecho a promocionar su marca con el sello GPTW, las empresas que logren la certificación son rankeadas, según el puntaje que

obtengan en la encuesta, en una lista que publica la firma con los mejores lugares para trabajar en el país donde se ubique la organización. Esto representa un valor agregado y una posibilidad de posicionamiento de marca para quienes logren puestos destacados en dicho ranking.

Así pues, una compañía que se ocupe de su talento humano administre su confort, garantice su seguridad y salud y gestione el ambiente laboral en cada uno de sus procesos; no solo obtendrá beneficios en términos de productividad, rendimiento y cumplimiento de metas, sino que percibirá además una mejora en su proyección de marca, el nivel de reconocimiento en el entorno, su posicionamiento en el mercado y el grado de relacionamiento con los grupos de interés o *stakeholders*.

En este orden de ideas, la administración del talento humano se ha convertido en un asunto estratégico para las organizaciones, pues el éxito empresarial depende en gran medida de su capacidad para atraer y retener personas idóneas en cada uno de los roles que intervienen en los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de una compañía. De ahí que la gestión humana se integre con la gerencia de las empresas, y que muchas compañías hayan sabido ubicarla como parte de los procesos estratégicos de sus respectivas cadenas de valor o mapas de proceso.

Montoya y Boyero (2016), exponen que, además de la motivación para el trabajo, existen otros factores que inter-

vienen en el desarrollo humano en las organizaciones. Por ejemplo, la caracterización de las necesidades y expectativas del cliente interno se considera una prioridad en el ejercicio de la administración del personal, ya que constituye un insumo para la creación de un ambiente laboral que permita ejecutar los procesos con excelencia. Esta es otra razón más para considerar la gestión del talento humano como parte de la estrategia de una empresa, pues la optimización del desempeño laboral y de las condiciones en que los colaboradores efectúan sus funciones, incide significativamente en la productividad y generación de utilidades en una organización.

Los mencionados autores destacan además la importancia de realizar un diagnóstico que considere el clima organizacional, la participación del personal y el nivel de cultura que existe en una empresa; antes de emprender la labor de implementar un sistema de gestión de calidad y un enfoque basado en procesos que facilite la mejora continua. Al respecto, es necesario acotar que la calidad, más que un mecanismo para la satisfacción del cliente externo es una filosofía que se dirige al cambio de paradigmas, la constante reinvención y a la evolución y desarrollo empresarial con responsabilidad e integridad en el ejercicio de la misión corporativa.

En tal sentido, la calidad es también una decisión de orden gerencial, pues no es viable lograr la excelencia sin el

compromiso o la disposición de todas las instancias que participan en el direccionamiento estratégico de la empresa. Impera señalar que no es suficiente un compromiso manifiesto o de palabra por parte de la alta dirección, aún si se pudiera medir con recursos financieros o físicos; pues se debe evitar que la gerencia se limite a asignar presupuesto sin involucrarse en la gestión del cambio organizacional que implica la implementación de un sistema de gestión de calidad.

Si bien es importante garantizar la disponibilidad de recursos físicos, tecnológicos, humanos y financieros en los procesos que se van a someter a la mejora continua a través de un sistema de gestión de calidad; resulta de interés prioritario la participación enérgica y comprometida de los líderes de proceso y de la alta dirección de la empresa, para que no se escatime tiempo en la ejecución de actividades que requieran la intervención de los colaboradores, cuando estas apunten al logro de los objetivos de calidad que se hayan trazado.

Planeación estratégica de la calidad y desarrollo humano

Cuando se habla de objetivos de calidad, es necesario ofrecer un marco contextual acerca de sus implicaciones en el ámbito de la planeación y el control en las organizaciones. En primer lugar, se aclara que un sistema de

gestión de calidad obedece a un ciclo de mejoramiento continuo que busca optimizar la satisfacción del cliente. Impera mencionar que con el término cliente se hace referencia tanto a colaboradores como a usuarios, compradores o consumidores de los productos que se ofertan en una empresa. Frente al propósito de administrar las relaciones con dichos clientes, se considera que un sistema de gestión de calidad se debe orientar al control operacional de la producción o prestación de un servicio, y a la mejora de las condiciones, clima y medio ambiente de trabajo.

Al respecto, la norma ISO 9001, en su más reciente versión, indica que las organizaciones deben establecer mecanismos de control frente al ambiente en que se abordan las actividades laborales. Lejos de hacer referencia únicamente al clima organizacional, la norma pretende estandarizar el control sobre las condiciones físicas y psicosociales en que se desarrollan los procesos, incluso, factores tales como iluminación, temperatura o confort en general. Específicamente, el numeral 7.1.4 de dicha norma acota que "la organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios" (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC], 2015, p. 8).

Merece especial atención el componente psicosocial que se mencionó, pues las empresas pueden favorecerse de las

acciones que procuren optimizar el clima laboral y mejorar continuamente la percepción de los colaboradores frente a las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, la calidad de vida laboral, el nivel de motivación o satisfacción y el trabajo en sí mismo; ya que esto permitiría abordar dos frentes: el sistema de gestión de calidad y la certificación *Great Place to Work*.

Se recomienda a los y las gerentes, gestoras de empresa y/o profesionales de las ciencias empresariales o administrativas, articular las funciones de calidad integral y bienestar organizacional o institucional, según corresponda; a fin de aprovechar los recursos disponibles y maximizar las bondades que ofrece la gestión por procesos y la administración del clima organizacional. Si una empresa logra mantener un ambiente laboral saludable e idóneo para la ejecución de procesos, no solo cumpliría con los requisitos aplicables al sistema de gestión de calidad, sino que, además, podría garantizar un buen resultado en la medición que realiza *Great Place to Work*.

Si bien, la certificación del sistema de gestión de calidad representa por sí sola una ventaja competitiva para la empresa que logre obtenerla; la posibilidad de promocionar marca con el sello *Great Place to Work* ofrece un atractivo que, en adición a la distinción que corresponde a la norma ISO 9001, significa una oportunidad para convocar a los mejores talentos del mercado, posicionar la empresa a nivel territorial y proyectarla a nivel internacional.

Implementación, auditoría y certificación de un sistema de gestión de calidad

A partir de las bondades que ofrece un sistema de gestión de calidad, armonizado con el sello Great Place to Work, las organizaciones pueden optar por la implantación de la norma ISO 9001 en sus procesos, a fin de aspirar a una certificación de calidad. Dicha norma es, básicamente, un estándar internacional que contiene los requisitos para la planificación, puesta en marcha, verificación y mejora de este tipo de sistema de gestión. Sirve para que la organización demuestre su capacidad de generar productos y servicios que cumplan las expectativas de los clientes y de aumentar su nivel de satisfacción en relación con lo que oferta la organización (ICONTEC, 2015, p. 1).

Por su parte, la Organización Internacional de Estandarización (ISO por sus siglas en inglés) es una entidad que, a través de diversos comités técnicos de alcance mundial, formula, desarrolla y somete estándares de calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo, entre muchos otros; a un proceso de normalización que busca emitir documentos que alcancen el carácter de norma internacional. Este tipo de documentos, entre los cuales se encuentra la norma ISO 9001, tienen un campo de aplicación universal, es decir, se pueden implantar en cualquier or-

ganización independientemente de su contexto, actividad económica o naturaleza.

Para lograr este propósito, las organizaciones deben adoptar un enfoque basado en procesos. Esto es, según la mencionada norma, un principio de la gestión empresarial que procura medir, controlar y mejorar las operaciones y actividades que generan valor dentro de la organización y que contribuyen a transformar elementos de entrada (o insumos) en salidas que, normalmente, representan los productos o servicios que una organización oferta en el mercado. Toda vez que el propósito de un sistema de gestión de calidad es garantizar la satisfacción del cliente, el enfoque a procesos se orienta también a la mejora continua de la organización. Esto se logra a través del cumplimiento de los requisitos aplicables a la producción o prestación de servicios, los cuales pueden provenir del cliente, de la misma organización, de la legislación o de las normas internacionales que la organización decida voluntariamente aplicar.

Este principio de mejoramiento continuo obedece al ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA por sus siglas) que, según la ISO 9001, orienta toda la documentación, implementación, mantenimiento y mejora de un sistema de gestión de calidad (ICONTEC, 2015, p. 1). En esencia, lo que debe efectuar una organización para aplicar este principio sus procesos empresariales, es:

- Generar una política de calidad: declarar formalmente un compromiso de la alta dirección frente a la implementación del sistema de gestión.
- Establecer objetivos, indicadores y programas: definir propósitos para alcanzar en el mediano plazo, en relación con la satisfacción del cliente, que se puedan medir a través de indicadores de gestión.
- Generar una base documental para el sistema: crear los manuales, procedimientos, instructivos, formatos y demás mecanismos que la organización considere pertinente para evidenciar la implementación del sistema de gestión y la adopción del enfoque basado en procesos.
- Implementar planes, programas y procedimientos: planificar y efectuar las actividades pertinentes para el logro de los objetivos de calidad que la organización se proponga.
- Realizar auditorías internas y establecer planes de mejora: efectuar periódicamente las verificaciones de conformidad que se consideren necesarias para garantizar el cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001, en cada uno de los procesos de la organización, según el alcance de los sistemas de gestión.

Las auditorías internas son ejercicios que buscan verificar la conformidad de un proceso o de un sistema de gestión. Corresponden a un proceso sistemático, documentado e independiente que pretenden garantizar el cumplimiento a los requisitos de la norma implementada por parte de la empresa (ICONTEC, 2018, p. 1). Por lo general, cuando una empresa alcanza un estado de madurez frente al sistema de gestión de calidad, y ha realizado suficientes auditorías internas de forma tal que puede asegurar el cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001; se puede decir que la organización se encuentra lista para obtener un certificado de su sistema de gestión, con base en la mencionada norma.

Este proceso de certificación se da a través de una auditoría externa efectuada por un ente certificador que acredita las competencias para emitir este tipo de certificados. Con esto se pretende demostrar a las partes interesadas la capacidad de una organización de garantizar y mejorar permanentemente sus procesos, en pro de la satisfacción de los clientes. Esto se traduce en una ventaja competitiva para la organización que logre dicha certificación, pues de esta manera se logra transmitir a los clientes la confianza sobre la excelencia, eficacia y desempeño de su sistema de gestión de calidad (ICONTEC, 2021).

Conclusiones

En la consulta realizada a los expertos, quienes tienen un vasto conocimiento en la gestión del talento humano, manifestaron que la calidad y la excelencia son componentes esenciales en el desarrollo de altas competencias, ya que estos factores les permiten siempre estar a la vanguardia de los cambios organizacionales y empresariales con el fin de apropiar nuevos procesos que son el motor del crecimiento profesional y ayudar a fortalecer el empoderamiento para lograr el desarrollo de nuevas estrategias tendientes a garantizar el mejoramiento continuo de cada una de las áreas de la empresa.

Aunque la excelencia siempre será un proceso en construcción para el ser humano desde lo personal, laboral y profesional, se puede apreciar la gran diferencia entre los colaboradores que han apropiado e implementado el desarrollo de competencias blandas y duras en el desarrollo de sus funciones, porque se nota el valor agregado estipulado en los aportes realizados desde el liderazgo, las buenas relaciones interpersonales, son más propositivos, siempre están dispuestos a aportar conocimiento y son portadores de dinamismo y fortalecimiento para lograr el éxito.

La gran preocupación que existe actualmente en algunas empresas es mejorar el nivel de preparación y formación

de sus empleados para lograr una efectiva participación en la toma de decisiones y la generación de ideas transformadoras que redunden en beneficio de la creación de productos o servicios altamente innovadores para lograr un mayor impacto en el mercado.

Distinto a lo que ocurre en las empresas tradicionales donde sus empresarios siguen viviendo en el pasado y pensando que la capacitación a los empleados es muy costosa y que representa pérdida de tiempo lo que impide la productividad en la empresa y por ende, no es necesaria ya que los directivos siempre están manifestándole al empleado que actividades hay que realizar, impidiendo de alguna forma, que los trabajadores tomen la iniciativa, sean autónomos y puedan realizar cambios en los procesos que desarrollan.

Sin lugar a duda, este tipo de pensamiento es el que mantiene a muchas empresas en la zona de comodidad y confort, lo que ha traído consigo que se pierda paulatinamente la participación en el mercado, los clientes busquen nuevas expectativas en otras empresas, los productos actuales no tengan vigencia en el sector productivo y se comience a observar la pérdida del posicionamiento económico empresarial.

Aquellas empresas que se han salido desde el esquema tradicional en América latina, han logrado ser más productivas, construyendo modelos organizacionales netamente

competitivos, respondiendo a las nuevas tendencias del mundo actual y conquistando nuevos mercados, lógicamente incluyendo nuevas plataformas y herramientas tecnológicas, estructuras organizacionales más dinámicas y por ende un talento humano comprometido, capacitado, idóneo y altamente preparado para afrontar los desafíos que en materia de competitividad ha desarrollado el siglo XXI.

Las herramientas gerenciales que permiten a las organizaciones competir de una manera organizada están dados por la implementación y el desarrollo de:

- Un Sistema de gestión de calidad implementado a todo nivel en la organización.
- Penetración de nuevos mercados con productos y servicios de calidad
- Líderes de procesos altamente innovadores y competitivos
- Salarios y compensaciones muy atractivos para motivar a los colaboradores
- Gerencia participativa, desarrolladora de ideas a través de equipos de alto desempeño
- Estructura organizacional dinámica y flexible, muy adaptable a los cambios.
- Talento humano bien capacitado y estructurado que respalde los retos futuristas del mercado nacional e internacional.

Los escenarios económicos cambiarán, cuando los modelos gerenciales organizacionales, respondan estructuradamente al desarrollo y participación en mercados internacionales, donde la exigencia sea verdaderamente un reto para romper paradigmas y lograr un crecimiento consistente y escalonado, que sea la respuesta al trabajo en equipo de manera mancomunada, a la calidad de sus procesos y a la búsqueda incesante de la excelencia en toda la organización. Nada más importante para toda empresa que romper con esquemas ambiguos, cambiar paradigmas, mejorar procesos y ser altamente competitivos.

Capítulo 5

La gerencia del desarrollo humano en las organizaciones actuales

Introducción

Una de las problemáticas que poseen las empresas colombianas es la falta de altas competencias en el talento humano, que si bien es cierto, desarrolla las funciones asignadas por sus jefes inmediatos, no son líderes de procesos, ni se sienten identificados o motivados con el trabajo que desempeñan; por lo tanto, solo se limitan a realizar sus funciones sin aportar nuevo conocimiento que traiga como resultado la innovación y creatividad de bienes y/o servicios, procesos y procedimientos de tecnología de punta, para el mejoramiento continuo de la organización.

Como se ha podido observar a lo largo del siglo XXI, existen empresas como Apple que han revolucionado el mercado de la tecnología a nivel mundial, marcando la diferencia con productos y servicios totalmente diferenciadores que a pesar de su precio se ha podido posicionar muy bien en el mercado internacional, donde lo que prima es la calidad, la excelencia, la innovación, la marca, el status y el prestigio; atributos que se han conseguido con el aporte fundamental del talento humano, quienes han tenido un alto sentido de pertenencia y compromiso con la organización, buscando ser los mejores del mercado, haciendo crecer cada día más, el número de clientes y obteniendo así, una mayor participación del mercado mundial.

Fundamentalmente, el talento humano es y será el dinamizador de las empresas por el auge que les imprime en el mercado actual; en este sentido el presente capitulo se desarrolla con el objetivo de Reconocer el nivel competitivo del talento humano como factor de desarrollo de las empresas potencialmente estructuradas y éticamente fortalecidas en el mercado actual, mediante la aplicación del método Delphi, a un grupo de expertos, tomando como base las siguientes preguntas:

- ¿Cómo considera ud, que el empresario percibe al profesional de hoy, frente al direccionamiento estratégico de las organizaciones en Colombia?
- ¿Qué limita al ser humano en nuestro país para que pueda ser más propositivo y empoderado al momento de desarrollar su liderazgo para aportar sus capacidades y habilidades al sector productivo?
- ¿Por qué razón las organizaciones colombianas en la mayoría de los casos no invierten en tecnología de punta? ¿Por qué no se da ese gran salto a la combinación del conocimiento y la era digital?
- ¿Si los equipos de alto desempeño son generadores de estrategias revolucionarias en las empresas, cómo considera Ud., que debe ser el papel del Coach frente a las decisiones gerenciales?

- ¿Cómo debe de asumir el talento humano los cambios que ha traído la era digital para la transformación empresarial?

Actualidad de la gerencia en el desarrollo humano en las organizaciones

Cuando se piensa en nuevos modelos organizacionales, las empresas deben fortalecer a su talento humano para alcanzar el nivel de competencias que deben tener para enfrentar los nuevos retos del mercado nacional como internacional, buscando posicionar los productos o servicios con excelentes estrategias que sean el elemento motivador de compra, bien sea por expectativa, por emociones o por necesidad.

El modelo cultural y organizacional de las empresas debe centrar sus esfuerzos en un mayor compromiso y sentido de pertenencia de sus colaboradores a todo nivel, pues se busca interactuar con diferentes requerimientos de los clientes a nivel mundial, para lograr el equilibrio de los mercados internacionales, teniendo en cuenta que cada uno de ellos, representa un modelo diferenciador en sus costumbres, tradiciones, cultura y procesos de compra, acorde a sus expectativas y al conocimiento que también como organización se debe tener, para atender cualquier inquietud que pueda suscitarse al momento de realizar una operación mercantil.

Lo anterior indica, que se deben tener muy motivados y capacitados los equipos de alto desempeño que serán los encargados de fortalecer el intercambio de experiencias y alternativas que conduzcan a una negociación y a la satisfacción del cliente, buscando de alguna manera, su fidelización.

Para lograr estos altos estándares, el área de talento humano debe ser la protagonista fundamental de la búsqueda del personal idóneo, altamente calificado, con habilidades, dones y destrezas, para que sean los encargados de dejar huella en el cliente y por ende lograr la apertura de nuevos mercados mundiales, quienes serán el respaldo y crecimiento de cada organización de manera potencial y destacarse en el desarrollo de nuevas políticas que redunden en beneficio y mejoramiento continuo del proceso de competitividad de las empresas.

La aparición de las nuevas tendencias del mercado mundial, de una u otra manera, conlleva a preparar día a día a los colaboradores de forma integral, para estar a la vanguardia de los cambios internacionales y así, generar estrategias potenciales que sean la respuesta efectiva en términos de excelencia y calidad.

Percepción de los empresarios sobre las competencias del talento humano

Sin lugar a duda, el talento humano altamente cualificado será la respuesta efectiva a las necesidades de crecimiento de las organizaciones, para lograr el desarrollo de la misión y la visión, basado en la rentabilidad obtenida de la operación mercantil de productos y/o servicios que puedan demandar los posibles clientes potenciales.

Gerencia del talento en los países industrializados

Desde la época antigua existen fuertes referentes sobre la atención concentrada en el talento humano, debido al proceso de involucramiento directo que tienen las personas en la elaboración de bienes o servicios.

Frederick Taylor (1856-1915), fue quien estableció las pautas fundamentales para mejorar el proceso de producción, mediante la observación, pues, esto le permitía ubicar a las personas de manera correcta, para un mejor desempeño de sus funciones según las habilidades identificadas.

De la misma manera Fayol (1841-1925), considera que la administración es un campo muy amplio donde el proceso administrativo está implícito en todas las actividades que se desarrollan a diario, lo cual le permitió dividir el

trabajo en operaciones comerciales e industriales y áreas distribuirlas en áreas funcionales (técnicas, comerciales, financieras, contables, de seguridad y administrativas), arrojando como resultado el inicio del planteamiento de los organigramas de cada organización, derivándose de este proceso los 14 principios de la administración.

Weber (1864-1920), establece el estudio de las diferentes estructuras de las organizaciones para que definir las jerarquías según las funciones o actividades desarrolladas de manera especializada en cada cargo. Este sistema se considera burocrático, para determinar en cada trabajador la precisión de desarrollo de funciones según sus habilidades, pero involucrando tres características fundamentales como son: la división del trabajo, la jerarquía de la autoridad y la racionalidad.

Por otro lado, Elton Mayo (1880-1949), se detuvo a analizar los efectos que generaba las diferentes condiciones físicas que se propician en el lugar de trabajo, a cada trabajador, para medir el grado de productividad, según los medios en los cuales desarrollaba sus actividades. Este proceso generó el rediseño de puestos de trabajo, condiciones de trabajo acordes al cargo, lo que traería como consecuencia la motivación, el liderazgo, trabajo en equipo, entre otros.

Así mismo, Douglas McGregor (1906-1964), teniendo en cuenta el desempeño del trabajador plantea la teoría X y

la teoría Y, donde la primera contiene una visión negativa y poco estímulo, desagrado y poca ambición por el trabajo, mientras que la segunda, su visión en mucho más positiva, los trabajadores acatan y desarrollan su funciones y responsabilidades de manera espontánea, creando así, un buen ambiente de trabajo.

Por consiguiente, Deming (1900-1993), contribuye al desempeño laboral en Japón, basado en la solución de problemas desde el manejo de elementos tan importantes como el control estadístico de los procesos y la aplicación del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), lo que trajo consigo mayor involucramiento de la parte directiva de las organizaciones, en la mejora continua para alcanzar procesos de calidad.

Ferdinand Drucker (1909-2005), reconocido como el padre de la administración moderna, visualiza al trabajador como un ser humano empoderado, capacidad para dirigir, altamente competitivo, capaz de afrontar los retos del presente siglo, buscando siempre el desarrollo de procesos de calidad enmarcados en la excelencia para alcanzar los objetivos y metas trazadas por cada organización. De esta manera, Drucker desarrolla estrategias gerenciales y organizacionales, que permiten implementar diferentes herramientas empresariales competitivas, donde lo planeado sea la resultante del crecimiento y desarrollo de la empresa en el mercado actual.

En el trasegar del tiempo por estos diferentes autores, que se encargaron de visibilizar la labor de los trabajadores al frente de cada actividad, donde en muchas situaciones fueron identificados como máquinas de desarrollar funciones, donde solo importaba el resultado de esa fuerza de trabajo; situación que fue mejorando cuando se establecieron los diferentes roles en el desarrollo de las actividades según las habilidades y capacidades del trabajador, lo que condujo a una especialización y división de trabajo basado en competencias.

Más adelante se observa que el personal de las organizaciones es tenido en cuenta como el elemento principal para su funcionamiento, pero que tiene sensaciones, sentimientos y emociones que son vitales para alcanzar la productividad, como también, la motivación y el sentido de pertenencia que se va desarrollando, alcanzando así, niveles de compromiso y responsabilidad muy arraigados en el trabajador como respuesta al trato digno y especial que debe tener todo el talento humano en las organizaciones.

La crisis del desarrollo humano y social, generado por una gran inestabilidad política y económica a América Latina, hace que el individuo se vea expuesto sin muchas defensas a una sociedad abierta al mundo internacional y a la globalización de mercado. Por tanto, en el llamado Estado moderno o sociedad de organizaciones, la gestión humana

se constituye en un centro de atención para la modernización de las organizaciones, como un proceso fundamental de política para garantizar el cambio y adaptar las empresas a las nuevas demandas del entorno (Prieto et al., 2011).

En este sentido, Prieto et al. (como se citó en Chiavenato 2002, p. n3), señala que la Gestión Humana es uno de los factores fundamentales en la Competitividad de los Negocios, en la medida en que permite la alineación de los elementos competitivos de las personas con la estrategia corporativa. Al evaluar las prácticas de Gestión Humana que mejor pueden contribuir con el desempeño competitivo de la organización.

Generalidades del coaching

El coaching es una disciplina que se enfoca en el desarrollo personal y profesional de una persona a través del establecimiento de metas y la implementación de estrategias para alcanzarlas. El coach es un profesional que acompaña y guía al cliente en este proceso, proporcionándole herramientas, técnicas y recursos para maximizar su potencial y lograr sus objetivos.

Según Whitmore, el coaching es un proceso en el que el coach ayuda al cliente a mejorar su desempeño y a alcanzar sus objetivos mediante el desarrollo de su conciencia,

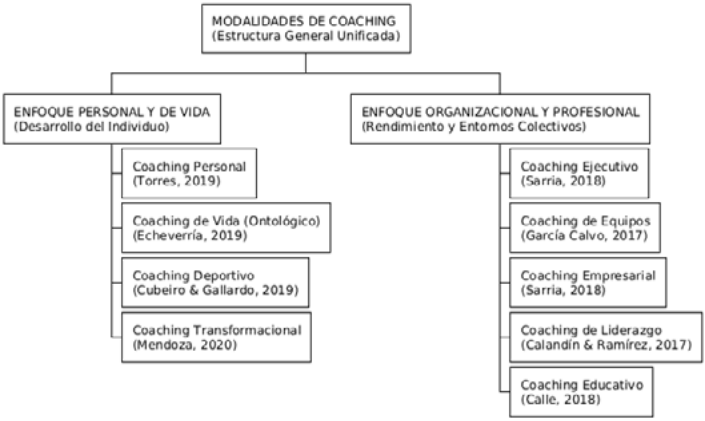
responsabilidad y autodeterminación. Whitmore sostiene que el coaching es una herramienta poderosa para liberar el potencial de las personas y mejorar su rendimiento en cualquier ámbito de su vida (Whitmore, 2017, p. 7).

Para Parsloe, el coaching es un proceso interactivo y de ayuda para el desarrollo personal y profesional, centrado en el logro de objetivos significativos y sostenibles mediante el cambio de comportamiento y el desarrollo de habilidades y competencias (Parsloe & Llieva, 2018, p. 7).

Así mismo, Van Nieuwerburgh dice que el coaching es un proceso de apoyo y guía para el desarrollo personal y profesional, que se enfoca en el fortalecimiento de la conciencia y la responsabilidad del cliente, y en la creación de un plan de acción efectivo para alcanzar sus objetivos (Van Nieuwerburgh, 2019, p. 2).

De otro lado, Sarria manifiesta que el coaching es un proceso de acompañamiento en el que se busca el desarrollo de habilidades y competencias en un individuo o equipo, para lograr el cumplimiento de metas y objetivos de forma efectiva y sostenible (Sarria, 2018).

Figura 14. Tipos de Coaching



Nota: elaboración propia.

Características del coaching

Las principales características del coaching son:

1. Proceso de desarrollo: el coaching es un proceso de desarrollo continuo en el que se busca mejorar y desarrollar habilidades y competencias para lograr metas y objetivos.
2. Acompañamiento personalizado: el coaching se basa en un acompañamiento personalizado por parte del coach, quien brinda herramientas y técnicas específicas para el cliente.
3. Enfoque en soluciones: el coaching se enfoca en soluciones y no en problemas, ayudando al clien-

te a encontrar las respuestas que necesita para avanzar.

4. Responsabilidad compartida: el coaching implica una responsabilidad compartida entre el coach y el cliente, ya que ambos trabajan juntos para alcanzar los objetivos deseados.
5. Enfoque positivo: el coaching se enfoca en el potencial y las fortalezas del cliente, buscando maximizarlas para lograr resultados óptimos.
6. Orientación al futuro: el coaching se enfoca en el futuro y en lo que el cliente desea lograr, no en el pasado o en lo que no se pudo hacer.
7. Confidencialidad: el coaching se basa en una relación de confianza entre el coach y el cliente, donde se asegura la confidencialidad de la información compartida.
8. Flexibilidad: el coaching se adapta a las necesidades específicas del cliente y puede ser aplicado en diferentes contextos y áreas de la vida.

Estas características pueden variar dependiendo del enfoque específico del coaching y del coach que lo implemente.

Por lo anterior, Torres (2019), indica que el coaching se caracteriza por ser un proceso de aprendizaje y transformación personal y profesional, que busca liberar el potencial humano y alcanzar metas y objetivos. Pero según Sa-

rria (2018), el coaching se caracteriza por ser un proceso de acompañamiento que permite a los individuos o equipos desarrollar habilidades y competencias para lograr metas y objetivos de forma efectiva y sostenible. Por su parte, Calandín & Ramirez (2017), dice que el coaching se caracteriza por ser un proceso de desarrollo de habilidades y competencias, que potencia el talento y el liderazgo en las personas y en las organizaciones.

Clases de coaching

Existen diferentes tipos o clases de coaching, cada uno con su propia definición y enfoque. Algunos de ellos son:

Coaching personal:

El coaching personal es una modalidad de coaching que se enfoca en el desarrollo personal de los individuos. El objetivo principal del coaching personal es ayudar a las personas a descubrir y alcanzar sus metas y objetivos en diferentes áreas de su vida, como la salud, las relaciones, el bienestar emocional, entre otros.

El coaching personal se basa en el principio de que cada persona tiene el potencial para alcanzar sus objetivos y que el coach actúa como un facilitador que ayuda al coachee a descubrir y desarrollar sus fortalezas, habilidades

y recursos internos para lograr el éxito personal y profesional.

En el coaching personal, el coach trabaja de manera individualizada con el coachee, utilizando técnicas y herramientas específicas para ayudarle a establecer objetivos claros, identificar obstáculos y barreras que impiden el logro de los objetivos y diseñar un plan de acción efectivo para alcanzarlos.

Para Torres (2019), el coaching personal es un proceso de aprendizaje y transformación personal que busca liberar el potencial humano y alcanzar metas y objetivos en diferentes áreas de la vida, como la salud, las relaciones, el bienestar emocional, entre otros. Este tipo de coaching se enfoca en el desarrollo integral de la persona, identificando sus fortalezas y debilidades para diseñar un plan de acción que le permita mejorar su calidad de vida y alcanzar sus objetivos.

El coaching personal requiere que el coach tenga una serie de habilidades y competencias específicas para poder ayudar a las personas a alcanzar sus objetivos y metas personales. Algunas de las habilidades del coaching personal son:

1. Escucha activa: es fundamental para el coach poder escuchar con atención y empatía a su cliente, entender sus necesidades, deseos, inquietudes y miedos.

2. Empatía: el coach debe ponerse en el lugar de su cliente para entender mejor sus circunstancias y emociones.
3. Comunicación efectiva: el coach debe ser capaz de transmitir sus ideas y sugerencias de forma clara y precisa, y establecer una comunicación efectiva con su cliente.
4. Preguntas poderosas: el coach debe hacer preguntas que desafíen las creencias y perspectivas limitantes de su cliente, y que lo ayuden a ver las cosas desde diferentes perspectivas.
5. Flexibilidad: el coach debe ser flexible y adaptable a las necesidades y deseos de su cliente, y ser capaz de cambiar su enfoque y estrategia en función de los resultados que se vayan obteniendo.
6. Motivación: el coach debe motivar a su cliente para que siga adelante, a pesar de las dificultades o los obstáculos que se presenten en el camino.
7. Feedback: el coach debe proporcionar un Feedback constructivo y objetivo a su cliente, para que pueda aprender y mejorar en su proceso de desarrollo personal.

Igualmente, el coach personal debe tener una serie de habilidades y competencias que le permitan guiar a su cliente en su proceso de desarrollo personal, ayudándolo

a alcanzar sus objetivos y metas de forma efectiva y sostenible.

Bajo el concepto de Whitmore (2009), las habilidades de coaching personal se refieren a las capacidades y competencias necesarias para guiar y apoyar a individuos en su desarrollo personal, establecimiento de metas, toma de decisiones y superación de desafíos. Estas habilidades incluyen la escucha activa, la empatía, la comunicación efectiva, la formulación de preguntas poderosas, la generación de conciencia y la capacidad de establecer y mantener una relación de confianza con el cliente.

Coaching ejecutivo:

Se enfoca en el desarrollo de habilidades y competencias de los líderes y ejecutivos de una organización, con el fin de mejorar su desempeño y el de su equipo, y lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

El coaching ejecutivo se centra en el desarrollo de habilidades de liderazgo, comunicación, toma de decisiones, gestión de equipos, resolución de conflictos, entre otros aspectos relevantes para el éxito empresarial. El coach ejecutivo trabaja con el cliente para establecer objetivos claros y diseñar un plan de acción para alcanzarlos, a través de la identificación y el desarrollo de fortalezas y el abordaje de las áreas de mejora.

Whitmore define el coaching ejecutivo como "un proceso de aprendizaje y desarrollo de habilidades para líderes y ejecutivos, con el objetivo de mejorar su desempeño y el de su organización (Whitmore, 2017, p. 68). Así mismo, Sarria define el coaching ejecutivo como "un proceso de acompañamiento y desarrollo de habilidades para los líderes y ejecutivos de una organización, con el objetivo de mejorar su desempeño y el de su equipo, y lograr los objetivos estratégicos de la empresa (Sarria, 2018, p. 43).

El coaching ejecutivo requiere una combinación de habilidades específicas que permiten al coach trabajar con los ejecutivos y líderes de la organización para mejorar su desempeño y el de su equipo. Algunas de las habilidades del coaching ejecutivo incluyen:

1. Escucha activa: capacidad para escuchar de manera atenta y sin juzgar, con el fin de entender las necesidades y retos del ejecutivo.
2. Comunicación efectiva: habilidad para transmitir ideas, conceptos y feedback de manera clara y efectiva.
3. Empatía: habilidad para ponerse en el lugar del ejecutivo y entender sus perspectivas, necesidades y retos.
4. Persuasión: habilidad para influir y persuadir al ejecutivo para lograr cambios y mejoras en su desempeño.

5. Conocimiento del negocio: comprensión profunda de la empresa y la industria en la que opera el ejecutivo, con el fin de brindar una asesoría más efectiva.
6. Habilidad para hacer preguntas poderosas: habilidad para hacer preguntas que permitan al ejecutivo reflexionar y descubrir nuevas perspectivas y soluciones.
7. Flexibilidad: capacidad para adaptarse a las necesidades y retos específicos del ejecutivo y de la organización.
8. Coaching personalizado: habilidad para diseñar un plan de coaching personalizado para cada ejecutivo, teniendo en cuenta sus fortalezas, debilidades y necesidades específicas.

Es así, cómo las habilidades del coaching ejecutivo se enfocan en la comprensión profunda del negocio, la empatía y la comunicación efectiva, para poder trabajar con los líderes y ejecutivos de una organización de manera efectiva y lograr mejoras sostenibles en su desempeño y el de su equipo.

Según (Hunt, 2012), Las habilidades de coaching ejecutivo se refieren a las competencias y capacidades que un coach ejecutivo debe poseer para brindar apoyo y desarrollo a los líderes y profesionales en el ámbito empresarial. Estas habilidades incluyen la escucha activa, la empatía,

la formulación de preguntas poderosas, la retroalimentación efectiva y la capacidad de establecer metas claras, entre otras.

Coaching de equipos:

Es una herramienta que se utiliza para mejorar el desempeño y la productividad de un equipo de trabajo, fomentando la colaboración, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos. En este tipo de coaching, se busca que los miembros del equipo puedan trabajar juntos de manera más efectiva y eficiente, y lograr los objetivos y metas en conjunto.

El coach de equipos trabaja con el equipo para identificar fortalezas, oportunidades de mejora, metas y objetivos comunes, y colabora en la creación de planes de acción para lograrlos. También ayuda a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades y competencias en áreas específicas, fomentando la retroalimentación constructiva y la reflexión sobre el desempeño.

El coaching de equipos puede abordar temas como la definición de roles y responsabilidades, la mejora de la comunicación y la toma de decisiones en equipo, la gestión de conflictos y la mejora de la productividad y el rendimiento.

De acuerdo a lo estipulado por García Calvo, define el coaching de equipos como un proceso de desarrollo de habilidades y competencias en un grupo de personas, enfocado en lograr objetivos comunes y mejorar el rendimiento colectivo, a través de la exploración de sus fortalezas, debilidades, potencialidades y desafíos (García Calvo, 2017, p. 29)

Algunas de las habilidades que debe tener un coach de equipos son:

1. Escucha activa: el coach de equipos debe ser capaz de escuchar con atención y empatía a cada miembro del equipo, para comprender sus necesidades y preocupaciones.

2. Comunicación efectiva: el coach de equipos debe ser capaz de comunicar de manera clara, concisa y efectiva, tanto verbalmente como por escrito.

3. Resolución de conflictos: el coach de equipos debe ser capaz de identificar y resolver los conflictos que surgen en el equipo, fomentando la colaboración y el trabajo en equipo.

4. Facilitación de procesos: el coach de equipos debe ser capaz de facilitar los procesos del equipo, guiándolos hacia la consecución de objetivos y metas.

5. Empatía: el coach de equipos debe ser capaz de entender y sentir lo que cada miembro del equipo está experimentando, para poder apoyarlos en su desarrollo y crecimiento.

6. Flexibilidad: el coach de equipos debe ser capaz de adaptarse a los cambios y situaciones imprevistas que surgen en el equipo, para mantener el enfoque en los objetivos y metas.

7. Motivación: el coach de equipos debe ser capaz de motivar y alentar al equipo hacia la consecución de sus objetivos y metas.

En resumen, el coach de equipos debe tener habilidades de comunicación efectiva, escucha activa, resolución de conflictos, facilitación de procesos, empatía, flexibilidad y motivación para lograr una mejora sostenible en el desempeño del equipo.

En lo referente, Mamoli & Mole (2015), estipula que las habilidades de coaching de equipos se refieren a las competencias y técnicas utilizadas por un coach para facilitar el desarrollo, la colaboración y el rendimiento efectivo de un equipo. Un coach de equipos utiliza enfoques de coaching para ayudar al equipo a identificar y superar obstáculos, mejorar la comunicación, fortalecer la cohesión y lograr los objetivos establecidos.

Coaching de vida:

Se enfoca en el desarrollo personal y profesional de los individuos, ayudándolos a descubrir y alcanzar sus metas y objetivos en diferentes áreas de su vida, como la carrera profesional, la salud, las relaciones, el bienestar emocional, entre otros. Todo lo anterior se puede lograr a través de un proceso de reflexión y acción que les permita liberar su potencial y desarrollar sus habilidades y competencias.

Según lo establecido por Carril (2017), manifiesta que el coaching de vida es un proceso que permite a las personas desarrollar su potencial y alcanzar sus metas y objetivos en diferentes áreas de su vida, como la salud, las relaciones, la carrera profesional, el bienestar emocional, entre otros. A través de un proceso de acompañamiento y guía, el coach de vida ayuda a las personas a identificar sus fortalezas y debilidades, establecer metas claras y alcanzables, y diseñar un plan de acción para lograrlas.

El coaching ontológico o de vida es una rama del coaching que se enfoca en el desarrollo personal de las personas, a través de la exploración de su manera de ser, de su modo de interpretar el mundo y de sus emociones y sentimientos. Este tipo de coaching se basa en la ontología, que es la rama de la filosofía que estudia el ser y la existencia

humana, y busca ayudar a las personas a ampliar su visión del mundo y a desarrollar una mayor conciencia de sí mismas y de su entorno.

En el coaching ontológico, el coach ayuda al cliente a reflexionar sobre su manera de ser y su modo de actuar en el mundo, identificando aquellas creencias y emociones que puedan estar limitando su capacidad de acción y de realización. A través de preguntas poderosas y de la conversación, el coach ayuda al cliente a explorar nuevas posibilidades de acción y a diseñar un plan de acción para lograr sus objetivos y metas.

Las habilidades del coaching de vida u ontológico se enfocan en el desarrollo personal profundo, la expansión de la conciencia y el autoconocimiento, con el fin de lograr una vida plena y significativa. Algunas de estas habilidades son:

- Escucha activa: es la capacidad de prestar atención de manera consciente y plena a lo que la otra persona está expresando, con el fin de entender su perspectiva y necesidades.
- Preguntas poderosas: son preguntas abiertas que invitan a la reflexión profunda y la exploración de nuevos caminos, ayudando al coachee a encontrar sus propias respuestas y soluciones.

- Empatía: es la capacidad de ponerse en el lugar del otro y entender sus emociones y perspectivas, sin juzgar ni imponer nuestras propias opiniones.
- Comunicación efectiva: es la habilidad de transmitir de manera clara y efectiva nuestros mensajes, evitando confusiones o malentendidos.
- Presencia: es la capacidad de estar plenamente presente en el momento presente, sin juicios ni distracciones, lo que permite una conexión más profunda y auténtica con el coachee.
- Intuición: es la capacidad de percibir e interpretar los mensajes no verbales y las emociones del coachee, lo que permite una mayor comprensión y empatía.

En consecuencia, el coaching de vida u ontológico se enfoca en el desarrollo personal profundo y la transformación de las creencias y valores limitantes, y requiere del coach habilidades específicas que le permitan acompañar al coachee en este proceso de manera efectiva y sostenible.

Conforme a lo descrito por Echeverría (2019), las habilidades de coaching ontológico o de vida se refieren a un enfoque de coaching que se centra en la transformación personal y el desarrollo de habilidades para mejorar la calidad de vida y el bienestar de los individuos. Estas habilidades se basan en la ontología del lenguaje y buscan ge-

nerar un cambio profundo en la forma en que una persona se relaciona consigo misma y con su entorno.

Coaching deportivo:

Se enfoca en el desarrollo de habilidades y competencias de los atletas y equipos deportivos, con el fin de mejorar su desempeño y lograr los objetivos deportivos.

Es una herramienta útil para el desarrollo del potencial humano en el ámbito deportivo, ya que permite a los atletas y entrenadores identificar y superar las limitaciones y barreras que impiden el logro de los objetivos y metas deportivas.

El objetivo principal del coaching deportivo es ayudar a los atletas y equipos a descubrir y alcanzar su máximo potencial, tanto en el ámbito deportivo como personal. Para ello, el coach deportivo trabaja en estrecha colaboración con el atleta o el equipo, estableciendo objetivos claros y diseñando un plan de acción personalizado que permita alcanzar los resultados deseados.

Afirma Cubeiro & Gallardo (2019), que el coaching deportivo es un proceso de acompañamiento y desarrollo de habilidades y competencias de los atletas y equipos deportivos, que tiene como objetivo mejorar su desempeño y rendimiento en la práctica deportiva.

Las habilidades del coaching deportivo pueden variar dependiendo de las necesidades y objetivos específicos del equipo o atleta que se está entrenando. Sin embargo, a continuación, se presentan algunas de las habilidades generales que se consideran importantes para un coach deportivo exitoso:

1. Comunicación efectiva: ser capaz de comunicarse clara y efectivamente con los atletas, el equipo de trabajo y otros entrenadores o personal de apoyo.
2. Motivación: tener habilidades para motivar y mantener a los atletas y al equipo enfocados y comprometidos con sus objetivos.
3. Planificación y organización: ser capaz de crear planes y estrategias efectivas de entrenamiento, teniendo en cuenta los objetivos específicos del equipo o atleta.
4. Conocimientos técnicos: tener un conocimiento sólido de las técnicas y habilidades específicas del deporte, así como de las reglas y regulaciones.
5. Habilidad para dar retroalimentación: ser capaz de proporcionar una retroalimentación constructiva y efectiva que ayude a los atletas a mejorar su desempeño.

6. Resolución de conflictos: tener habilidades para resolver conflictos y problemas de manera efectiva y rápida.
7. Liderazgo: tener habilidades de liderazgo que permitan inspirar y motivar al equipo y al personal de apoyo.
8. Adaptabilidad: ser capaz de adaptarse a situaciones imprevistas o inesperadas, como lesiones o cambios en las condiciones climáticas.
9. Empatía: tener la habilidad de ponerse en el lugar de los atletas y comprender sus necesidades y desafíos.

En definitiva, las habilidades del coaching deportivo implican una combinación de habilidades técnicas, emocionales e interpersonales que permiten a un coach deportivo ayudar a los atletas a alcanzar su máximo potencial y lograr sus objetivos en el deporte.

Por eso, Lyle (2002), indica que las habilidades de coaching deportivo se refieren a las competencias y conocimientos necesarios para guiar y desarrollar a los deportistas en su rendimiento y crecimiento personal. Estas habilidades incluyen la capacidad de establecer metas, comunicarse efectivamente, motivar, liderar, brindar retroalimentación constructiva y diseñar estrategias de entrenamiento adecuadas.

Coaching educativo:

Es un tipo de coaching que se enfoca en el desarrollo de habilidades y competencias de los docentes y estudiantes, con el fin de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y el rendimiento académico. Algunas características de este tipo de coaching pueden ser la identificación de necesidades específicas de los estudiantes, la mejora de la comunicación y el trabajo en equipo en el aula, y el desarrollo de estrategias de aprendizaje personalizadas.

Algunas de las áreas en las que se puede aplicar el coaching educativo son: el desarrollo de habilidades de estudio, la gestión del tiempo, el manejo del estrés y la ansiedad, la mejora de la comunicación y las relaciones interpersonales, el fomento de la creatividad y la innovación, entre otros.

En este caso, Calle (2018), destaca que el coaching educativo se basa en un enfoque personalizado y orientado al logro de objetivos, tanto para los estudiantes como para los docentes. Además, sostiene que esta metodología puede ayudar a identificar las necesidades específicas de los estudiantes y desarrollar estrategias de aprendizaje personalizadas para ellos. En resumen, la definición de coaching educativo según David Calle implica una metodología personalizada y enfocada en el desarrollo integral

de los estudiantes y el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje a través de la mejora de habilidades y competencias de los docentes.

Las habilidades del coaching educativo son las destrezas que debe tener el coach para lograr el máximo potencial en los docentes y estudiantes. Algunas de las habilidades más importantes del coaching educativo son:

1. Escucha activa: la capacidad de escuchar con atención y comprensión las necesidades y preocupaciones de los docentes y estudiantes.
2. Preguntas poderosas: la capacidad de formular preguntas que estimulan la reflexión y la autoevaluación, y que ayudan a los docentes y estudiantes a identificar sus fortalezas y debilidades.
3. Retroalimentación efectiva: la capacidad de proporcionar retroalimentación constructiva y específica que ayude a los docentes y estudiantes a mejorar su desempeño y lograr sus objetivos.
4. Empatía: la capacidad de comprender y sentir las emociones de los docentes y estudiantes, y de establecer una conexión emocional con ellos.
5. Comunicación efectiva: la capacidad de transmitir claramente las ideas y conceptos de forma verbal y no verbal.
6. Flexibilidad: la capacidad de adaptarse a las necesidades y circunstancias cambiantes de los docentes y estudiantes.

7. Pensamiento creativo: la capacidad de pensar fuera de lo convencional y de generar soluciones innovadoras a los desafíos y problemas educativos.
8. Visión estratégica: la capacidad de tener una visión clara y estratégica del futuro de la educación, y de diseñar planes y estrategias efectivas para lograr objetivos a largo plazo.

Por lo anterior, las habilidades del coaching educativo son variadas y complejas, pero todas ellas son fundamentales para ayudar a los docentes y estudiantes a lograr su máximo potencial y mejorar la calidad de la educación.

En cuanto a lo mencionado por Kaufmann (2017), reitera que Las habilidades de coaching educativo se refieren al conjunto de competencias y técnicas que utiliza un coach educativo para apoyar y potenciar el desarrollo personal, académico y profesional de los estudiantes y docentes. El coaching educativo se enfoca en establecer metas, identificar fortalezas y áreas de mejora, fomentar la motivación, generar cambios positivos y promover el aprendizaje autónomo y la autorreflexión.

Coaching empresarial:

El coaching empresarial se refiere a un proceso de desarrollo y acompañamiento que tiene como objetivo

mejorar el desempeño de los líderes y ejecutivos de una organización, así como el de su equipo, para lograr los objetivos estratégicos de la empresa. En este sentido, el coaching empresarial se enfoca en el desarrollo de habilidades y competencias específicas relacionadas con el liderazgo efectivo, la toma de decisiones, la comunicación y el trabajo en equipo.

A través del coaching empresarial, los líderes y ejecutivos pueden identificar sus fortalezas y debilidades, así como las de su equipo, y trabajar en ellas para mejorar su desempeño y el de la organización en general. Además, el coaching empresarial también puede contribuir a fomentar el desarrollo de una cultura empresarial basada en el aprendizaje continuo y la mejora constante.

Sarria define el coaching empresarial como un proceso de acompañamiento y desarrollo de habilidades y competencias de los líderes y ejecutivos de una organización, con el fin de mejorar su desempeño y el de su equipo, y lograr los objetivos estratégicos de la empresa. Además, la autora destaca que el coaching empresarial es una herramienta clave para el desarrollo del liderazgo efectivo, la toma de decisiones, la comunicación y el trabajo en equipo (Sarria, 2018).

Las habilidades del coaching empresarial pueden variar dependiendo del enfoque específico del coaching y de las necesidades de la empresa, pero en general incluyen:

1. Comunicación efectiva: el coach empresarial debe ser capaz de comunicarse de manera clara y efectiva con los líderes y empleados de la empresa, para entender sus necesidades y objetivos, y para transmitirles información y retroalimentación de manera clara y constructiva.
2. Escucha activa: es importante que el coach empresarial escuche atentamente a los líderes y empleados de la empresa, para entender sus necesidades y para que se sientan valorados y comprendidos.
3. Empatía: el coach empresarial debe ser capaz de ponerse en el lugar de los líderes y empleados de la empresa, para entender sus perspectivas y emociones, y para generar confianza y rapport.
4. Habilidades de pregunta: el coach empresarial debe ser capaz de hacer preguntas efectivas que ayuden a los líderes y empleados de la empresa a reflexionar sobre sus pensamientos y acciones, y para promover el descubrimiento y el aprendizaje.
5. Habilidades de Feedback: el coach empresarial debe ser capaz de dar Feedback constructivo y efectivo a los líderes y empleados de la empresa, para ayudarles a mejorar su desempeño y a alcanzar sus objetivos.

6. Orientación a objetivos: el coach empresarial debe trabajar con los líderes y empleados de la empresa para establecer objetivos claros y medibles, y para desarrollar planes de acción efectivos para alcanzarlos.
7. Flexibilidad y adaptabilidad: el coach empresarial debe ser capaz de adaptarse a las necesidades y circunstancias cambiantes de la empresa, y de ajustar su enfoque y estrategias de coaching según sea necesario.

De este modo, el coaching empresarial requiere una combinación de habilidades de comunicación, escucha activa, empatía, preguntas, Feedback, orientación a objetivos y flexibilidad para ayudar a los líderes y empleados de la empresa a mejorar su desempeño y a alcanzar sus objetivos.

Por lo anterior, Whitmore (2017) establece que las habilidades de coaching empresarial se refieren a las competencias y capacidades necesarias para brindar orientación, apoyo y desarrollo a los empleados y equipos dentro de un entorno empresarial. Estas habilidades incluyen la capacidad de escucha activa, hacer preguntas poderosas, establecer metas claras, brindar retroalimentación constructiva, fomentar la responsabilidad y el crecimiento personal, entre otras.

Coaching de liderazgo:

se define como un proceso mediante el cual un coach o entrenador trabaja con un líder o directivo, con el fin de desarrollar y mejorar sus habilidades y competencias de liderazgo. El objetivo principal del coaching de liderazgo es potenciar el liderazgo del individuo, para que pueda desempeñar su papel de forma más efectiva y lograr los objetivos estratégicos de la organización.

El coaching de liderazgo se enfoca en desarrollar habilidades como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, la toma de decisiones, la gestión del cambio, el trabajo en equipo, la motivación, entre otras. A través de este proceso de coaching, el líder puede identificar sus fortalezas y debilidades, establecer metas y objetivos claros, y trabajar en su desarrollo personal y profesional.

El coaching de liderazgo se ha convertido en una herramienta muy valiosa para las organizaciones, ya que permite potenciar el talento y el liderazgo de sus directivos, mejorando así el desempeño y la productividad de la empresa en su conjunto.

Según Calandín & Ramirez (2017), el coaching de liderazgo es un proceso que busca el desarrollo de habilidades, competencias y capacidades del líder, para potenciar su

liderazgo y el de su equipo, a través del aprendizaje y la reflexión.

El coaching de liderazgo implica el desarrollo de habilidades específicas que permiten al líder guiar y motivar a su equipo hacia el logro de los objetivos. Algunas de estas habilidades son:

1. Comunicación efectiva: un líder coach debe ser capaz de comunicarse de manera clara y efectiva con su equipo, escuchando activamente y dando retroalimentación constructiva.
2. Empatía: un líder coach debe ser capaz de ponerse en el lugar de su equipo, comprender sus necesidades y motivaciones, y actuar en consecuencia.
3. Orientación al logro: un líder coach debe ser capaz de establecer metas claras y desafiantes para su equipo, y guiarlos en la consecución de las mismas.
4. Escucha activa: un líder coach debe ser capaz de escuchar atentamente a su equipo, para comprender sus necesidades, intereses y preocupaciones.
5. Flexibilidad: un líder coach debe ser capaz de adaptarse a diferentes situaciones y contextos, y

ajustar su enfoque de acuerdo a las necesidades de su equipo.

6. Resolución de conflictos: un líder coach debe ser capaz de identificar y resolver conflictos dentro de su equipo, utilizando herramientas y técnicas efectivas.
7. Motivación: un líder coach debe ser capaz de motivar a su equipo, fomentando la autoconfianza y la responsabilidad individual y colectiva.

De esta forma, el coaching de liderazgo implica el desarrollo de habilidades específicas que permiten al líder guiar y motivar a su equipo hacia el logro de los objetivos, mediante una comunicación efectiva, empatía, orientación al logro, escucha activa, flexibilidad, resolución de conflictos y motivación.

Según lo expresado por Whitmore (2009), las habilidades de coaching de liderazgo se refieren a las capacidades y competencias que un líder debe desarrollar para guiar, motivar y potenciar el desempeño de su equipo a través de un enfoque de coaching. Estas habilidades incluyen la capacidad de escucha activa, hacer preguntas poderosas, proporcionar retroalimentación efectiva, establecer metas claras, fomentar el desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo, entre otros aspectos.

Coaching transformacional:

Se enfoca en el desarrollo personal y la transformación profunda de las personas, ayudándolas a descubrir y alcanzar su potencial máximo. Este tipo de coaching se centra en la identificación y eliminación de las creencias limitantes y los patrones de pensamiento negativos que impiden el crecimiento personal y la consecución de metas.

El coaching transformacional busca que los coachees (clientes) se conecten con sus valores y propósito de vida, para que puedan tomar decisiones más conscientes y alineadas con sus metas y objetivos. A través de este proceso de transformación, las personas pueden desarrollar una mayor confianza en sí mismas, una mayor capacidad para gestionar sus emociones y una visión más clara de su futuro deseado.

El coaching transformacional se enfoca en el crecimiento personal y la transformación a largo plazo, a diferencia de otros enfoques de coaching que se enfocan en la mejora de habilidades y competencias específicas. Este enfoque es utilizado por coaches que buscan ayudar a las personas a alcanzar su máximo potencial, y se considera un enfoque más profundo y significativo que el coaching tradicional.

Para (Mendoza, 2020), el coaching transformacional lo define como un proceso que facilita el cambio sostenible, profundo y transformador en el individuo o el grupo, a partir de una visión de la realidad que integra y trasciende los modelos y paradigmas previos.

El coaching transformacional se enfoca en el desarrollo personal profundo y la transformación de las creencias y valores limitantes que impiden a las personas alcanzar su máximo potencial. Para lograrlo, los coaches transformacionales deben poseer algunas habilidades específicas, tales como:

1. Escucha activa: el coach debe escuchar activamente al coachee, prestando atención a sus necesidades y preocupaciones, y mostrando empatía y comprensión.
2. Preguntas poderosas: el coach debe realizar preguntas que ayuden al coachee a reflexionar y a cuestionar sus creencias y paradigmas, con el fin de lograr un cambio profundo y sostenible.
3. Visión de futuro: el coach debe ayudar al coachee a visualizar su futuro deseado, y a establecer objetivos y metas claras y realistas para alcanzarlo.
4. Respeto y confianza: el coach debe crear un ambiente de confianza y respeto mutuo, en el que el coachee se sienta cómodo para expresarse libremente y explorar nuevas posibilidades.

5. Empatía y comprensión: el coach debe mostrar empatía y comprensión hacia el coachee, reconociendo sus necesidades y preocupaciones, y ayudándolo a superar sus obstáculos y limitaciones.
6. Creatividad e innovación: el coach debe ser creativo e innovador, buscando nuevas formas de abordar los problemas y desafíos del coachee, y ofreciendo herramientas y recursos que fomenten el crecimiento y el cambio transformacional.

En conclusión, el coaching transformacional requiere de habilidades específicas por parte del coach para lograr un cambio profundo y sostenible en el coachee, fomentando su desarrollo personal y profesional.

Para Hargrove (2019), las habilidades de coaching transformacional se refieren a las capacidades y competencias necesarias para guiar y facilitar la transformación personal y profesional de los individuos, promoviendo cambios profundos y duraderos en su forma de pensar, sentir y actuar.

El Coaching y el Talento humano

El coaching se ha convertido en una herramienta muy valiosa para el desarrollo del talento humano en las organizaciones. A través del coaching, los empleados pueden mejorar su rendimiento, potenciar sus habilidades y ca-

pacidades, y alcanzar sus objetivos personales y profesionales.

El coaching permite a las organizaciones identificar y desarrollar el talento interno, lo que puede ser más rentable que la contratación de nuevos empleados. Además, el coaching puede ayudar a las empresas a fomentar un clima laboral positivo, mejorar la comunicación y el trabajo en equipo, y aumentar la motivación y la satisfacción de los empleados.

Vallejo Vargas (2019), explica cómo el coaching puede ser una herramienta poderosa para desarrollar el talento humano en las organizaciones, a través de la formación de equipos de alto rendimiento, el liderazgo efectivo y la gestión del cambio.

Algunas de las formas en que el coaching puede contribuir al talento humano de las organizaciones son:

1. Identificación y desarrollo del talento interno: el coaching puede ayudar a las organizaciones a identificar y desarrollar el talento interno, proporcionando a los empleados las herramientas y recursos necesarios para mejorar su rendimiento y desarrollar sus habilidades y capacidades.
2. Mejora del rendimiento: el coaching puede ayudar a los empleados a mejorar su rendimiento,

proporcionándoles Feedback y orientación para superar obstáculos y mejorar su desempeño.

3. Desarrollo de habilidades y capacidades: el coaching puede ayudar a los empleados a desarrollar habilidades y capacidades específicas, tales como liderazgo, comunicación, resolución de conflictos, entre otras.
4. Fomento de un clima laboral positivo: el coaching puede ayudar a fomentar un clima laboral positivo, mejorando la comunicación y el trabajo en equipo, y aumentando la motivación y la satisfacción de los empleados.

El coaching puede ser una herramienta muy valiosa para el desarrollo del talento humano en las organizaciones, permitiendo a los empleados mejorar su rendimiento, potenciar sus habilidades y capacidades, y alcanzar sus objetivos personales y profesionales.

Comunicación estratégica organizacional

La comunicación estratégica organizacional se refiere al conjunto de acciones planificadas y coordinadas que tienen como objetivo establecer una comunicación efectiva entre una organización y sus diferentes públicos, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

La comunicación estratégica organizacional busca generar una relación de confianza y credibilidad entre la organización y sus públicos, a través de mensajes claros, coherentes y consistentes, que reflejen los valores y la cultura de la organización.

Además, la comunicación estratégica organizacional implica la identificación y segmentación de los diferentes públicos de la organización, la definición de los canales y herramientas de comunicación más adecuados para cada uno de ellos, y la medición y evaluación continua de los resultados de la comunicación para realizar ajustes y mejoras en el proceso.

Para De la Peña & Gómez (2020), la comunicación estratégica organizacional es el conjunto de procesos y prácticas orientadas a gestionar la comunicación en las organizaciones, de manera estratégica, planificada y coherente, para lograr una imagen positiva y una reputación sólida, tanto interna como externamente.

Principales características de la comunicación estratégica organizacional

Algunas de las principales características de la comunicación estratégica organizacional son:

1. Enfoque en objetivos: la comunicación estratégica organizacional se enfoca en lograr objetivos

específicos, como mejorar la imagen de la organización, aumentar la participación de los empleados o fomentar la lealtad de los clientes.

2. Planificación estratégica: la comunicación estratégica organizacional implica la planificación cuidadosa de las iniciativas de comunicación, teniendo en cuenta los objetivos, el público objetivo y los mensajes clave.
3. Comunicación bidireccional: la comunicación estratégica organizacional fomenta la comunicación bidireccional entre la organización y su público objetivo, permitiendo la retroalimentación y el diálogo constante.
4. Utilización de múltiples canales: la comunicación estratégica organizacional utiliza múltiples canales de comunicación, como correo electrónico, redes sociales, medios impresos y eventos en vivo, para llegar a su público objetivo.
5. Evaluación y mejora continua: la comunicación estratégica organizacional implica la evaluación constante de las iniciativas de comunicación y la mejora continua de las mismas, en función de los resultados y la retroalimentación recibida.

Según lo estipulado por Herrera González (2019), considera que las principales características de la comunicación estratégica organizacional son: Enfoque en la gestión

estratégica de la comunicación para lograr objetivos organizacionales, análisis del contexto y público objetivo para adaptar el mensaje y los canales de comunicación, uso de diferentes medios y tecnologías de comunicación para llegar al público objetivo de manera efectiva, enfoque en la comunicación bidireccional, promoviendo la retroalimentación y el diálogo constante y la medición y evaluación de los resultados de la comunicación para la mejora continua.

Herramientas para la comunicación estratégica organizacional

La comunicación estratégica organizacional utiliza diversas herramientas para planificar, gestionar y evaluar la comunicación dentro de una organización. Algunas de las herramientas más comunes son:

1. Plan de comunicación: un documento que describe los objetivos, público objetivo, mensajes clave, canales de comunicación y acciones específicas que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos de comunicación de la organización.
2. Identidad corporativa: un conjunto de elementos visuales y de comunicación, como el logotipo, los colores y la tipografía, que reflejan la personalidad y los valores de la organización.

3. Gestión de medios sociales: una estrategia que implica el uso de plataformas de redes sociales y otros medios digitales para comunicarse con los clientes, los empleados y otros grupos de interés.
4. Eventos y actividades: iniciativas que permiten a la organización interactuar con el público objetivo y promover sus mensajes de manera efectiva, como ferias comerciales, eventos de recaudación de fondos y conferencias.
5. Evaluación de la efectividad de la comunicación: un conjunto de herramientas para medir el impacto de las iniciativas de comunicación y ajustar la estrategia de comunicación en consecuencia.

De acuerdo a lo manifestado por Argenti (2016), Las herramientas para la comunicación estratégica organizacional son recursos y técnicas utilizadas por las empresas y organizaciones para transmitir de manera efectiva mensajes clave, fortalecer la imagen corporativa, fomentar la participación de los empleados y establecer una comunicación coherente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

De esta manera, Herrera González (2019), indica que las herramientas fundamentales de la comunicación estratégica organizacional son: Plan de comunicación, identidad corporativa, análisis de públicos, estrategias de comunicación y medición de resultados.

En la actualidad existen múltiples herramientas tecnológicas que permitan realizar una comunicación avanzada y con mayor rapidez y efectividad, lo que ha permitido que las organizaciones se vuelvan agiles en la respuesta a los usuarios y clientes potenciales, lo cual ha generado mayor acercamiento y mejoramiento en el nivel de las operaciones mercantiles.

Es así como Riesco, ha definido que las herramientas digitales de comunicación pueden ser: redes sociales, publicidad en línea, marketing de contenidos, email marketing, analítica web, herramientas de automatización de marketing, chatbots y realidad virtual y aumentada (Riesco, 2019).

Ética y responsabilidad social corporativa

La ética y la responsabilidad social corporativa (RSC) son conceptos relacionados que se refieren a la forma en que las empresas operan y se responsabilizan de sus impactos en la sociedad y el medio ambiente. Aunque son dos términos distintos, están estrechamente interconectados.

Para Guillén Parra (2020), la ética se refiere a los principios y valores morales que guían el comportamiento de las personas y organizaciones. Se trata de hacer lo correcto, tomar decisiones éticas y actuar de manera responsable

en todas las áreas de la vida, incluido el entorno empresarial.

Como también, La responsabilidad social corporativa (RSC) es el compromiso que tiene una empresa de contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad y al cuidado del medio ambiente, además de generar beneficios económicos. La RSC implica que las empresas no solo busquen maximizar sus ganancias, sino que también consideren el impacto social y ambiental de sus acciones, trabajen de manera ética y contribuyan al bienestar de la comunidad y las partes interesadas (Guillén Parra, 2020).

Ambos conceptos buscan promover una conducta empresarial ética y sostenible, equilibrando los intereses económicos con los impactos sociales y ambientales.

Principios de la ética

Algunos de los principios comunes pero muy importantes en la ética empresarial son:

1. Honestidad e integridad: las empresas deben actuar con sinceridad, transparencia y veracidad en todas sus interacciones y comunicaciones. Deben ser honestas en sus declaraciones, informes financieros y publicidad, evitando engaños y manipulaciones.

2. Respeto por los derechos humanos: las empresas deben reconocer y respetar los derechos humanos en todas sus operaciones y relaciones comerciales. Esto incluye el trato justo y equitativo a los empleados, clientes y proveedores, así como el respeto a la diversidad, la igualdad de oportunidades y la no discriminación.
3. Responsabilidad social y ambiental: las empresas deben asumir la responsabilidad de sus impactos en la sociedad y el medio ambiente. Esto implica tomar medidas para minimizar los impactos negativos, como la contaminación, el agotamiento de los recursos naturales y la explotación laboral, y maximizar los impactos positivos, como la creación de empleo, la inversión en la comunidad local y la adopción de prácticas sostenibles.
4. Cumplimiento de las leyes y regulaciones: las empresas deben cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables en los lugares donde operan. Esto incluye leyes laborales, fiscales, medioambientales y de protección al consumidor, entre otras.
5. Confidencialidad y protección de la información: las empresas deben respetar la confidencialidad de la información privilegiada y proteger los datos personales y comerciales de sus empleados, clientes y socios comerciales. Deben establecer

medidas de seguridad adecuadas para prevenir la divulgación no autorizada de información.

6. Lealtad y justicia: las empresas deben actuar con lealtad hacia sus empleados, clientes y socios comerciales. Esto implica tratar a las partes interesadas de manera justa, equitativa y sin discriminación, y tomar decisiones basadas en criterios objetivos y transparentes.

Estos son solo algunos de los principios fundamentales de la ética empresarial. Es importante que las empresas los adopten y los integren en su cultura organizativa, estableciendo políticas y prácticas que fomenten una conducta ética en todas las áreas de su actividad.

Por lo anterior, Guillén Parra (2014), analiza los principios éticos fundamentales que deben regir la conducta empresarial, como la responsabilidad, la transparencia, la honestidad y la justicia.

De la misma manera, Espinosa (2017), especifica que los principios que suelen abordarse en la ética empresarial incluyen: Honestidad e integridad, respeto por los derechos humanos, responsabilidad social y ambiental, cumplimiento de las leyes y regulaciones, confidencialidad y protección de la información., como también lealtad y justicia.

Características de la responsabilidad social corporativa

A continuación, se presentan algunas características clave de la RSC:

1. Integración en la estrategia empresarial: la RSC se integra en la estrategia global de la empresa, considerando los impactos sociales y ambientales en la toma de decisiones y en la gestión de la organización. No se trata solo de acciones aisladas, sino de un enfoque integral que abarca todas las áreas de la empresa.
2. Enfoque a largo plazo: la RSC va más allá de la obtención de beneficios a corto plazo y se centra en la sostenibilidad a largo plazo. Las empresas consideran los impactos de sus acciones en las generaciones futuras y toman medidas para minimizar los riesgos y maximizar los beneficios a largo plazo.
3. Transparencia y rendición de cuentas: las empresas adoptan una política de transparencia en su comunicación y reporte de sus actividades RSC. Se comprometen a informar sobre sus acciones, metas, avances y desafíos en materia de RSC, y aceptan ser responsables ante sus partes interesadas.

4. Participación de las partes interesadas: la RSC implica la participación activa de las partes interesadas, como empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y organizaciones de la sociedad civil. Las empresas escuchan y responden a las preocupaciones de estas partes interesadas y consideran sus perspectivas en la toma de decisiones.
5. Gestión ética y responsable: las empresas promueven una cultura organizacional basada en principios éticos y valores. Se espera que los empleados y la alta dirección actúen de manera responsable y ética en todas sus interacciones y decisiones comerciales.
6. Impacto social y ambiental positivo: la RSC implica que las empresas busquen generar un impacto social y ambiental positivo en la comunidad y el medio ambiente en el que operan. Esto puede incluir la adopción de prácticas sostenibles, la inversión en la comunidad local, el apoyo a iniciativas sociales y ambientales, entre otros.
7. Colaboración y alianzas: las empresas pueden establecer colaboraciones y alianzas con otras organizaciones, tanto del sector privado como del público y la sociedad civil, para abordar desafíos sociales y ambientales de manera conjunta. La colaboración puede amplificar los impactos y fomentar soluciones más efectivas.

Estas características reflejan los enfoques más comunes de la RSC en las empresas, pero es importante tener en cuenta que la implementación y el alcance de la RSC pueden variar según la empresa y su contexto específico.

Alcoverro-Muñoz (2020), conceptúa que dentro las principales características de la RSC, se encuentran: el impacto social y ambiental, la transparencia en el ejercicio y rendición de cuentas, la participación y el dialogo, el desarrollo sostenible y la contribución al crecimiento de las comunidades, entre otras.

La gestión del talento humano en la Ética empresarial y la responsabilidad social corporativa

La gestión del talento humano desempeña un papel crucial en la ética y la responsabilidad social corporativa, donde sobresalen aspectos relevantes e importantes que permiten optimizar el desempeño de los roles y competencias del personal, los cuales son:

1. Respeto y dignidad: la gestión del talento humano ética implica tratar a los empleados con respeto y dignidad, reconociendo y valorando su diversidad, y fomentando un entorno de trabajo inclusivo y no discriminatorio.
2. Empleo justo y condiciones laborales: la RSC implica garantizar empleo justo, condiciones de

trabajo seguras y saludables, y remuneración adecuada para los empleados. La gestión del talento debe asegurarse de que se cumplan los derechos laborales y de que se establezcan políticas y prácticas que promuevan el bienestar de los empleados.

3. Desarrollo y capacitación: la ética y la RSC se refieren al desarrollo integral de los empleados. La gestión del talento debe promover la formación y el desarrollo profesional de los empleados, brindando oportunidades para el crecimiento y el avance, y fomentando la adquisición de habilidades y conocimientos relevantes.
4. Participación y diálogo: la gestión del talento ética y responsable implica fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones y promover el diálogo abierto y transparente. Los empleados deben tener la oportunidad de expresar sus ideas, preocupaciones y sugerencias, y deben ser escuchados y tenidos en cuenta en las decisiones que afectan su trabajo y su entorno laboral.
5. Equilibrio entre vida laboral y personal: la gestión del talento ética debe reconocer la importancia del equilibrio entre vida laboral y personal de los empleados. Esto implica promover políticas y prácticas que permitan a los empleados conciliar

sus responsabilidades laborales y personales, fomentando la flexibilidad y el bienestar general.

6. Ética en la contratación y retención: la ética en la gestión del talento se extiende a los procesos de contratación y retención de empleados. Esto implica llevar a cabo prácticas de contratación justas y transparentes, basadas en mérito y competencia, y evitar la discriminación y el favoritismo. Además, se deben establecer políticas para retener y motivar a los empleados a largo plazo, promoviendo un ambiente de trabajo saludable y satisfactorio.

La gestión del talento humano en la ética y RSC, abordada por Fernández-Izquierdo (2019), indica que los aspectos más relevantes son: contratación ética y procesos de selección justos, desarrollo y capacitación de los empleados, promoción de la diversidad y la inclusión en la fuerza laboral, condiciones de trabajo saludables y seguras, conciliación entre vida laboral y personal, participación y empoderamiento de los empleados, entre otros.

Transformación del talento humano en la era digital

La transformación del talento humano en la era digital es un proceso fundamental para las organizaciones que

desean adaptarse y prosperar en el entorno empresarial actual. La tecnología y la digitalización están cambiando rápidamente la forma en que trabajamos, y es necesario que las empresas desarrollen nuevas habilidades y competencias en su fuerza laboral para mantenerse relevantes y competitivas.

El talento humano tuvo que dar el gran salto a fortalecer sus competencias, en la búsqueda de adquirir mayor conocimiento y dominio de la tecnología que hoy por hoy, se impone en el desarrollo y gestión de procesos y procedimientos al interior y al exterior de las organizaciones.

Aquí hay algunas consideraciones importantes sobre la transformación del talento humano en la era digital:

1. Adquisición de habilidades digitales: las organizaciones deben identificar las habilidades digitales necesarias para sus operaciones y brindar oportunidades de capacitación y desarrollo para que los empleados adquieran esas habilidades. Esto puede incluir la formación en herramientas y tecnologías específicas, así como la comprensión de conceptos como la analítica de datos, la inteligencia artificial y la ciberseguridad.
2. Fomento de la mentalidad digital: la mentalidad digital implica tener una actitud abierta hacia la

tecnología, la innovación y el cambio. Las organizaciones deben fomentar esta mentalidad en su cultura corporativa y animar a los empleados a experimentar, aprender y adaptarse a nuevas formas de trabajo. Esto puede incluir la creación de entornos de trabajo flexibles que fomenten la colaboración y el intercambio de conocimientos.

3. Desarrollo del pensamiento crítico y habilidades de resolución de problemas: en la era digital, la capacidad de pensar de manera crítica y resolver problemas complejos es esencial. Las organizaciones deben promover el desarrollo de estas habilidades entre sus empleados, fomentando el análisis de datos, la toma de decisiones basada en evidencia y la capacidad de encontrar soluciones innovadoras.
4. Promoción de la colaboración y la comunicación efectiva: la transformación digital requiere un enfoque colaborativo y una comunicación efectiva entre los miembros del equipo. Las organizaciones deben fomentar la colaboración a través de herramientas y plataformas digitales, y promover una comunicación abierta y transparente para garantizar que los equipos trabajen juntos de manera efectiva, incluso en entornos virtuales.

5. Adaptabilidad y aprendizaje continuo: en un entorno digital en constante evolución, es crucial que los empleados sean adaptables y estén dispuestos a aprender de forma continua. Las organizaciones deben fomentar una cultura de aprendizaje, brindando oportunidades de desarrollo profesional y promoviendo la experimentación y la innovación.
6. Gestión del cambio: la transformación digital implica cambios significativos en la forma en que se realizan las tareas y se llevan a cabo los procesos. Las organizaciones deben tener en cuenta los aspectos emocionales y de resistencia al cambio de los empleados, y proporcionar un liderazgo sólido y una comunicación clara para gestionar eficazmente la transición.

En pocas palabras, la transformación del talento humano en la era digital implica adquirir habilidades digitales, fomentar una mentalidad digital, desarrollar habilidades de pensamiento crítico y resolución de problemas, promover la colaboración y la comunicación efectiva, cultivar la adaptabilidad y el aprendizaje continuo, y gestionar el cambio de manera eficaz. Al abordar estos aspectos, las organizaciones pueden asegurarse de que su fuerza laboral esté preparada para tener éxito.

La transformación del talento humano en la era digital, para Masri, 2019) es un concepto que se refiere a los cambios y adaptaciones necesarios en las organizaciones y en los profesionales para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno digital.

Conclusiones

De acuerdo con la apreciación dada por representantes de diferentes organizaciones, se considera que, al profesional de hoy, en el ámbito del direccionamiento estratégico, es un elemento vital para enfrentar las situaciones problémicas, afrontar las crisis y desarrollar procesos de mejoramiento continuo, debido a su preparación y empoderamiento, lo que permite ser más proactivo, dinámico y adaptable al cambio. Estos procesos de direccionamiento se dan en el marco del desarrollo de tecnología de punta que permite atravesar fronteras, sobrepasar barreras y estar inmersos en la creación y generación de escenarios económicos que permitan buscar alternativas de solución conjunta para el desarrollo de productos, servicios, procesos y procedimientos que se conviertan en el detonante de crecimiento y posicionamiento en el sector empresarial.

Es importante destacar que en algunas empresas existen limitantes para el talento humano que no los deja avanzar ni crecer profesionalmente, debido al concepto pobre que

tienen sus directivos de las gerencias y administración de una organización donde no se evoluciona y se desconocen los avances administrativos y tecnológicos que el mundo globalizado ha desarrollado para entrar en plena competencia. Es ahí donde los empleados deben brillar en el aporte de sus capacidades, pero en muchas organizaciones solo se tienen en cuenta para el desarrollo de funciones y cumplimiento de metas en lo que a producción se refiere. Lo anterior, trae consigo el desestimulo del trabajador, falta de motivación y carencia de incentivos, que trae como consecuencia la rutina y monotonía en los procesos, pocos avances en materia de innovación, no se evidencia el emprendimiento y por ende, inicia una etapa de decadencia de las empresas hasta terminar en la quiebra en muchas de las ocasiones.

Hay que tener en cuenta que, si las empresas tienen un adecuado proceso de selección de personal, ese será el punto de partida para tener verdaderos líderes empoderados, generando procesos de calidad que permitan llevar a las organizaciones a una competencia abierta en mercados internacionales, donde la captación de un gran número de clientes sea la resultante de productos y servicios que se ajusten a los nuevos requerimientos y expectativas del sector productivo.

La dinamización de los procesos como la participación activa en mercados nacionales e internacionales debe es-

tar unida de manera obligatoria a la interacción con tecnología que punta, el cual permitirá que las empresa a través de diferentes plataformas digitales, páginas web, redes sociales, entre otras, sean el camino más expedito para llegar a conquistar mercados en diferentes ángulos del mundo donde posiblemente no se tenía pensado llegar debido a las limitantes como son el idioma, los tratados de libre comercio, la dificultad geográfica de acceso, etc.

El cambio a la era digital necesita de una revolución organizacional, para asumir un reto que en muchas de las ocasiones causa miedo e impacto por la falta de conocimiento y asimilación de nuevas herramientas tecnológicas. Las empresas y sus líderes deben trabajar en la capacitación permanente de sus empleados para que sean más productivos, mediante la construcción de nuevas estrategias y la potencialización de sus ideas a través de elementos tecnológicos que logren el empoderamiento en la creación y puesta en marcha de lineamientos estratégicos, los cuales, darán apertura a nuevos macro procesos de tipo misional, estratégicos, operativos y de apoyo.

Es importante mencionar que todo lo anterior, se puede desarrollar con la presencia de un líder o coach que realicen el acompañamiento a todos los procesos en desarrollo y conforme equipos de alto desempeño que respondan a los retos del futuro a corto, mediano y largo plazo, logrando alcanzar en conjunto las metas trazadas.

El líder o coach que acompañe procesos de crecimiento y desarrollo de las empresas en competencia debe tener las siguientes cualidades:

- Ser un ejemplo y testimonio para seguir
- Tener altas capacidades y habilidades para el liderazgo
- Manejar una comunicación asertiva
- Ser flexible
- Propender por minimizar las debilidades del equipo
- Estar siempre dispuesto al cambio
- Planifica adecuadamente las estrategias a desarrollar
- Es muy propositivo.

Epílogo

La adecuada administración y gerencia del Talento Humano se visualiza cuando desde la normatividad generada por el Estado, el Ministerio del trabajo y las normas internas de las organizaciones propenden por el especial cuidado y seguridad de cada trabajador, garantizando sus derechos y estableciendo los procesos y procedimientos adecuados, que le permitan sentirse protegido mediante el acompañamiento continuo de la organización para el normal desempeño de sus funciones y responsabilidades.

Este contexto muestra claramente que hay normas establecidas como el Decreto 1072 de 2015, que se fundamenta en reglamentar y unificar una serie de disposiciones de carácter laboral, las cuales buscan dejar la claridad absoluta en la ejecución de los diferentes procedimientos administrativos, legales y normativos, dentro de este decreto denominado único reglamentario del trabajo. Así mismo, en la regulación de esta normatividad está vinculado el Código sustantivo del trabajo y todos los actos administrativos modificatorios que en materia procedimental se han expedido, con miras de garantizar el equilibrio en todos los procesos contractuales como las disposiciones laborales vigentes.

Además, como acto normativo también se encuentra la Resolución 0312 de 2019, la cual establece los estándares

mínimos de requisitos, normas, procedimientos de obligatorio cumplimiento por parte de todos los empresarios, especificando las condiciones básicas de capacidad operativa, administrativa y financiera que son supremamente importantes para el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SGSST.

Por todo lo anterior, se establece que la Gerencia del talento humano se convierte en una prioridad para las organizaciones ya que a través de los empleados, funcionarios o colaboradores se desarrollan los distintos procesos y procedimientos, para producir bienes y servicios que son la base fundamental para alcanzar los distintos niveles de productividad y rentabilidad, fortaleciendo así, las empresas del tal manera, que se convierten en organizaciones altamente competitivas con desarrollo y crecimiento constante.

Para que se logre todo el propósito de cambio del talento humano en pro del fortalecimiento de las organizaciones, solo se puede lograr si tenemos personal idóneo, bien calificado para el desempeño laboral, mediante acompañamiento, formación, motivación y seguimiento, que le permitan a las empresas identificar claramente las necesidades que tienen los funcionarios y con base en estos requerimientos atender de formar clara y precisa cada necesidad para alcanzar un nivel de competencias que redunde en beneficio de los objetivos y metas propuestas, lo

que estructura una base de objetivos específicos a perseguir por el profesional, refiriendo a:

- Conocer ampliamente las teorías de la administración, conceptualización y estructuración de las organizaciones.
- Definir de manera clara y suficiente los diferentes los procesos y procedimientos para el reclutamiento y selección de personal en las empresas.
- Establecer el programa de capacitación, formación y entrenamiento de acuerdo con las necesidades de las diferentes áreas de la organización.
- Identificar los elementos principales que deben contener los manuales de funciones, procesos y procedimientos de los cargos y su importancia en el desempeño de los empleados.
- Comparar los diferentes tipos de contratos laborales que existen y establecer las ventajas y características que poseen.
- Definir la aplicabilidad que tiene la normatividad vigente de SST en el desempeño y gestión de las funciones de los trabajadores, como la incidencia y responsabilidad de las empresas.
- Distinguir e interpretar las políticas de calidad que deben implementar las empresas para el mejoramiento continuo de procesos y procedimientos

- Implementar procesos de liderazgo transformacional y empoderamiento a los empleados para el crecimiento en competencias y desarrollo organizacional.
- Proponer un aprendizaje continuo a los empleados basado en la nanotecnología, generado por la cuarta revolución industrial, para alcanzar un alto nivel de competitividad en el mercado actual.

Esto con la finalidad de lograr un desarrollo de habilidades y capacidades para administrar y gestionar los procesos relacionados con la gestión del talento humano en las organizaciones, de manera articulada con la facultad legal que se le compete desde la normatividad en seguridad y salud en el trabajo, que le permita como profesional plantear estrategias que favorezcan el fortalecimiento organizacional del SST mediante la gestión de recursos humanos, técnicos, tecnológicos y económicos.

Lo anterior configurado como competencia, refiere la necesidad de gestionar los riesgos laborales existentes en una organización mediante la implementación de estrategias técnicas y legales en seguridad y salud en el trabajo con el fin de garantizar un ambiente de trabajo saludable, desde las herramientas comunes con la gestión del talento

humano. Administración, con el fundamento en las teorías administrativas y de la Gestión del talento humano, con fundamento en la clasificación y estructura organizacional, así como los proceso e la evolución del pensamiento administrativo, que permita ubicar a la organización desde su capacidad de gestión y de recursos.

En complemento, se hace fundamental el manejo de los procesos de provisión del talento humano, incluyendo reclutamiento de personal (Diseño y creación del cargo, creación de la convocatoria, Medios de divulgación), la selección de personal (Realización de pruebas escritas, psicotécnicas, entrevista, elección, contratación e incorporación, periodo de prueba) y el análisis de habilidades blandas. Que son y para qué sirven (Adaptación al cambio, espíritu colaborativo, comunicación digital, creatividad e innovación, eficiencia y orden, empatía y tolerancia, resiliencia, inteligencia emocional, liderazgo y ética laboral).

Ahora bien, desde el desarrollo de talento humano desde la formación y capacitación para el trabajo, incluyendo la elaboración del programa de capacitación empresarial, que reconozca las necesidades reales de formación, las ventajas y beneficios, los procesos de capacitación, de formación, de entrenamiento, de adiestramiento, desarrollo de personal y contribución con el programa de bienestar empresarial para los empleados.

En este sentido, se complementa con la elaboración de los manuales organizacionales para empleados por cargo, conocidos como manual de funciones, responsabilidades y competencias, reconociendo las bases conceptuales, creación, implementación, actualización y seguimiento, apoyados desde la lectura de los manuales de procesos y procedimientos; que desde el análisis organizacional, de los procesos y funcionalidades, el reconocimiento del nivel jerárquico y su influencia en el flujo de información, permite el reconocimiento de los factores que afectan el Clima organizacional, la Evaluación del desempeño, configuran la Cultura organizacional, así como la afectación directa en el Desarrollo organizacional

Ahora bien, a modo disciplinar desde la Seguridad y salud en el trabajo la conceptualización, análisis, desarrollo y aplicabilidad de la evaluación de riesgos de manera integral al proceso y en fundamento con la regulación del código sustantivo del trabajo y demás normas reglamentarias vigentes, que desde la modalidad es de contratación reconocen los derechos y beneficios sobre las formas de contratación, duración, salarios y clases de salario, o la ausencia de estos. Por lo tanto, se hace necesario el reconocimiento para la correcta aplicación según la tipología de los salarios (Por unidad de obra, por unidad de tiempo, Mixto, nominal, real, en especie, por comisión, integral, variable y precio alzado); el reconocimiento de la escala salarial, prestaciones sociales, aportes parafiscales, in-

demnizaciones, que ayuden a la garantía de los derechos laborales y la no exposición a sanciones por incumplimiento de obligaciones.

Uno de los aspectos que resaltan como necesidad de fortalecimiento para la gestión estratégica es el liderazgo transformacional y empoderamiento; que, desde el reconocimiento y la conceptualización de los estilos de liderazgo, se pueda estructurar estrategias de gestión que respondan a los enfoques modernos, haciendo uso de la comunicación asertiva, la resolución de conflictos y el fomento del trabajo en equipo, que garanticen un bajo costo y alto impacto.

Finalmente, el uso de la información como eje de la cuarta revolución industrial, en fundamento a la toma de decisiones, se hace necesario que el profesional apropie herramientas TIC aplicadas al desarrollo de procesos innovadores, en procura de la competitividad a partir de productos con valor agregado, las nanotecnologías implementadas, aplicadas o desarrolladas por el talento humano, todo dinamizado desde el uso del Big data que relacione las características del talento actúa de la empresa, los resultados operacionales, los indicadores de gestión en seguridad y salud en el trabajo.

Referencias

Alcoverro-Muñoz, C. M. (2020). *Responsabilidad social corporativa: Perspectivas y retos*.

Alles, M. A. (2016). *Selección por competencias*. Granica.

Arciniegas Ortiz, J. A. (2018). *Gestión del recurso humano en las organizaciones*. Ecoe Ediciones.

Argenti, P. A. (2016). *Corporate communication*. McGraw-Hill Education.

Arias, W. L., & Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*, *16*(51), 185–191. https://doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.

Baker, D. W. (2013). *The Oxford encyclopedia of the Bible and archaeology*. Oxford University Press.

Buckingham, M. (2018). *Ahora descubre tus fortalezas*. Planeta.

Cabezas Ramos, C. B., & Brito Aguilar, J. G. (2021). La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. *Polo del Conocimiento: Revista Científico-Profesional*, *6*(11), 742–761.

Calandín, A., & Ramírez, E. (2017). *Coaching para el liderazgo personal y organizacional*. Kimpres.

Calle, D. (2018). *Coaching para docentes: El desarrollo de habilidades y competencias en el aula*. SM.

Capelli, P. (2019). *Administración de recursos humanos*. Pearson.

Cardy, R. L., & Lengel, R. D. (2020). *Performance management: Concepts, skills, and exercises*.

Carril, J. (2017). *Coaching de vida: Transforma tu vida paso a paso*. Plataforma.

Cascio, W. F. (2019). *Managing human resources*. McGraw-Hill Education.

Cascio, W. F. (2020). *Managing human resources*.

Cascio, W. F. (2021). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*.

Chavarro Cadena, J. E., & Cortés Guzmán, G. (2018). *Unidad de gestión pensional y parafiscales UGPP* (Vol. 1). Nueva Legislación SAS.

Chiavenato, I. (2016). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana

Cubeiro, J. C., & Gallardo, L. (2019). *Coaching deportivo: Muévete al éxito*. LID Editorial.

Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y el conocimiento*. Ecoe Ediciones.

Cuesta, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.

Daft, R. L. (2015). *Administración*. Cengage Learning.

Decreto 1072 de 2015. (2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.

De la Peña, A., & Gómez, M. S. (2020). *Comunicación estratégica organizacional*. Pearson Educación.

Dessler, G. (2009). Introducción a la administración de recursos humanos. La administración de recursos humanos en el trabajo. En P. M. Guerrero Rosas, (ed.). *Administración de recursos humanos* (p. 2). Pearson Educación.

Dessler, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.

Dessler, G. (2016). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.

Dessler, G. (2019). *Human resource management*. Pearson.

Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson.

Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). ¿Qué es la administración de recursos humanos? En G. Domínguez Chávez, (ed.). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (p. 2). Pearson Educación.

Dessler, G., & Varkkey, B. (2020). *Human resource management*. Pearson.

DIAN. (2021). *Nómina electrónica: Documento soporte de pago de nómina electrónica*. https://n9.cl/sxzfa

Drucker, P. F. (1993). *La sociedad poscapitalista*. Sudamericana.

Drucker, P. F. (2014). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*.

Drucker, P. F. (2019). *La gerencia en tiempos de cambio*. Planeta.

Durán, S. E. (2017). *Organizaciones exitosas, procesos multiculturales*. Ecoe Ediciones.

Echeverría, R. (2019). *Ontología del lenguaje*.

Escalante, I., & Porras, M. (2019). *Gestión del talento humano*.

Escobar, I. (2018). *Introducción a la gestión del talento humano*. Ecoe Ediciones.

Escuela de Emprendedores Alegra. (2022). *Liquidación de la nómina. Partes de la nómina: Conceptos a liquidar*. https://n9.cl/60xfaw

Espinosa, A. (2017). *Ética empresarial y responsabilidad social en Colombia*. Universidad del Rosario.

Estatuto tributario de Colombia 2022. (2022). Decreto 624 de 1989 y sus modificatorios.

Fernández-Izquierdo, M. de los A. (2019). *Ética y responsabilidad social corporativa en la gestión del talento humano*. Dykinson.

Función Pública. (s. f.). *Concepto 037941 de 2021: Base para el aporte de parafiscales*.

Gaitán, J. A., & Rodríguez, L. P. (2021). Eficacia de los comités de convivencia laboral como instrumento de prevención del acoso laboral en las medianas empresas del municipio de Girardot. *Jurídicas CUC*, *17*(1). https://doi.org/10.17981/juridcuc.17.1.2021.20

García Calvo, C. (2017). *Coaching de equipos*. Pirámide.

García Sánchez, M. (2017). *Gestión del talento: La clave del éxito empresarial*.

Gatewood, R., Feild, H., & Barrick, M. (2015). *Human resource selection*. Cengage Learning.

Gerencie.com. (2020). *Cartilla laboral 2020*. Ecoe Ediciones.

Gerencie.com. (2022, 5 de octubre). *Partes de la nómina*. https://www.gerencie.com/partes-de-la-nomina.html

Giddens, A. (1991). *Las consecuencias de la modernidad*. Alianza Editorial.

Grant, A. (2016). *Dar y recibir: Por qué ayudar a los demás conduce al éxito*. Paidós.

Guillén Parra, M. (2014). *Ética empresarial: Cómo gestionar la dimensión ética de la empresa*.

Guillén Parra, M. (2020). *Ética empresarial y responsabilidad social corporativa*.

Gov.co. (1986). Resolución 2013 de 1986. Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo. https://n9.cl/sm70g

Gov.co. (2022). Ley 2251 de 2022. Por la cual se dictan normas para el diseño e implementación de la política de seguridad vial con enfoque de sistema seguro y se dictan otras disposiciones. https://n9.cl/bptt9

Gov.com. (2022). Decreto 1430 de 2022. Por medio del cual se aprueba el "Plan Nacional de Seguridad Vial 2022-2030". https://n9.cl/nyao9

Hammer, M., & Champy, J. (2014). *Reingeniería de procesos*. Norma.

Hargrove, R. (2019). *Masterful coaching: Extraordinary results by impacting people and the way they think and work together*. Wiley.

Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la administración*. El Manual Moderno.

Herrera González, M. (2019). *Comunicación estratégica y organizacional*. Trillas.

Hunt, J. M. (2012). *The coaching manager: Developing top talent in business*. SAGE Publications.

International Organization for Standardization. (2012). *ISO 39001:2012 Road traffic safety (RTS) management systems—Requirements with guidance for use*. ISO.

Kaufmann, A. (2017). *Coaching educativo: Las siete claves del éxito*. Granica.

Kotler, P. (2021). *Principles of marketing*. Pearson.

Lyle, J. (2002). *Sports coaching concepts: A framework for coaches' behaviour*. Routledge.

Mamoli, S., & Mole, D. (2015). *Creating great teams: How self-selection lets people excel*. Pragmatic Bookshelf.

Marín, D., Cano, C., Zevallos, M., & Mora, R. (2009). *Determinantes del análisis y diseño organizacional*. Biblioteca Virtual de Derecho.

Masri, A. (2019). *Transformación del talento en la era digital: De la evaluación al desarrollo de competencias*.

Mathis, R., & Jackson, S. (2021). *Human resource management*. Cengage Learning.

Mendoza, G. (2020). *El coaching transformacional*. Ecoe Ediciones.

Mintzberg, H. (2021). *Reframing the path to school leadership: A guide for teachers and principals*. Harvard Education Press.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). Administración de recursos humanos (9.ª ed.). Pearson Educación.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson.

Neffa, J. C. (2015). *Sindicalismo en América Latina: Historia, teoría y práctica*. Prometeo Libros.

Organización Internacional del Trabajo. (1981). Convenio C155 sobre seguridad y salud de los trabajadores. https://n9.cl/zhdjt

Organización Internacional del Trabajo. (2006). Convenio C187 sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo. https://n9.cl/5ylc

Organización Internacional del Trabajo. (2011). *Sistema de gestión de la SST: Una herramienta para la mejora continua*.

Organización Internacional del Trabajo. (2013). Resolución sobre las estadísticas del trabajo, la ocupación y la subutilización de la fuerza de trabajo. https://n9.cl/pf7jz

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Guía rápida*

sobre fuentes y usos de estadísticas sobre seguridad y salud en el trabajo. ILO.

Pardo Álvarez, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos (*Vol. 1). AENOR. http://site.ebrary.com/id/10741532

Parsloe, E., & Llieva, M. (2018). *Coaching and mentoring: Practical techniques for developing learning and performance*. Kogan Page.

Pérez-Mínguez, L. M., & Fuentes-Fuentes, M. del M. (2019). *Selección de personal y recursos humanos*. Síntesis.

Ramírez Molina, R. I., Santamaría Ruiz, M. J., Cano Pacheco, D. A., Polo Ibáñez, N., & Molina Molina, C. C. (2021). Aproximaciones a la gestión de competencias del talento humano: Una revisión teórica. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 96, 244–259.

Riesco, J. L. (2019). *Comunicación digital: Claves para la transformación digital de las empresas*. Pirámide.

Robbins, S. P. (2017). *Fundamentos de administración*. Pearson Educación.

Sarria, A. M. (2018). *Coaching empresarial y ejecutivo en Colombia*. Universidad EAN.

Schein, E. (2018). *La cultura del consultor*. Granica.

Torres, L. A. (2019). *Coaching y desarrollo personal*. Ecoe Ediciones.

Vallejo Vargas, L. A. (2019). *El coaching y el talento humano de las organizaciones*. Ecoe Ediciones.

Van Nieuwerburgh, C. (2019). *An introduction to coaching skills: A practical guide*. SAGE Publications.

Weber, M. (1964). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.

Weber, M. (2003). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Alianza Editorial.

Werther, W. B., Jr., & Davis, K. (2019). *Administración de personal y recursos humanos*.

Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose*. Nicholas Brealey Publishing.

Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose*. Nicholas Brealey Publishing.



Religación

Press

Ideas desde el Sur Global

Religación
Press

ISBN: 978-9907-845-43-3

