

**LA GERENCIA COMO MOTOR DEL DESARROLLO DE LA GESTION
HUMANA EN LAS EMPRESAS PRIVADAS COLOMBIANAS**

MARIANA CIFUENTES BENJUMEA

ASESOR:

Clara Inés González

TRABAJO DE GRADO

Para obtener el título

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

FUNDACION UNIVERSITARIA LUIS AMIGO

Medellin-2015

LA GERENCIA COMO MOTOR DEL DESARROLLO DE LA GESTION HUMANA EN LAS EMPRESAS PRIVADAS COLOMBIANAS

Autor:
Mariana Cifuentes Benjumea

RESUMEN

La presente investigación se basa en la percepción que han tenido los gerentes y la resistencia al cambio en las formas de dirección que no han logrado involucrar el factor humano como parte de la organización aunque han existido varias formas de administrar los gerentes colombianos aún se centran en sistemas jerárquicos y la participación de los empleados no se toma en cuenta; por tal motivo existe una gran cantidad de rotación, poca motivación y empleados insatisfechos. Partiendo que desde la antigüedad ha existido formas de dirigir el personal, empezando con los esclavos sometidos a sus amos, más adelante van existiendo pensadores que van cambiando el modo de ejercer la administración y el trato de los empleados: En el siglo XIX empezaron las teorías administrativas como Taylor, Elton Mayo entre otros y se crearon los primeros departamentos de relaciones laborales que dieron una revolución en el mundo empresarial, mientras las empresas se decidían a incorporar modelos que muchas veces no servían para su tipo de organización, los grandes pensadores como psicólogos, administradores y científicos investigaban más aspectos de las organizaciones como el contorno que las rodea el tipo de personas y la clase de gerentes que los lideraba, otros se enfocaron en el desarrollo de las personas dentro de la organización y la cultura organizacional; es así como se pretende demostrar como la forma de administrar de los actuales gerentes han incidido en el desarrollo de la gestión humana de las empresas privadas colombianas y si es ocasionada como consecuencia de los modelos administrativos. La metodología que se realizara en esta investigación es descriptiva mixto (cualitativo y cuantitativo), se recogerá la muestra en 9 empresas del sector privado colombiano, se realizara entrevistas y encuestas para medir los datos. El análisis realizado encontró el avance que han tenido las empresas en el sentido de integrar la GH como ente estratégico de la organización, y como las empresas pequeñas han tenido un crecimiento así sea obligados por la ley para adecuar sus comportamientos y regularizaciones frente a los empleados.

Términos claves: resistencia al cambio, modelos administrativos, gestión humano percepción, cultura organizacional

INTRODUCCION

Al realizar un patrón de gestión gerencial se consigue ser visto desde incomparables perspectivas y de hecho ha experimentado múltiples abordajes temáticos y conceptuales a lo largo de la historia de la administración. Los gerentes poseen entre sus compromisos el apropiarse del reto de elevar a la organización hacia la perfección y la competitividad mediante la creación de modelos idóneos que conviertan la cultura organizacional.

La gerencia debe apuntar igualmente a los trabajadores, en las personas que desde los diferentes contornos de la organización cimientan la tradición empresarial. Las áreas o procesos se presentan como zonas donde cada persona fortalezca al servicio de la empresa sus conocimientos, sus experiencias, habilidades y sus capacidades. Por ello el perfeccionamiento de las competencias organizacionales no es una labor aislada de los administradores, sino una tarea combinada que se construye a través del entrenamiento, capacitación y el desarrollo de gestiones capaces de comprobar las potencialidades de las personas.

Para enfrentar este desafío los administradores deben de estar abiertos al cambio, realizar nuevas prácticas de gestión para lograr empresas más productivas, más competitivas y que se proyecten al éxito así como las personas que trabajan para ella ; así poder darle el verdadero significado a gerencia del talento humano = personas.

El enfoque de esta investigación es el desarrollo de la gestión humana en las empresas colombianas, debe apoyarse de la gerencia, pues como ente sistemático es la que

debe combinar todos los elementos que hacen más productivos la organización. Cuando los gerentes colombianos integren esta área forma de liderar la empresa, esta será más productiva, competitiva y tendrá un valor agregado.

En este orden de ideas vemos como todos los elementos que conforman la organización van generando un valor para las organizaciones que van desde el gerente para luego ser trasladado a los empleados que la conforman, es la cabeza la que debe tener todas las competencias necesarias para generar los cambios deseados , los diferentes autores presentaron una serie de exposiciones que van desde la antigüedad hasta el día de hoy y son muy pocas las empresas las que tienen lideres con todos estos elementos, entonces las empresas no serán competitivas en el futuro.

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 7 |
| 1.1. El Contexto | 7 |
| 1.2. Objetivos de la Investigación | 11 |
| 1.2.1. Objetivo General..... | 11 |
| 1.2.2. Objetivos Específicos..... | 11 |
| 2. JUSTIFICACION..... | 14 |
| 3. ANTECEDENTES | 17 |
| 4. MARCO TEORICO..... | 26 |
| 4.1. Modelos Administrativos..... | 29 |
| 4.2. Modelos Estructurales de la Organización..... | 34 |
| 4.3. Resistencia al Cambio..... | 39 |
| 4.3.1. El Cambio..... | 41 |
| 4.3.2. El Proceso del Cambio de Kurt Lewin..... | 43 |
| 4.4. Cultura Organizacional..... | 45 |
| 4.4.1. Clima Organizacional..... | 46 |
| 4.4.2. Cambio de la Cultura y el Clima Organizacional..... | 47 |

| | |
|---|----|
| 4.5. Desarrollo Organizacional..... | 48 |
| 4.6. Percepción..... | 50 |
| 5. PLANEACION ESTRATEGICA..... | 53 |
| 5.1 Gestión Humana..... | 54 |
| 5.2 Estructura de la Gestión Humana..... | 55 |
| 5.3 Gestión Humana como vínculo Estratégico de la Gerencia..... | 56 |
| 6. METODOLOGIA..... | 57 |
| 6.1. Tipo de Investigación..... | 58 |
| 6.1.1. Diseño de la Investigación..... | 59 |
| 6.1.2. Interpretación de los Datos..... | 60 |
| 6.1.3 Tabulación de la Encuesta..... | 61 |
| 7. ANALISIS DE LOS RESULTADOS | 62 |
| 7.1 Análisis Contextual..... | 78 |

CONCLUSIONES
REFERENTES BIBLIOGRAFICOS

ANEXOS

ANEXO A. DISEÑO DE LA ENCUESTA

ANEXO B. TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS

LISTA DE TABLAS

Nº1 TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Nº2 ERAS DE LA ADMINISTRACION SIGLO XX

Nº3 EL CONTROL BUROGRATICO Y EL CONTROL ADHOCRATICO

Nº4 CLASIFICACION DE LOS ENTREVISTADOS

Nº5 CODIFICACIÓN DE LA ENCUESTA

LISTA DE GRAFICAS

- N°1 ASPECTOS DEL CAMBIO
- N°2 MODELO DEL CAMBIO KURT LEWIN
- N°3 PROCESO DEL DO
- N°4 FACTORES DE LS PERCEPCION
- N°5 MODELOS DE DIRECCION
- N°6 ESTRUCTURA DE GESTION HUMANA
- N° 7 CLIMA LABORAL
- N°8 PRESUPUESTO

- N° 9 PARTICIPACION DE LA GERENCIA EN GH

- N° 10 PLANEACION ESTRATEGICA DE GESTION HUMANA

- N°11 APORTE DE VALOR

- N°12 RETENCION DE LOS REMPLADOS

- N°13 ESCALA SALARIAL

- N° 14 INCENTIVOS

- N° 15 CAPACITACION

- N° 16 MOTIVACION

- N° 17 SST

- N°18 RETENER DEL CONOCIMIENTO

- N°19 GASTO O INVERSION

- N° 20 RESISTENCIA AL CAMBIO DE LOS GERENTES

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. El Contexto

Desde tiempos atrás los departamentos de recursos humanos se han basado de tareas tradicionales como selección de personal y nómina, más adelante aparecen otras tareas más estratégicas como, evaluación del desempeño y las capacitaciones que van evolucionando para darle más prioridad a los departamentos de gestión humana. Las personas tienen diferentes necesidades, diferentes ambiciones, diferentes actitudes, diferentes deseos, diferentes niveles de conocimiento y habilidades así como diferentes potenciales; es así como hay que entender la complejidad y la singularidad de los individuos para poder llegar a hacer un verdadero líder del talento humano. Es significativo ver los principios que estimulan la acción humana ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores logran manipular estas herramientas a fin de que su empresa funcione adecuadamente y sus miembros se sientan más satisfechos.

Los departamentos de recursos humanos son el secreto del desarrollo de las empresas, este es el principal reto de los especialistas del talento humano, hacerles la vida placentera a los trabajadores y que le encuentren un sentido digno al trabajo, esto implica diseñar estrategias cada vez más acertadas para el reclutamiento: "los gerentes de las organizaciones se dieron cuenta que las personas son el elemento central de su sistema empresarial porque introducen la inteligencia en el que hacer laboral y la racionalidad en las decisiones". (Recuperado de: <http://modernagediondeltalentohumano.blogspot.com/>).

Los individuos en conjunto con sus preparaciones académicas y habilidades intelectuales se introducen a las nuevas organizaciones. La anterior administración de recursos humanos facilitó la llegada de la nueva dimensión de la administración del personal, gestión del talento humano. En la actualidad, la gestión del talento humano insiste en la importancia de una participación de todos los trabajadores de las empresas y de la relación entre empleados y directivos como es la tradición en la gerencia jerárquica que es factor determinante en las empresas colombianas, aspecto que no estimula la expresión y la confianza de las personas que laboran en ella.

A medida que se va moldeando la dinámica de la gestión del talento humano, los individuos dejan de ser simples recursos humanos como parte de una empresa, y pasan a ser seres humanos con pensamiento, emociones reconocimiento de sus habilidades, inteligencia, y seres dotados de muchas competencias como lo describe el autor: “Son los activadores inteligentes de los recursos organizacionales, fuente de impulso propio que dinamiza la organización y no agentes inertes. Son los nuevos socios de la organización capaces de llevar a la excelencia y al éxito invirtiendo esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir un retorno razonable, gratificante y sostenido de esta inversión” (Chiavenato, 1999:1).

Para que las empresas sean competitivas y productivas necesitan trabajadores con alto conocimiento en su labor, “casi todos (o tal vez todos) sabemos mucho más de lo que ponemos en práctica. La principal razón es porque no movilizamos los múltiples conocimientos que tenemos. No utilizamos el conocimiento como una caja de herramientas, la forma en que organizamos tradicionalmente los negocios fomenta la tendencia a creer que el propositito de las herramientas es adornar las herramientas para hacer bien el trabajo”. (Drucker, 2004:267).

La indagación de Mayo y su grupo, destacó la importancia del “estado de ánimo” de los trabajadores en su desempeño en el trabajo. Surge así el interés por conocer cómo se sentía la gente en la empresa, cuáles eran sus actitudes ante ella, ante sus dirigentes, compañeros y su trabajo: “La orientación de esta pesquisa tenía un carácter pragmático; el supuesto implícito era que diferencias en la motivación de las personas conllevaban diferencias en el rendimiento en el trabajo” (Dávila, 1985:171).

Si bien es cierto que los procesos de gestión humana en Colombia están evolucionando a pasos acrecentados, es necesario conocer, haciendo una mirada retrospectiva, cuáles han sido y son las principales responsabilidades de la función del personal en las organizaciones modernas. Se ha evidenciado que las empresas después de la revolución industrial se concentraron en mejorar los niveles de productividad soportados en los procesos mecánicos, en la realización efectiva de la tarea con base en los tiempos y movimientos, pero desde esa época, advertían acerca de la importancia de adelantar procesos que llamaban “científicos”, tales como la selección y capacitación científica del personal, anotada por el ingeniero Frederick Taylor a finales del siglo XIX. También se refería desde esa época, la necesidad de efectuar una remuneración acorde con las capacidades y aportes de los empleados, en miras a encontrar la tan anhelada justicia al interior de las empresas.

Por otra parte, el ingeniero Francés Henry Fayol también proponía considerar al trabajador por sus capacidades y pagarle su salario con un principio de equidad y justicia de acuerdo con su responsabilidad dentro de la empresa. Si estos elementos se consideraron desde el inicio de la industrialización, significaba entonces que los seres humanos deberían tener un espacio muy importante en el desarrollo empresarial desde siempre, tesis que fue validada por el filósofo Australiano Elton Mayo (1880; 1949), quien adelantó importantes

estudios para comprender los aspectos sociales dentro de la vida empresarial y produjo conclusiones que hoy todavía vale la pena examinar. Así las cosas, la gestión de personal, las relaciones industriales o relaciones laborales y los procesos de gestión humana han sido, son y serán el centro de estudio para comprender la dinámica de las empresas, las relaciones orientadas a la producción y el centro de atención para obtener los resultados que la gerencia se propone alcanzar.

La descripción expuesta da cuenta de una serie de reseñas generadas por el acomodamiento que pretenden los cambios organizacionales y han de ser formalizados ya que las presiones de la sociedad van más allá de un simple empleo y es entonces en este argumento donde se acomoda la gestión del talento humano y surgen un cuestionamiento como si ¿es viable persuadir el pensamiento gerencial dominante centrado en las tareas; que favorezcan la transición al modelo centrado en los procesos en las organizaciones del sector privado colombiano?.

Historia centrada en las prácticas gerenciales, que responden a los modelos administrativos centrados en las tareas, científico o tayloriano y el daño que a la dignidad humana le trajo. Al inicio del siglo XX, el dinamismo tayloriano, se dedicó a transformar al trabajador en una máquina sin pensamiento, cuya labor lo definía el cronómetro, la obediencia a ciegas y un salario en atención a las piezas producidas. Livovetsky señala que “tras un largo ciclo híbrido de materialismo tayloriano y de idealismo del deber ser, la atención recae en la exigencia de lograr la adhesión activa de los empleados, rechazando las formas autoritarias del trabajo, tomando en cuenta el potencial humano” (Livovetsky 1994: 122). La sociedad se centró alrededor de trabajo y se hizo necesario el desarrollo de mecanismos de racionalidad, estas evidenciaban una estructura jerárquica de legitimación del poder y cuya interacción era controlada a través de la norma.

Pero para Elton Mayo existen otros elementos agregados que influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de las empresas y promueve a plantear cambios en las organizaciones donde es contratado para mejorar la productividad. La disminución de las largas jornadas, la introducción de bonos para recreación, disminución de enfermedades y los descansos entre los turnos; son algunos de los ejemplos, de las actividades que llevaba a cabo Mayo y que le empezaron a dar excelentes resultados y lo empezaron a dar a conocer en el mundo profesional estadounidense y emerge el modelo centrado en los procesos que busca no solo la productividad, si no la salud de los colaboradores y por efecto de reconocerlos no como un recurso si no como personas que aportan (Trahair, 2005, 238-239).

Hoy en Colombia se habla de procesos en los departamentos de gestión humana, pero las empresas siguen aferradas al modelo centrado en las tareas y esto tiene que ver con las nuevas miradas de la gerencia contemporánea, porque hoy no solo se debe pensar en la competencia, si no en la competitividad, de cara a la revolución del servicio. Sabemos que el reto de la gerencia es conseguir con eficiencia, calidad e innovación los resultados deseados y ¿la motivación laboral es un factor básico para el rendimiento y la productividad de la gerencia? La administración de las empresas surge como una herramienta necesaria para planear, dirigir el trabajo en la naciente y creciente industria, para controlar la masa obrera sometida a la división del trabajo y satisfacer los intereses capitalistas de los empresarios. Mediante la conceptualización y teorización de las prácticas administrativas y la experimentación en las organizaciones que buscaba encontrar los métodos más adecuados para aumentar la productividad haciendo que las personas actuaran como máquinas cada vez más eficientes permitiendo a esas empresas aumentar sus utilidades.

Pero, ¿porque la resistencia al cambio de los gerentes colombianos? Los gerentes colombianos han de estar al tanto que la nueva economía está fundamentada en una alta productividad que genera competitividad y ambas son apoyo en el factor conocimiento. En este orden de ideas, el talento humano es hoy la clave estratégica y el desafío consiste en buscar y retener ese talento. Es así como se quiere resaltar la importancia de cimentar una teoría que lleve a la práctica el reconocimiento y valor de las personas, el compromiso de la gerencia no será únicamente administrar y motivar sino implantar para cada uno de los individuos, escenarios dignos para que ellos puedan comprometerse con la organización.

Es así que en claridad del planteamiento antes bosquejado, se hace ineludible teorizar la gerencia del talento humano iniciando de una investigación real y epistemológica que permita crear la plataforma de una serie de interrogantes que desplieguen nuevos enfoques y teorías administrativas para preparar las organizaciones colombianas a las necesidades del actual milenio ¿será posible diluir la resistencia al cambio del pensamiento gerencial centrado en las tareas; que favorezcan la transición al modelo centrado en la planeación en las organizaciones del sector privado colombiano?.

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Objetivo General

Analizar la resistencia al cambio desde la percepción de los gerentes y sus prácticas administrativas, con miras a favorecer la transición del modelo centrado en las tareas al modelo centrado en los procesos desde la gestión del talento humano en las empresas privadas colombianas.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los principios teóricos que hermanan a la gestión del talento humano desde los modelos administrativos centrados en las tareas y en los procesos.
- Revisar las maneras de administrar de los gerentes actuales.
- Revisar los procesos y procedimientos de los departamentos de gestión del talento humano en las empresas privadas colombianas.

2. JUSTIFICACION

En Colombia las empresas privadas han tenido a los departamentos de gestión humana como estrategia organizacional para el logro de sus objetivos productivos conforme con las necesidades de competitividad e impulsadas en las actividades económicas que permitan optimizar y contribuir con el incremento de su producción: pero es desde la iglesia que nos invitan a cambiar el sistema empresarial es así como en la nueva empresa lo más importante es el ser humano palabras del Papa Juan Pablo II: “A comienzo de la humanidad lo más importante era la tierra, luego el capital, hoy en día es el conocimiento, elementos fundamentales de todo capital humano”.

Se da mayor importancia y aplicabilidad a aquellos procesos de la gestión humana que se encuentran relacionados con el cumplimiento de lineamientos y políticas legales, siendo la remuneración el de mayor recordación, seguido de capacitación y desarrollo; reclutamiento y seguridad e higiene, descartando los procesos de relevancia de la gestión humana como el análisis del puesto de trabajo, planificación de recursos humanos, evaluación del desempeño, planeación de la carrera profesional, cultura organizacional, el sistema de compensaciones, la motivación y la retención del personal.

Y es que el sistema tradicional jerárquico colombiano no ha avanzado mucho desde el siglo XX, teniendo modelos contemporáneos que aprisionan al trabajador creyendo que esto les da más productividad y menos costos, cumpliendo solamente con un sistema de calidad que demarcan unos procesos y no basados en la esencia de lo que significa un departamento de gestión humana en una organización, los gerentes solo toman modelos

tradicionales de otras empresas pero no se esfuerzan en investigar si es acorde para su organización y para el beneficio de los empleados; solo lo enmarcan dentro de una norma de calidad que es exigencia de los mercados internacionales para poder entrar en estos pero si se revisara puntualmente muchas de las grandes mercados no les dejaría estar dentro de sus mercados.

Es así como se ve la necesidad de realizar esta investigación basada en la resistencia al cambio de los gerentes y el rol que tienen los departamentos de gestión humana en la estructura organizacional en las empresas colombianas del sector privado; si en pleno siglo XXI año 2015 todavía existen empresas con personal inconforme, altos rodamientos de personal, salarios indignos y creyendo que el capital humano solo sirve para alzar los costos y agilizar la producción Colombia no será un país competitivo en el desarrollo económico mundial.

3. ANTECEDENTES

Karl Marx (1847) ¹ define los individuos primitivos como la estructura más antigua de organización social: "A partir de la división de la sociedad en clases se generó la necesidad de estructurar determinadas formas para influir en la clase dominada, de manera que ésta se orientará hacia el cumplimiento de los objetivos trazados por el sujeto de dirección" y es desde la época de la esclavitud se empezó a ver lo que sería los sistemas de mando, dándoles un trato indigno y exceso de trabajo.

Desde la época de la colonia existen el "encomendar" que es la capacidad y conocimiento de la administración de haciendas, "La encomienda se considera la base de la economía colonial, pues era el centro de producción agrícola y también minera, aunque las minas eran separadas de la encomienda misma y a ellas se les llamaban "mitas". Las mitas, eran las minas o canteras donde los indios y esclavos más fuertes trabajaban desde el amanecer hasta la salida de la luna y desde la mita, ellos se dividían entre indígenas y esclavos que se van a las encomiendas, donde tenían sus dormitorios. Los resguardos eran administrados por los indígenas pero se consideraban subordinados al encomendero". (Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/poca_hispAInica_en_Colombia#Las_Encomiendas).

Con la estructura administrativa de la colonia llamada la Ley de Indiana nace el pago de los jornales, la selección de los trabajadores, los turnos de trabajo y la supervisión

¹. Bagu S. Marx (1980). Engels diez conceptos fundamentales en proyección histórica, México: Nuestro tiempo

de sus tareas como también se reflejaba los nombres de los puestos de trabajo, el abuso y el maltrato del personal; estos lineamientos dan los primeros pasos de la gestión humana en Colombia.

En la era de la independencia aparecen los primeros talleres artesanales, estos eran un gran número de personas que realizaban un mismo oficio y lo hacían para tener mejor competitividad de precios y mayor oportunidad en el mercado nacional: Allí se regulaban las tareas se diferenciaba entre aprendices, obreros y maestros y en esta escala era su remuneración, también se tenía un sentido humanista por el bien de los artesanos, se les daba tiempo para sus calamidades, pago de hospitales cuando tenían una enfermedad y bienestar para sus familias pero luego se convertiría en la iniciación de las primeras agremiaciones sindicales con la creación de las fabricas puesto que no encontraban estos beneficios y los fueron exigiendo con el tiempo. En 1923 se inició la Oficina General del Trabajo (Ley 83 de 1923 y Decreto Reglamentario 637 de 1924) la cual se encargaba de los problemas de los trabajadores:

“Esta Oficina estará especialmente encargada del estudio de todas las cuestiones que se relacionan con los conflictos que puedan presentarse entre los trabajadores y los capitalistas, por razón del salario; de los seguros individuales y colectivos; de las habitaciones para obreros; de la aplicación de las leyes sobre higiene y salubridad en las fábricas y empresas industriales y mercantiles; de los accidentes del trabajo; del trabajo de las mujeres y de los niños; de los jornales mínimos; de la instrucción técnica; de las luchas en contra el vagabundeo, alcoholismo, sífilis, la tuberculosis y demás enfermedades que amenazan principalmente al proletariado”

recuperado de http://avalon.utadeo.edu.co/servicios/ebooks/instituciones_laborales/files/assets/basic-html/page91.html : Artículo II Ministerio de Industrias, 1928:55.

En el siglo XX nacen los principales medios tecnológicos como las computadoras, el teléfono, las grandes máquinas que le daban impulso a las fábricas de producción que impulsaron a las empresas a tener sistemas de procesos para el manejo del personal como de sus clientes; esta etapa trajo consigo cambios radicales en los pensamientos gerenciales de los grandes empresarios mundiales y nacionales. El 3 de marzo de 1957, Bavaria adquiere la primera computadora que llegó a Colombia, de allí se despliega una evolución en el conocimiento y en la nueva era tecnológica que llegó al país. Recuperado de <http://www.semana.com/especiales/articulo/marzo-1957-brla-maquina-cambio-pais/65917-3>.

En los años 50 aparecen las grandes industrias debido a que las exportaciones salían muy costosas y se sugirió por parte del gobierno nacional colombiano crear estas manufacturas en el país. Se crearon plantas de tabaco, textiles, papel, químicos, productos de cuero entre otras, estas industrias emplearon un centenar de personas que ayudarían a mejorar su calidad de vida “la industria moderna empleó un promedio de 148.000 trabajadores entre 1925 y 1950 y sólo requirió 6.000 nuevos trabajadores por año, en ese período, 1.500 trabajaban en Medellín y 1.100 en Bogotá” (Echavarría, 1999:36). En esta época también se empezó a prepararse los empresarios como lo explica Melo: “Fue el comienzo de la industrialización y la formación de empresarios (1995: 88). En esta década se crea el código sustantivo de trabajo que da lugar a las regulaciones de los trabajadores y el cumplimiento por parte de los empleadores.

En la revolución industrial los grandes empresarios se caracterizaron por ser muy lineales, con una jerarquía en el manejo de las empresas como lo describe Chiavenato:

“Modelo burocrático, la centralización de las decisiones en la dirección y por el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de sus miembros”. De aquí nacen los departamentos de relaciones laborales dirigidos principalmente por abogados que escuchaban las necesidades de los empleados de una manera rígida y arbitraria.

Pero más adelante en los años 60 la producción industrial cobra un nuevo auge con el sector metalmecánico se empieza a incorporar nuevo personal a las plantas y a su vez la capacitación de mano de obra, pero los abusos de los patrones con la clase obrera desenlaza una serie de huelgas y disturbios donde murieron muchas personas por defender el trabajo digno, el gobierno dispone la ley 83 de 1931 en la cual se consideran las siguientes medidas: “ Las libertades sindicales, clasificando a los trabajadores del sector público y oficiales dentro de un rango que les impedía presentar pliego de peticiones, participar en huelgas, reclamar indemnizaciones por despidos injustos, perdiendo en consecuencia su estabilidad laboral y su independencia política”. (Patricia Ramírez sociología empresarial 1989:55).

En los años 70 ya se ha estandarizado una serie de normas y leyes que regulan los derechos de los trabajadores protegiendo su salud y bienestar, igual que las universidades empiezan a formar administradores por objetivos y diferenciando la gerencia del manejo de personal aquí nace la administración de personal. Recopilando una serie de sucesos obtenidos con las administraciones anteriores la administración de personal se enfoca en el ser, dale más valor al empleado ejecutando una serie de mejoras como contratos de trabajo, normatividad en las jornadas laborales, derecho al descanso y primeras las reglamentaciones en salud ocupacional, también es esta década se enganchan los psicólogos con la psicología industrial la cual trataba de resolver las relaciones entre trabajador-empresario que fue según

Shein (1980:67) considera a la psicología industrial como la “precursora que estudiaba tradicionalmente, en las décadas de 1920, 1930 o 1940” y que se afianzo con las relaciones industriales, la psicología industrial le abrió las puertas a lo que hoy llamamos psicología organizacional.

Con esta serie de eventualidades la industrialización entro a la época de la modernidad la cual tenía que ser más competente para enfrentar los mercados internacionales y las demandas de las nuevas empresas nacies, es así como se ve reflejada los nacies palabra de recursos humanos ya que para entrar a los mercados internacionales las empresas colombianas debían competir con capital humano calificado y estar a la vanguardia de estos. Surgen entonces los primeros análisis de personalidad como parte de la selección del personal, se empiezan a evidenciar las tareas que realizaran los empleados, igual que el bienestar que tendrían ellos al trabajar en la organización, se deja el modelo burocrático y se le da prioridad a las habilidades del trabajador.

En la década de los 80 los departamentos de recursos humanos se ven más estandarizados en sus procesos con el modelo de la escuela de relaciones humanas creada en los EEUU y adaptada en Colombia donde la psicóloga Mary Parker Follet señala “la importancia de aplicar un método científico para investigar los fenómenos psicológicos administrativos y con otros modelos que se emplearon en otros países especialmente el japonés, se da preferencia a los planes de mejoramiento continuo y en el interés de dicha área por otras prácticas como la formación y los planes de carrera, pero al parecer los resultados sobre las relaciones laborales, la productividad y el desempeño no fueron suficientemente significativos para el país” (Dávila,2001:79).

Entrados los años 90 los recursos humanos toma un nuevo auge con la entrada de la globalización que marcó la competencia comercial en donde se necesitaba mano de obra no

calificada para pagarla barata, entraría la nueva reforma laboral con la Ley 50 de 1990 que contemplaba lo siguiente:

“El proyecto de ley responde a una necesidad de reajuste estructural que permita adecuar los principios y normas de esta materia a la realidad contemporánea y a la modernización e internacionalización de la economía colombiana, esa modernización de la economía hace necesario que se torne más flexible el régimen laboral para darle mayor competitividad a nuestros productos, para promover la inversión e incrementar la generación de empleo. El Código que nos rige fue expedido en el año de 1950 y desde entonces se han realizado profundos cambios en la economía y la sociedad colombiana, el contrato de trabajo se ha convertido en una serie interminable de sorpresas, situación que hace inciertos los costos e impone obligaciones de difícil cumplimiento en razón de una reglamentación confusa e imprecisa, la legislación actual se ha quedado al margen de lo que ocurre con la economía micro empresarial, campesina, informal y en general de la pequeña producción. Para proteger a los trabajadores contra despidos y asegurarles la estabilidad, se dictaron normas que, en últimas, provocaron lo contrario y actuaron como disuasión para la generación de empleo”. (Blanco Rivera, 2007:220).

Con la apertura económica de los 90 trajo consigo una serie de motivaciones para los empleados, como los programas de capacitación, la unificación del salario mínimo el reconocimiento que se le dio al capital humano en las empresas, dio a los empleados un sentido de pertenencia por la empresa ya se empezaba hablar de capital humano en las organizaciones pues en su mayoría era liderado este departamento por psicólogos quien a

través de varias teorías cambiaron el enfoque rígido que le dieron los abogados, los cuales trajeron consigo una serie de beneficios para el bienestar de los empleados Schütz² realiza aportes en esta década con al comportamiento de los individuos en las organizaciones, sus aportes se fundamentan en trabajo en equipo, motivación de los empleados. Más adelante estos departamentos fueron diversificándose siendo dirigidos por administradores, abogados ingenieros industriales que se especializaban en el manejo de empleados teniendo procesos más estandarizados para el manejo del área. Con la revolución de la tecnologías los empleados debieron ser más competitivos para mantenerse en su puesto de trabajo: “Las organizaciones desarrollan capacidades para enfrentar el cambio tecnológico en tres áreas; en recursos, en procesos y en valores; estos deben ser coherentes y complementarios entre sí, es decir que los factores tecnológicos se verán afectados por el proceso de toma de decisiones, la calidad de la gerencia o los principios rectores de la organización” Chístense (1999:56). Y así sostenerse en el nuevo milenio.

En el año 2000 con la entrada de las grandes multinacionales el nuevo milenio se ve enmarcado una serie de transformaciones para empresarios, estas bien con una serie de departamentos establecidos con el modelo original de su procedencia ya se habla de gestión del talento humano más amigable y más abierto para los empleados, sin embargo el panorama no cambio mucho el aspecto gerencial a pesar de los esfuerzos y las normatividades de la época se sigue con un sistema burocrático. En eta era se centraron las organizaciones en los sistemas de calidad que se venían manejando en la década pasada, pero para este milenio es indispensable para poder negociar con las grandes multinacionales, entonces se empezaron a certificar varias empresas grandes y pequeñas del mercado aunque las normatividades hablan de procesos las empresas seguían empeñadas en las tareas.

². <https://jfpicazo.wordpress.com/2011/03/02/la-teoria-firo/>

El jefe o coordinador de talento humano se volvió indispensable en estas empresas que querían lograr dicha certificación, allí empiezan una carrera de involucrar profesionales como psicólogos, administradores, abogados que dirigían en el área para poder lograrla.

En esta década se enfatizó en el modelo de mejora continua creada por Káiser y es una filosofía que se basa en que los empleados realicen sus tareas un poco mejor cada día este es el modelo más relevante que adopto las empresas colombianas y lo enfoco no solo en los empleados sino también en, los métodos de producción. “El enfoque Káiser no lo significa hacer mejor las cosas, sino lograr los resultados esperados como el desperdicio y el aumento de la calidad, las relaciones interpersonales y las competencias de los individuos” (Chiavenato 2006:505). Aunque el modelo se enfatiza en la participación de las personas, la mayoría de los gerentes colombianos donde acogieron este modelo se basaron en la calidad; en la cual se quedan enfocados en los gerentes operacionales y en muchos casos no llegan a la alta dirección por los sistemas estructurales que las empresas manejan. Peter Drucker, narra así el fenómeno: "Estas tendencias explican la creciente competencia entre los fabricantes en los países desarrollados ya no se tratará de una competencia en base a las diferencias en los salarios, sino en la competencia administrativa: productividad del conocimiento, del trabajo, del dinero, en la tecnología de los procesos, manejo del riesgo cambiario, la calidad, el diseño, la innovación, el servicio y el marketing". Como lo ve Peter todos estos factores competitivos se basan en el desarrollo del capital humano, pero para el sector empresarial colombiano lo importante era competir fuera como fuera y se olvidó del modelo, generando inconformismo en los empleados con un sistema jerárquico que lo único que pretendía era una empresa capitalista.

4. MARCO TEORICO

Para comprender mejor esta investigación sobre la resistencia al cambio de los gerentes colombianos frente al desarrollo de gestión humana en el entorno de la organización, es indispensable conocer el marco teórico que los enfoca. Desde los años 500 antes de cristo existen modelos que Dios creo para administrar y multiplicar los bienes de la tierra, es allí donde nacen los primeros administradores adán, Abran, moisés entre muchos otros relevantes de la época empezaron a dar un ejemplo de jerarquía y manejo de subordinados cuando empezó la creación (Génesis, Cap. 3-6). Más adelante en el siglo XIX han existido bases administrativas que han enmarcado el factor humano y los tipos de personas que los lideran, los autores se han concentrado en distintos modelos que llevan a las empresas a un nivel de competitividad y eficacia sobre la producción pero vemos como el factor humano se convierte en el motor que mueve la producción de las empresas.

Dentro de sus conceptos de administración esta contiene una serie de elementos que unidos hacen que las empresas sean más competitivas, por ello buscan bases, modelos o alternativas que permitan introducirlos a la organización como fundamentos en la mejora de las organizaciones, buscando un mejor rendimiento en la productividad y el desarrollo del factor humano. Las teorías administrativas nacen de los grandes empresarios e investigadores de la época que se enfocaron en estudiar los cambios organizacionales, los elementos que la componen y el cambio que podría desarrollarse para mejorarla; estos pueden ser elementos que surgen de los cambios en que se mueven las organizaciones como los factores sociales, ambientales, políticos, tecnológicos y van determinando nuevas formas de pensamiento, comportamiento y reacciones que evolucionan a lo largo de las épocas.

Existieron dos referentes muy relevantes que iniciaron las teorías administrativas; esta fue la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos, por Frederick Taylor que se preocupaba por aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo operario. El otro exponente fue el europeo Henri Fayol, y desarrolló la llamada teoría clásica que se preocupaba por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas reales. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml#ixzz3dpF4uO4F>

Como podemos observar en la tabla N°1 nos muestra los principales precursores que le dieron origen a las teorías y que empezarían un cambio en las organizaciones que se acoplaran a cada una o que darían paso a la creación de nuevos modelos administrativos que evolucionarían el medio organizacional que hasta la época todavía se ven aplicadas en algunas de las empresas colombianas:

TABLA N° 1
TEORIAS ADMINISTRATIVAS

| TEORIA FACTOR | TEORIA CLASICA | TEORIA CIENTIFICA | TEORIA HUMANISTICA | TEORIA DEL COMPORTAMIENTO | TEORIA NEOCLASICA | TEORIA ESTRUCTURALISTA | TEORIA BUROCRATICA | TEORIA DE LOS SISTEMAS | TEORIA MATEMATICA | TEORIA CONTINGENCIAL |
|------------------------|---|--|--|---|---|--|--|---|---|--|
| PROMOVIDO | Henry Fayol | Frederick Taylor | Elton Mayo | Abraham Maslow | Peter Drucker | James Burnham | Max Weber | Ludwing Von Bertalanffy | Herbert Simon, Von Neumann Y Mongesnstem | William Dill-James Thompson-William Starbuck Jay Lorsch- Tom Burns- Paul Lawrence- |
| TIEMPOS | 1916. | 1903. | 1932. | 1950. | 1954. | 1947. | 1940. | 1951. | 1947-1954. | 1980. |
| REPRESENTACION | estructural | Tareas | Psicología Conductista | Psicología Conductista | Accionar Metodológico | organizacional, las personas y el ambiente | Organizacional. | Personalidad integradora | Toma de decisiones | Personalidad integradora |
| VISION | Normatividad, prescriptividad | Jerarquizado | Relaciones humanas | Psicología organizacional | Administrativo relaciones humanas | Método abierto | Método cerrado | Método abierto o cerrado | Sistema cerrado | Sistema abierto |
| CONCEPTO DE LA EMPRESA | Estructura rígida con un conjunto de partes, cargos y tareas | Reemplazo de técnicas empíricas por técnicas científicas | Medio de relaciones sociales | Roles interpersonales | objetivos que se logran racionalmente | Mecanismo social magno y complejo | carácter de organización social apoyada en la racionalidad | No se restringe a la división y supervisión de los departamentos y áreas. | Diligencia de los procesos que definen | Relaciona las situaciones del ambiente y los métodos administrativos. |
| PARTICULARIDADES | Mecánica humana Mecánica de producción | Procesos de tiempos y de movimientos | Relaciones humanas y factores emocionales | Conducta organizacional | Prácticas Sociales | Diferencia el poder con un método abierto | reglamentos, jerarquía de autoridad, rutina en las operaciones | Crea situaciones de estudio en el contexto empírico. | Se enfoca en las perspectivas, del proceso y del problema, en la toma de decisiones | El ajuste entre procesos organizacionales y las características de la ambiente, |
| CONTRIBUCIONES | repartición preocupándose por los otros.- iniciati va- trabajo de grupo | -Preparación control ejecución. Planeación | organización como personas- delegación plena de la autoridad- autonomía del trabajador- confianza importancia del cargo- premios sanciones | Teoría de las necesidades humanas, fisiológicas, seguridad, sociales, motivación autorrealización | Autoridad, responsabilidad organización informal, grupos, comunicación -el liderazgo- inicia democrática. | Niveles jerárquicos de la organización | Dirección cerrada en los aspectos internos planeación Control- -método descriptivo y el explicativo- circunstancia de la industrialización en la organización autoridad. | objetivos- globalizados en la organización se enfoca en un sistema estructural. | Resolución de conflictos planeación y control: se esfuerza por la prestación del servicio | La organización será de la relación con el entorno y el ambiente, usa la tecnología, y comportamiento de las personas. |

Tomado de Chiavenato (2007:540)

4.1 Modelos Administrativos

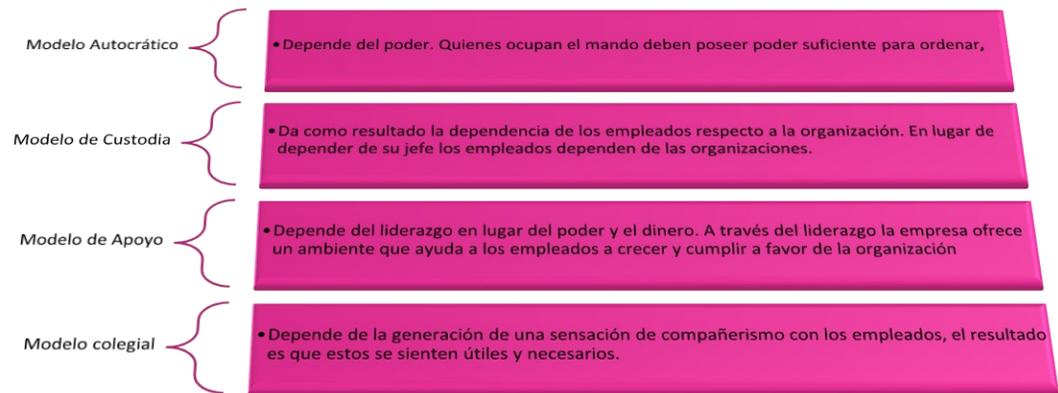
Estos modelos son una estructura que sirven como pauta para las empresas, ellas los adquieren como norma para maximizar sus operaciones según sus necesidades. Los modelos administrativos no son estáticos como lo podemos observar en la tabla N°2, por ello las empresas van cambiándolos según los procesos que se van incluyendo en la organización.

TABLA N°2
ERAS DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL SIGLO XX



Tomado De Chiavenato (2006:502)

De igual manera los modelos administrativos van cambiando según las teorías de la administración que se reflejan a través de los años. Los modelos más conocidos son:



A continuación veremos los modelos administrativos más relevantes que han surgido desde las teorías administrativas.

MODELO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO): Es un modelo administrativo constituido como norma pragmática y democrática de la teoría neoclásica y se caracteriza por lo siguiente:

- ❖ Formulación conjunta de los objetivos entre gerentes y subordinados
- ❖ Creación de los objetivos para cada departamento
- ❖ Medición y control de los resultados
- ❖ Participación de la gerencia y los subordinados
- ❖ Apoyo del personal

MODELO MATEMATICO: Este modelo surge de la teoría matemática de Herbert Simón, Von Neumann y Mongesnstem: se enfoca en la resolución de problemas en la toma de decisiones, delimita su campo de acción y proporciona el alcance de una

situación futura. Trajo un gran cambio ya que se basa en planear y controlar los recursos financieros, físicos y humanos; su estructura se basa en:

- ❖ Problemas estructurados
- ❖ Problemas no estructurados
- ❖ Tipos de decisión

Otra contribución de la teoría matemática son los indicadores de desempeño organizacional y funcionan como un sistema de control a los departamentos de la empresa y se puede ver su rendimiento en la organización.

MODELO SCHEIN: El modelo Shein se basa en la teoría de sistemas y propone la organización como un sistema abierto y una constante interacción con el medio que lo rodea, igualmente propone que los subsistemas de la organización deben de ser dinámicos unos con otros y se debe mirar el comportamientos de estos en vez de las personas.

Considera las siguientes características:

- ❖ Sistema abierto
- ❖ Priorización en los subsistemas
- ❖ Demandas del medio ambiente

MODELO DE KATZ Y KAHN: Modelo de Katz Y Kahn, implemento un modelo a través de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones, estos se aplicaron en la psicología y la sociología como un tipo de observación organizacional, propusieron que las organizaciones no tuviera limitaciones y restricciones de la teoría general de sistemas y contempla las siguientes características:

- ❖ Las organizaciones como sistemas abiertos

- ❖ Las organizaciones como un sistema social
- ❖ Las organizaciones deben tener su propia cultura y clima organizacional
- ❖ Las organizaciones deben tener sus propios valores corporativos
- ❖ Las organizaciones deben ser eficientes y eficaces

MODELO DE LAWLER: Este modelo fue expuesto por Vroom pero lo desarrollo Lawler lo relaciono con la teoría de la expectativa basada en el dinero y presenta las siguientes características:

- ❖ Los individuos necesitan dinero para subsanas las necesidades fisiológicas y de seguridad
- ❖ El dinero como un resultado del desempeño de sus labores.
- ❖ El dinero como factor de motivación

MODELO CONTINGENCIAL DE MOTIVACION: Este modelo sustituye las teorías de Maslow, Mcgregor, Herzberg la cual se enfocaba en la estructura jerárquica, el nuevo enfoque que se le da es reconocer las oposiciones individuales en las diferentes situaciones que se presentan contempla las siguientes características:

- ❖ Expectativas
- ❖ Recompensas
- ❖ Relación entre las expectativas y las recompensas

Estos factores desarrollan la motivación del individuo en los ambientes que se encuentran.

MODELO SOCIOTECNICO DE TAVISTOCK: Este modelo fue expuesto por psicólogos y sociólogos de la escuela de relaciones humanas de Tavistock, ellos ven la

organización como un sistema abierto que se relaciona con el ambiente y su estructura se enfoca en los subsistemas se caracteriza por:

- ❖ Ser técnico, la realización de las tareas
- ❖ Ser social, las personas, sus necesidades,
- ❖ Relación con los otros

Todos esos modelos han sido utilizados por los gerentes de las distintas empresas a lo largo de los años y aun los vemos reflejados en las empresas más contemporáneas, pero otras organizaciones han evolucionado teniendo modelos un poco más modernos como la planificación estrategia es decir la los planes que se realizan para el logro de los objetivos y metas, la calidad total, el justo a tiempo, la reingeniería, benchmarking, estos son modelos administrativos que se basan en la calidad de los procesos , en la competitividad de los productos y en el valor agregado que se les da; estos modelos de administración basados en la calidad son los más frecuentes de encontrar en las empresas colombianas ya que al querer ser competitivos deben tener estándares de calidad muy altos para poder entrar en los mercados internacionales. Hoy en día se habla de modelos como el Empowerment que crea un ambiente en el que los empleados de todas las áreas consideren que influyen sobre los patrones de calidad, la prestación del servicio y el logro de los objetivos dentro de la empresa, este modelo ha generado un nivel de compromiso con los empleados de las empresas y ha bajado un poco la jerarquía, este será un gran reto para los gerentes en la forma de dirigir, planear y ejecutar las tareas, generaría un clima en la organización que le permite a los empleados ser comprometidos , resueltos y dispuestos a afrontar situaciones ambiguas. El outsourcing ha tomado fuerza en los últimos años y se refiere a un sistema donde la empresa le delega a un tercero sus procesos productivos o administrativos, estos

pueden ser en la creación de productos o en el manejo administrativo de un área, este modelo es muy utilizado en la última década Colombia como solución de mejora en un proceso de la organización que no sea muy especializado para hacerse es más un proceso de delegación de las tareas de la empresas basado en calidad para la prestación de un servicio.

El principal reto para la gerencia sería encontrar un modelo en el cual los objetivos de la organización y sus metas estén equilibradas en el entorno que rodea los empleados, esto sería tomar la escala de necesidades y de Abraham Maslow en la que vemos la motivación como factor principal para el desarrollo de las tareas y tomar un modelo de calidad que involucre a los empleados a trabajar comprometidamente con la organización, para esto el gerente es el principal individuo que iniciaría el cambio de estos modelos administrativos para llevarlos en conjunto con el departamento de gestión humana , liderarían los procesos, con estándares humanos éticos y productivos; con esto no solo se tendría empleados felices, sino empresas sanas y productivas, podrían competir en las grandes ligas internacionales presentando empresas que valorar la calidad de vida de sus empleados

4.2. Modelos Estructurales de la Organización

Los modelos estructurales son los que determinan el tipo de organización y nacieron de la teorías clásica y burocrática desde las teorías de Taylor, Max Weber entre otros teóricos de la época su evolución la podemos observar en la tabla N°3.

TABLA N°3
EL CONTROL BUROCRÁTICO Y EL CONTROL ADHOCRÁTICO

| ASPECTOS | CONTROL BUROCRÁTICO | CONTROLES PARA LAS PERSONAS |
|---------------------------|---|--|
| PROPOSITO | Los Empleados Deben Seguir Las Reglas Y Los Reglamentos | Los Empleados Deben Estar Comprometidos Con La Calidad |
| TECNICAS | Sistemas Formales De Control, Jerarquía Dominio | Cultura Corporativa, Autocontrol, Socialización |
| DESEMPEÑO | Indicadores Prefijados | Alto Desempeño Influencia En El Mercado |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | Estructura Vertical, Controles De Arriba Abajo | Estructura Horizontal, Influencia Mutua |
| RECOMPENZAS | Se Rige Por Los Resultados | Se Basa En El Resultado Del Grupo y La Equidad |
| PARTICIPACION | Formalizada y Estrecha | Informal y Amplia |

Tomado de (Chiavenato 2006: 187)

ESTRUCTURA SIMPLE: Es ajustada a la alta dirección y los elementos operativos. La línea media es muy reducida, lo que es común recurrir al consultor externo. La supervisión es directa del jefe sobre todos los empleados, presenta las siguientes características:

- La preparación para las tareas es insuficiente
- No existen estandarización ni formalización del comportamiento.
- El control es único de manera jerárquica
- Estructura centralizada.

MODELO FUNCIONAL O BUROCRATICO PROFESIONAL: Es evolución de la estructura simple cuando la organización aumenta su tamaño, igual que de logra una mayor importancia en la productividad. Henry Mintzberg (1975), define que es el “principal mecanismo de coordinación de las tareas son las habilidades, su estructura se fundamenta es el núcleo operativo y sus principales parámetros de diseño son la preparación, la especialización horizontal y la descentralización horizontal y vertical”. Tiene las siguientes características:

- personal muy especializado
- toma de muchas decisiones
- muy pocos niveles jerárquicos y grandes distancias de control

MODELO FUNCIONAL O BUROCRACIA MAQUINAL: Este modelo lo define Mintzberg, como “el principal mecanismo de coordinación es la normalización de los métodos de trabajo, la parte principal es la tecno estructura y los principales parámetros de diseño son la formalización del comportamiento y la especialización horizontal y vertical”. Se caracteriza por:

- Normalización de los procesos de trabajo
- Nivel de centralización será muy alto
- Muchos niveles jerárquicos

MODELO DIVISIONAL: En este modelo existe un equilibrio de dominios entre las divisiones de los mandos ya que permite estar descentralizado los procesos y se crea una línea entre gerencias para el logro de los objetivos de la organización, sus características son:

- Decisiones de carácter estratégico
- Resultados para cada una de las divisiones
- Funcionamiento de manera autónoma y se controlará los resultados
- El control de la alta dirección sobre las unidades es general

MODELO ADHOCRÁTICO: Es un modelo intermedio, de los modelos clásicos y los virtuales, adopta diferentes rangos según las necesidades del momento, es una estructura totalmente orgánica y se caracteriza por:

- Adaptación mutua
- Staff de apoyo
- La descentralización es lo más importante
- Alcance de control sobre todos

MODELO MATRICIAL: Este modelo agrupa las ventajas de que tienen otros modelos, enlaza las tareas que se despliegan en la empresa es un modelo de doble autoridad, sus principales características son:

- adaptación mutua
- La formalización será por habilidades
- El control será por resultados
- La gerencia controlará las etapas del proceso

Las estructuras y las jerarquías son los esquemas organización más comunes para las grandes empresas las cuales se caracterizan por sistemas burocrático y líneas complejas, alejando las personas de cada departamento y estandarizando controles absurdos que desequilibran la organización; sin embargo las grandes organizaciones enlazan líneas para tener resultados mayor información y tener equilibrio en la organización dejando a un lado el enfoque de ser humano. Este sistema es muy común en las grandes compañías como multinacionales, empresas colombianas que están en todo el territorio nacional ya que existen varios jefes para un mismo departamento pues son empresas donde hay gerente de área, jefe, coordinador supervisor, los empleados en su mayoría no alcanzan conocer el gerente pues siempre están liderados por el supervisor, de allí que no se opta como un sistema que cumpla las características que debe tener la gestión humana, donde la empresa debe ser sistemática, o como lo dice el autor: “La gestión humana debe contribuir a la formación de capital humano, al incremento de la productividad, a mejorar los resultados financieros y a la retención de clientes si quiere ser reconocida como elemento importante en la visión estratégica de la alta gerencia” . (P.feffer, 1996:45).

En las pequeñas empresas se ve menos burocracia debido a que existen menos líneas y más acceso a la gerencia, lo que lo hace menos rigurosa. Estas empresas se adaptan más fácil a los cambios y son más exequibles, más innovadoras y más persistentes. La comunicación con los empleados es casi siempre es directa, el acceso a la información y gran parte del proceso es conocido por el gerente. Los individuos son más comprometidos con este tipo de organizaciones, por ser tenidos en cuenta y participar activamente de los procesos y lineamientos de la empresa.

4.3. Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio enfoca los procesos que se realizan en la organización trayendo consigo efectos negativos que van haciendo desastres a lo largo del tiempo. Se puede manifestar de varias formas, individual, en grupos o en la organización. Según Robbins Stephen, 2013:582 existen 8 propiedades que influyen en la resistencia al cambio de las personas, estas son:

- ✓ **“Confusión:** Cuando este se hace presente resulta dificultoso la visualización del cambio y de sus consecuencias.
- ✓ **Crítica inmediata:** Una la simple propuesta de algún cambio se muestra negación inmediata, sin escuchar el contenido.
- ✓ **Negación:** Prexiste la negación al aceptar que las formas son diferentes.
- ✓ **Hipocresía:** Evidencia de conformismo de los cambio pero en realidad se está en desacuerdo.
- ✓ **Sabotaje:** toma acciones para prohibir o impedir al cambio.
- ✓ **Fácil acuerdo:** genera fácil convencimiento sin que en realidad este desacuerdo con los cambios.
- ✓ **Desviación o distracción:** se hace caso omiso al cambio pretendiendo que este sea olvidado.
- ✓ **Silencio:** No accede a que el individuo comience nuevos procesos de trabajo. Resulta dificultad en esta transición”.

La resistencia al cambio también se puede provocar con una pérdida de poder de hecho las personas afectadas ven como un rival los cambios que se producen evitándolo y siendo resistentes a ellos. La resistencia al cambio puede provocarse por factores que

inciden en el comportamiento de las personas sean externos o internos y generan un desequilibrio entre la organización y los miembros que la conforman.

“El papel de los líderes es facilitar los procesos de cambio, no convertirse en víctimas o en obstáculos de los mismos. Los gerentes o empresarios que deseen transformar sus empresas deben evaluar primero su propia disposición personal para desaprender y aprender, necesitan considerar seriamente, sus capacidades para convertirse en verdaderos ejemplos de personas visionarias con coraje, convicción y abiertos a asumir retos” (Retana German, 2000:10).

En este orden de ideas muchas veces las empresas son resistentes al cambio por factores tanto monetarios como de mando; la mayoría de empresas consideran que para tener un buen nivel de bienestar para sus empleados tendría un costo muy elevado, o que se generaría en tiempo de producción, estas ideas erróneas son de gerentes que aún no han tenido el valor de enfrentar organizaciones sanas y productivas las recompensas para los empleados son como un dulce para un niño, la cual no se vería reflejada en los costos sino en la satisfacción de hacer las labores de la mejor manera. Los gerentes consideran el mando como factor de posición y respeto dentro de una organización, pero la manera como lo hacen la mayoría es solo de frustración a no ser complacidos, este modelo mal enfocado genera adversidades entre los empleados y los directivos, sería más fácil siendo un verdadero líder, que escucha, resuelve, dirige y tiene sentimientos, es la manera más prospera de conseguir el respeto de los demás.

4.3.1. Cambio

El concepto de cambio “es una transición de una situación a otra o el pasar de un estado a otro diferente, implica ruptura, transformación, perturbación, interrupción” (Chiavenato, 2006:321). Existen muchos factores para que las empresas estén cambiando constantemente, entre ellos están la globalización, los mercados, la tecnificación de los procesos y los clientes; estos son consecuencia del ambiente externo que los influyen, pero también hay factores internos dentro de las organizaciones que pueden generar los cambios como las exigencias de los empleados, nuevos productos, nuevas tecnologías y las demandas externas. Todos estos elementos conllevan a apreciaciones y percepciones que influyen en el desempeño de la organización.

El cambio ha estado en el ámbito empresarial desde todos los tiempos y los factores que lo componen son complejos, oscuros, impredecibles pero solo con el grado de adaptabilidad, compromiso es posible lograrlo. Para Eduardo Amorós El objetivo primordial del cambio en las organizaciones:

“Es planeado en modificar el comportamiento de las personas dentro de la organización. Las organizaciones sobreviven, crecen, progresan, decaen o fracasan debido a los comportamientos de los empleados, es decir las cosas que hacen o dejan de hacer. El comportamiento debe ser una meta principal del cambio organizacional planeado. Los programas de cambio necesitan tener un efecto sobre las funciones, responsabilidades y relaciones de trabajo de los empleados”³.

³. Eduardo Amorós, Comportamiento organizacional, 2007, p10

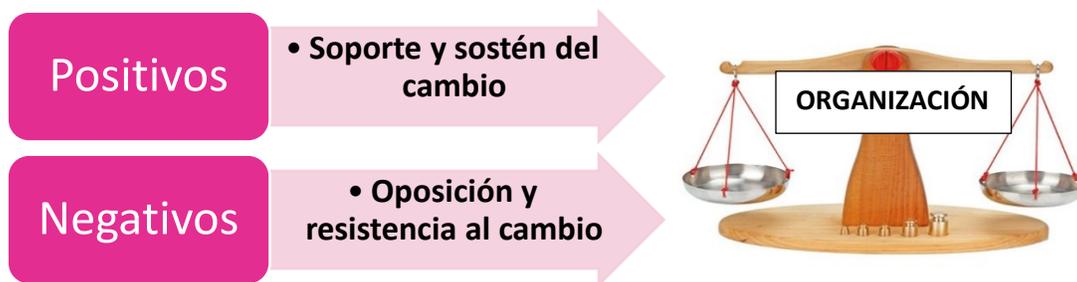
Pero conseguir que la decisión de los cambios se transforme en resultados de la empresa es tarea de los gerentes y los empleados quienes con su actitud llevaran a la organización a un nivel más alto. Como lo explica Amorós: “La gerencia de hoy en día la podríamos describir como una que posee largos periodos de cambio continuo interrumpidos por periodos de estabilidad, esto se debe a que las labores actuales que los trabajadores realizan se encuentran en un estado de permanente flujo, por lo que los empleados tienen que actualizar sus conocimientos y habilidades perennemente para cumplir con lo que su trabajo necesita” (Amorós E.2007:14).

Hoy en día todos los integrantes de la organización son participes del cambio y de todos los factores que lo determinan pues si no andamos a los mismos pasos que las empresas, la globalización y los mercados, estaremos en una encrucijada que nos será difícil abordarla, para esto existen organizaciones que se concentran en la administración del cambio para las organizaciones, como ; “the integral management society” que se enfoca en la mejora continua de las organizaciones, también para que haya cambio debe haber un proceso de reestructuración del pensamiento como lo desarrollo el DO (desarrollo organizacional) y su tarea fundamental es el cambio de la cultura organizacional. El cambio genera efectos en la organización que se contagia de una falta en la cultura organizacional, y es porque hay una brecha generada por los procesos actuales que no están adaptados para cumplir con los requerimientos organizacionales.

4.3.2. Proceso del cambio Kurt Lewin

Los procesos de cambio de Lewin se enfocó en la teoría de campo de fuerza, la cual sugiere e que se mantenga un equilibrio mediante las fuerzas impulsadoras y las fuerzas moderadoras, Lewin también relaciona que el equilibrio se puede dar cuando las personas involucradas participan en los procesos de cambio y disminuye la resistencia al cambio las fuerzas pueden equilibrarse cuando los factores que inciden en la dinámica de las personas estos pueden ser positivos y negativos.

**GRAFICA N°1
ASPECTOS DEL CAMBIO**

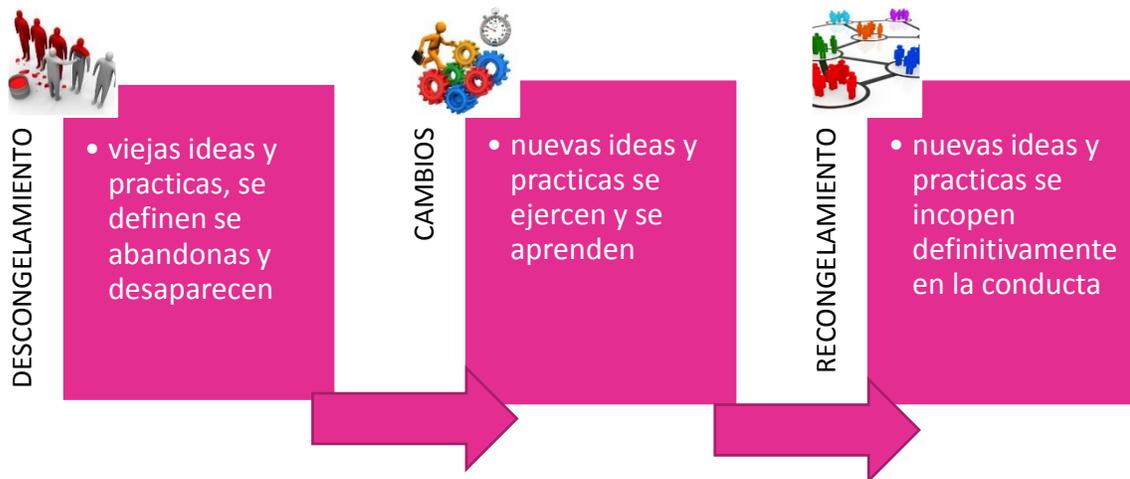


Realización propia enfocada en los aportes de Chiavenato 2006:322

El modelo de **Lewin** lo acogió el desarrollo organizacional, es aplicado en personas, grupos y organizaciones su proceso es de tres etapas: descongelamiento, Cambios, Re congelamiento, lo podemos ver en la gráfica N°2 “el cambio es el resultado de la competencia entre fuerzas impulsadoras y fuerzas restrictivas. Cuando el cambio se

introduce, existen fuerzas que la impulsan, mientras otras fuerzas lo llevan a las resistencia”
(Chiavenato, 2006:323).

GRAFICA N°2 MODELO DEL CAMBIO KURT LEWIN



Tomado de Chiavenato 2006:323

- ✓ **Descongelamiento:** ínsita al cambio, cuando los individuos tienen una situación incómoda esta actúa como adversidad para invitar a la necesidad de cambio.
- ✓ **Cambios:** Se puede dar a través de la nueva información, al recrearse las nuevas perspectivas estos se pueden desarrollar de una forma diferente.
- ✓ **Re congelamiento:** Debe ser consecuente con los valores y el reconocimiento de las ideas de los individuos, es necesario reforzar los nuevos cambios para que los individuos adopten la nueva conducta.

Es necesario para la ejecución de este modelo que los aspectos negativos que lo componen sean neutralizados para impulsar las bases positivas así poder implementar modelos que activen la resistencia al cambio.

La mayoría de las organizaciones colombianas han necesitado un cambio para seguir desarrollando sus procesos puesto que escogieron modelos que no eran acordes para ellas por eso casi siempre terminan en adquirir un consultor o asesor que los ayude a buscar modelos adecuados para poder lograr la cultura organizacional que siempre debieron tener, estos consultores resultan acoplando modelos que ya han realizado en varias empresas y terminan por afectar una vez más el clima laboral, por esto es conveniente buscar soluciones que se adecuen al tipo de organización y se observe si es adecuado para el bienestar de todos sus integrantes.

4.4. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el esquema del comportamiento general de una empresa, son las creencias compartidas y los valores comunes de los individuos que la conforman.

“La cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día a día y que le dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales. Cada organización tiene su propia cultura corporativa. Existen culturas conservadoras que se caracterizan por su rigidez y culturas adaptables que son flexibles y maleables. Las organizaciones deben adoptar culturas adaptables y flexibles para obtener mayor eficiencia y eficacia de sus miembros participantes y alcanzar la

innovación necesaria para navegar por los cambios y transformaciones del mundo actual” (Chiavenato 2006:319).

Es así como la cultura organizacional compromete varios de los componentes (valores, misión, objetivos), con el comportamiento de los empleados, estos se enfocan de tal manera que terminan con el mismo pensamiento empresarial, sea negativo o positivo. Por esto la cultura organizacional tiene unas funciones básicas para con la organización y los empleados, estas comprenden el valor agregado que se le a los productos, el desempeño de los empleados por cumplir las tareas y normas de la organización, la ética que refleja la empresa ante la sociedad. Como lo describe Stephen P. Robbins:

“La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.”⁴

En este orden de ideas los gerentes representan la base fundamental para lograr esta cultura, “ellos personifican el control, la planificación y la influencia imponiendo un sentido al azar de incertidumbre y confusión o tratan de adaptarse e innovar”. (Stephen Robbins, 2003:51).

4 https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional

4.4.1. Clima Organizacional

El clima organizacional es el que constituye el ambiente interno de la organización, se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de las personas que allí trabajan, el clima es lo que llamamos ambiente laboral y este puede ser malo o bueno según cada empresa, puede llegar a la realización de las personas o a enfermarlas, este es un generador de las estructuras empresariales. “elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral “(Gonçalves,1997), recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#ixzz3fLWvNL7I>

4.4.2 Cambio De L Cultura Y El Clima Organizacional

“La organización es un sistema humano y complejo con características propias típicas de su cultura y clima organizacional. Este conjunto de variables debe observarse, analizarse y se perfeccionar continuamente para para que resulte en motivación y productividad” (Chiavenato 2006:322).

Para que exista este cambio en las organizaciones se deben cumplir con unas características que contribuyen a su logro estas son:

- **Adaptabilidad:** Capacidad de resolver los problemas y de reflexionar de manera flexible a las necesidades del medio que los rodea.
- **Sentido de identidad:** Conocimiento del pasado y presente de la organización, para poder compartir los objetivos con todos sus miembros.
- **Perspectiva exacta del medio ambiente:** percepción realista y la capacidad de investigar y comprender el medio ambiente que los rodea.

- **Integración entre los participantes:** la organización debe comportarse como un medio orgánico integrado.

El clima organizacional y la cultura organizacional son los enfoques en los que se centra del desarrollo organizacional, los toma como tarea prioritaria para poder lograr los cambios necesarios en una organización y para esto la comunicación es parte fundamental en este proceso “ la comunicación es uno de los elementos más esenciales en una organización ya que ayuda a mantenerla unida y proporciona los medios para transmitir la información necesaria para realizar las tareas y a la obtención de los objetivos de la empresa” (Martínez de Velazco 2006:18).

4.5. Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional (DO) surge a partir del 1962 es un modelo basado en la teoría del comportamiento, esta reúne varios autores entre ellos están el fundador Lesland Bradford, Schein, Warner Burke, Jay W, Lorsch; que aplican la ciencia de la conducta en las organizaciones. “Es un enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de las empresas” (Harold Koontz, 1994:434). El DO se concentra en la organización, las personas y el ambiente y se desarrolla en un enfoque sistemático. La definición del DO está relacionado con el cambio con la adaptación de los individuos a la organización y el medio que los rodea estos factores llevaron al enfoque en la cultura organizacional.

Según Chiavenato las organizaciones deben poseer estructuras orgánicas adaptables y capaces de resolver problemas.

El proceso DO según varios de los autores y desarrolladores del Desarrollo Organizacional concuerdan con los siguientes ciclos como lo muestra el grafico 3:

GRAFICO N° 3 PROCESOS DEL DO



Tomado de Chiavenato (2006:288)

Los expertos en DO utilizan varias técnicas para la recolección de los datos y la intervención a dar, pero todas lo hacen con el bienestar de ayudar a las personas, grupos u organizaciones.

Existen varios modelos para el desarrollo del DO, todos estos traen consigo el cambio en el desarrollo y la cultura organizacional de las empresas.

Blake y Mouton crean un modelo denominado managerial o de tipo grid, para estos autores el DO empieza como el cambio individual hasta poder llegar al nivel grupal y se deben solucionar antes del clima organizacional y las relaciones con el ambiente, para los autores el cambio del ambiente interno de la organización es fundamental pues este se ve reflejado en el ambiente externo y será la continuidad para lograr los cambios deseados. “El Managerial Grid supone que el administrador se encuentra enfocado en los temas de producción y las personas” (Chiavenato 2007:341), esta es una la combinación del esfuerzo de las personas. Otro modelo que resalta el Do es el realizado Lawrence y Lorsch; estos autores proponen un modelo de diagnóstico y acción que consiste en integrar las actividades de las personas que trabajan en la organización con el medio ambiente ya que para ellos la organización representa un sistema abierto sistemáticamente donde se integran todos sus miembros.

Redding propuso un modelo para el DO llamado teoría tridimensional y se enfoca en el hecho que los administradores deben ser eficaces en cualquier situación de cambio que se presenta en una organización , contempla que los administradores deben ser eficientes en los resultados de la producción igual que deben relacionarse con las personas, para Redding no hay un estilo único gerencial solo se debe tomar el que se adecue a la eficiencia de la organización enlazando las tareas con el comportamiento de los individuos que trabajan en ella.

Sin duda la importancia del DO es que los individuos se sientan satisfechos en el medio que los rodea esto aumentara la productividad y la eficiencia de las organizaciones

cualquiera de los métodos que se seleccione las organizaciones tendrán un cambio positivo habrá sentido de pertenencia y se reflejara en el ambiente que los rodea.

4.6. Percepción

La percepción nace de la teoría de la atribución base de la psicología social creada por el psicólogo Heider la definió como “un método para evaluar cómo la gente percibe su propio comportamiento y el de los demás, tendemos a atribuir la conducta de los demás a una de entre dos causas posibles: una causa interna (rasgos de personalidad, inteligencia, motivación, etc.) o una causa externa (suerte, situación, acciones de terceras personas”⁵. La percepción forma parte de nuestra vida cotidiana, la forma como miramos, escuchamos escribimos y nos movemos genera en cada individuo una forma diferente frente algún evento o suceso que está pasando. “La percepción es la selección y organización de estímulos del medio para brindar experiencias significativas a las personas que los experimenta” (Eduardo Amorós 2007:49). La psicología ha realizado varios estudios de la percepción enfocada en varios aspectos como el visual, olfativo, y del comportamiento pero para esta investigación nos enfocaremos en la percepción como factor de emotividad o sea como percibimos las cosas o elementos de los demás. Para la comunicadora Elisabeth Noelle describe la percepción como un modelo de sociedad:

⁵ https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_la_atribuci%C3%B3n

Interno o Externo. Esta propiedad está, según Heider, íntimamente relacionada con la autoestima del individuo. Un sujeto que efectúe atribuciones internas a sus éxitos ganará en motivación y autoestima. Un individuo que atribuya sus fracasos a factores personales sufrirá un notable descenso de autoestima. El locus es externo cuando el éxito o el fracaso de la tarea son ajenos al sujeto, se deben a causas externas como podría ser la dificultad de la actividad realizada.

“Tratar de evitar aquellos que pensamientos diferentes de sí mismos, la gente pierde su capacidad transcribir y evaluar correctamente los puntos de vista de su entorno. El término " ignorancia pluralista ", introducido por la sociología norteamericana, se podría aplicar a esta ignorancia de cómo la gente piensa. Es la condición conocida como escisiones de polarización de la Sociedad; se puede hablar de la opinión pública dividida la característica distintiva es que cada campamento sobrestima en gran medida en sí en lo que se llama un "mirar la percepción de cristal" recuperado de://www.monografias.com/trabajos28/desarrollo-organizacional-percepcion/desarrollo-organizacional-percepcion.shtml#ixzz3e6iJzP

El psicólogo e investigador en el tema de la percepción Harold J. Leavitt, afirma:

“Que aquellos gerentes, ejecutivos y directivos que a ignoran los desacuerdos que tienen los individuos a la percepción, están al mismo tiempo ignorando lo que impacta en gran medida sobre el comportamiento. Por lo tanto los directivos no deben escatimar esfuerzos ni tiempo tratando de aprender respecto del punto de vista y las percepciones de otros

“Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos28/desarrollo-organizacional-percepcion/desarrollo-organizacional-percepcion.shtml#ixzz3efctREq6>. Harold J también “que es común que las personas veamos las cosas de manera diferente, e incluso los hechos pueden ser vistos distintos por distintas personas”. Como lo señala el autor es fundamental que los gerentes aprendan estas técnicas de comportamiento para poder controlar y guiar al equipo, ¿si ellos no saben cómo son las diferentes formas en que las personas ven las cosas como podrán dirigir una organización?

La percepción contiene varios componentes que hacen las diferencias entre una persona u otra; mientras unos individuos quieren ver las cosas del modo a la necesidad que carecen o carencia de necesidades otros la ven como la meta a cumplir o los lineamientos que no han logrado alcanzar. Esa es la manera como los individuos hacen su apreciación a las realidades de cualquier situación, la importancia de saber diferenciar las persuasiones es la que determina el valor de cada persona. Para el autor del comportamiento organizacional Eduardo Amorós existen unos factores que influyen en la percepción de las personas como lo son:

Las actitudes: Los individuos observan las mismas cosas pero las interpretan de modo diferente y deduce que las personas tienen actitudes desiguales.

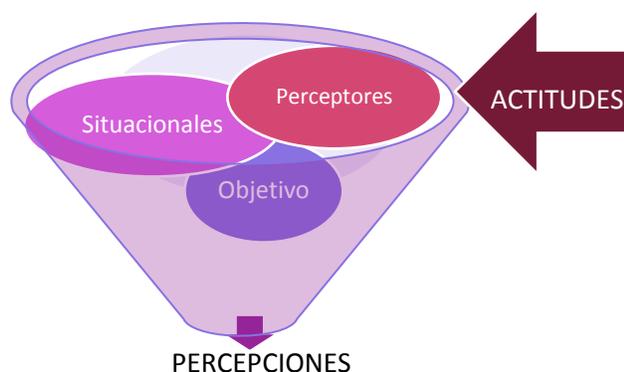
Motivaciones: Las necesidades y deseos influyen en la percepción, las personas perciben las cosas según le haya funcionado en un pasado.

Los intereses: El individuo se deja percibir según sus propios intereses

Experiencias pasadas: los individuos perciben según las experiencias vividas lo utilizan según como les haya ido en otras experiencias.

Expectativas: los individuos esperan algo según los deseos y los impulsos que los llevan a ellas. Los factores se relacionan a medida que los individuos van presentando diferentes conceptos o intervenciones cuando hay un tema que se debe persuadir este siglo lo vemos en la gráfica N°4.

GRAFICO N°4 FACTORES DE LA PECEPCION



Tomado de comportamiento organizacional Eduardo Amorós

Para el autor Eduardo Amorós, las percepciones siempre tienen un objetivo que influye en las percepciones de las personas, este objetivo se centra en alcanzar algo que no se ha podido o superar lo que ya está establecido, según este contexto relacionamos como los gerentes deben de alcanzar los objetivos de una organización y por ello el psicólogo Harold Leavitt relaciona las percepciones con el sentido de autoridad, la que tiene un superior y la percepción que tienen los empleados , aunque sea la misma situación los dos las ven en sentido opuesto. “Para el superior las restricciones provenientes de su autoridad es interpretada a la luz de las necesidades de control y de coordinación, mientras que para los subordinadas la autoridad es percibida como un mecanismo orientado más bien a satisfacer o a frustrar sus propias necesidades personales dentro de una relación donde ellos son dependientes” recuperado de : <http://www.monografias.com/trabajos28/desarrollo-organizational-percepcion/desarrollo-organizational-percepcion.shtml#ixzz3egEQsvKi>

La percepción se constituye en una competencia para los gerentes de las organizaciones, esta debe enfocarse en la manera de liderazgo que debe poseer el gerente, los expertos en competencias así lo describe Ernest R. Hilgard:

“Lo que debemos tener presente que gerencial, liderar y conducir a personas dentro de contextos organizativos está muy fuertemente ligado con el desarrollo de nuestras competencias perceptivas y no tenerlas en cuenta puede resultarles dañino tanto a los directivos en sus actividades diarias como para los consultores en sus intervenciones ocasionales. Las reacciones de todos nosotros como personas tiene mucho que ver con el fenómeno de percepción y parte de lo complejo que es este fenómeno se debe a que cada uno de nosotros tenemos ciertas tendencias perceptivas diferentes respecto a cómo definir nuestro mundo ya que lo definimos desde nuestro punto de vista y no desde el del otro. Asimismo los valores, los sentimientos y los estados emocionales, nuestras propias necesidades y preferencias, como así también nuestras actitudes y personalidad impactan diferencialmente respecto de cómo apreciamos la situación que vivimos”. Recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos28/desarrollo-organizacional-percepcion/desarrollo-organizacional-percepcion.shtml#ixzz3egaRlhfh>.

Es entonces como una buena percepción nos lleva a una buena toma de decisiones que se genera en el entorno empresarial, tener empresas competentes dispuestas a escuchar a los empleados y con gerentes decididos. La forma en que se toman las cosas palabras, hechos y demás, involucra no solo a los directivos si no a los empleados; la percepción se enfoca en la estructura de la empresa, un mal manejo de esta seria propiciar cambios

drásticos o por el contrario se cambiaría el entorno; es muy necesario el desarrollo de esta competencia para todos los integrantes de la organización.

5. PLANEACION ESTRATEGICA

Para Shein 2006:66 la definición de Planeación Estratégica de Recursos Humanos se basa en:

”Es una estrategia para atraer, mejorar y conservar los Recursos Humanos en una empresa, la cual contiene la necesidad de: • Evaluar los recursos humanos actuales. • Proyectar los requerimientos laborales futuros. Asegurar la disponibilidad de los recursos laborales. Para llevar a cabo la planeación en la organización, es importante considerar que todo proceso debe contener un minucioso estudio de las propuestas de inventario de Recursos Humanos, el cual como ya se sabe, es el punto de partida del proceso, así como establecer objetivos claros y políticas que regulen las actividades y permitan lograr el objetivo planteado, considerando el diseño y ejecución de planes a corto mediano y largo plazo y también el control y evaluación periódica de los mismos”.

Es así como la Planeación Estratégica de la GH sujeta importantes pasos para toda empresa entre ellos están:

1. El manejo de las competencias de los empleados.
2. Planear la nueva entrada de personal.
3. Tener planes de desarrollo
4. Retención del personal.
5. Plan de gestión conocimiento

5.1 Gestión Humana

Según definición de Adalberto Chiavenato (2003: 221): “La Gestión de Talentos Humanos son un conjunto de decisión integrada sobre la relación de empleo que influye en la eficacia del empleado y la empresa”.

Los Aspectos elementales de la gestión humana para Chiavenato se basan en tres aspectos fundamentales:

1.- Se trata de seres humanos: las personas están dotadas de personalidad propia diferentes entre sí.

2-Tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión conveniente del recurso organizacional.

3-Ellas son personas y no son recursos de la organización”. (Chiavenato: 2002pg 48).

5.2. Estructura de la Gestión del Talento Humano

Para Pilar (2000;109) numera que: "La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar". Es según como la descripción de Jericó, que la GH enfoca los procesos que se deberían ejecutar en un departamento de GH.

Los 6 procesos de la gestión del talento humano.

1.- Admisiones del personal: procesos que se utilizan para incluir nuevo personal en la empresa, incluye reclutamiento y selección de personas.

2.- Estudio de personas: el proceso es utilizado para trazar la actividad que la persona realizará en la empresa, y así orientarle en su desempeño.

3.- Compensación de la persona: proceso que se utiliza para incentivar y remunerar el trabajo de las personas y satisfacerle su necesidad individual más apremiante.

4.- Perfeccionamiento de las personas: proceso empleado para darle capacitación y a la vez incrementar la capacidad y personal profesional.

5.- Clima laboral: proceso utilizado para establecer condiciones adecuadas en los ámbitos ambientales de salud y psicológicas dignas para que las personas ejecuten sus actividades.

6.- Evaluación: proceso empleado para inspeccionar y acompañar los movimientos de las personas e inspeccionar los resultados.

5.3. Gestión Humana como vinculo Estratégico de la Gerencia.

Las empresas dependen de los activos intangibles para lograr una ventaja competitiva. Para formalizar estos activos intangibles en activos en vista que la contabilidad tradicionalmente los considera como costo, es un desafío. Los directivos se muestran de acuerdo, inclusive en las épocas económicas difíciles, que están sumergidos en

la "guerra por talento" e intiman al personal a modo de ser un gasto que hay que reducir.

Ulrich (2003), en el artículo del libro master en gestión de personas relata: "Cuando los altos directivos de línea describen al personal como un activo estratégico, están describiendo los aspectos estratégicos del comportamiento del empleado; se están centrando en el rendimiento del empleado que realiza la estrategia de la compañía. Pero así como el rendimiento organizativo es función tanto de las personas como de los sistemas, se requiere un sistema adecuado de recursos humanos para seleccionar, desarrollar y recompensar a los empleados de forma que se produzcan estos comportamientos estratégicos". Es así como los grandes gerentes han venido cambiando de su forma de ver las personas como costo y han involucrado el talento humano como un ente estratégico de la organización según Pickford J (2003), "los recursos humanos se pueden convertir en un activo estratégico, como consecuencia de que la capacidad para ejecutar bien la estrategia es una fuente de ventaja competitiva y las personas son el centro de la ejecución de la estrategia".

6. METODOLOGIA

6.1. Tipo De Investigación

El diseño metodológico de esta investigación es de tipo cualitativo o interpretativo lo que se busca es observar los sucesos que han tenido a lo largo de las épocas y a la vez está encuadrada en una dirección epistemológica introspectiva-vivencial para percibir y mirar cómo ha sido la gestión del talento humano en los distintos enfoques y formas de dirigir de los gerentes de las empresas privadas colombianas que han demarcado en los departamentos de gestión humana; como las investigaciones cualitativas son subjetivas se trata de comprender la conducta humana a través de los grandes pensadores que realizaron investigaciones basadas en el tema y las cogniciones que determinan la forma de mando. “En la investigación cualitativa los datos recopilados como las observaciones se clasifican en una estructura de códigos abiertos (Strauss, 2001:58).

Según Strauss(2001):” El hipotético metodológico (modo en que se puede obtener el conocimiento de la realidad) de este trabajo de investigación fue determinado por la utilización del método de Teoría Fundamentada el cual tiene sus raíz intelectual en la Fenomenología e igualmente se adoptó por su consonancia con el supuesto ontológico y epistemológico de la investigación desarrollada. Este método de la teoría fundamentada (Grounded Theory) de Glaser y Strauss, establece que el investigador determina que significado simbólico tiene los efectos, palabras y gestos en los grupos sociales y así interactúan unos con otros, siendo en esta perspectiva desde donde esperan construir que los colaboradores ven como una realidad social. El enfoque del que parte este método es el de descubrir teorías, hipótesis y conceptos y proposiciones directamente de datos y no de los hipotéticos a priori, de nuevas investigaciones o de marcos teóricos existentes, es una

metodología general para desarrollar teoría que está fundamentada en una recogida y análisis sistemáticos de datos, la teoría se desarrolla durante la investigación y esto se realiza a través de una continua interpelación entre el análisis y la recogida de datos tal y como lo explican Strauss y Corbin (2002)”.

6.1.1. Diseño de la Investigación

Para la realización de esta investigación se utilizaron los siguientes elementos:

- Se revisaron los datos de bibliografías, internet, revistas, diccionarios, libros y documentos que dieron argumentos para encontrar las bases teóricas que ha tenido la evolución del talento humano en Colombia, las diferentes clases de dirección y el reto que han tenido que enfrentar para involucrar a las personas como agentes generadores de valor.
- Entrevista: Se realizaron entrevistas a los gerentes, jefes o coordinadores de los departamentos de gestión humana y operarios de las empresas seleccionadas, estas con el fin de evidenciar cual ha sido el apoyo de la gerencia con el departamento de gestión humana. (Ver anexo B).
- Encuesta: La encuesta se les realizó a los líderes o jefes del área de GH de las empresas escogidas para esta investigación serán de tipo estructurado y no estructurado en ellas evidenciaremos las formas de dirección que tienen con el manejo de sus empresas y aspectos relevantes, también se evidenciará el mando que se les da a los subordinados (ver anexo A).

- Muestra: la muestra seleccionada se realizó a 9 empresas, grande, mediano, pequeño de los sectores de salud, construcción, alimentos. (Se realizó de forma anónima por de determinación de estas empresas).
- En cuanto a la codificación de los datos se utilizó la técnica Pandit (1998) "Que consistieron en que una vez recolectados los datos se procedió al ordenamiento de los mismos mediante el establecimiento de una base de datos que se fue construyendo sistemática y simultáneamente con el análisis de los mismos mediante una interrelación continua en donde fueron emergiendo conceptos a través de un proceso de codificación abierta mediante el cual se fue etiquetando y categorizando el fenómeno en la forma que fue indicado por los datos, el producto de esta operación fueron los conceptos que son los bloques básicos de construcción de teoría fundamentada." Es así que la codificación abierta demandó de la aplicación del técnica comparativa que es a hacer preguntas y comparaciones (cuándo, cómo, por quién, qué, dónde, qué, etc.), los datos se agruparon por semejanza de propiedad y dimensión para proveer las mismas etiquetas conceptuales, después se efectuó las agrupaciones de los conceptos denominados categoría.

6.1.2. Interpretación De Los Datos

Conforme al plan de la investigación propuesta, se realizaron 6 entrevistas a las personas involucradas con el área de talento humano las cuales fueron grabadas y transcritas para su análisis, así como se pueden observar en el Anexo B. los entrevistados se observan en el tabla 4, así se evidenciaron las conjeturas que se han encontrado en la gestión del talento

humano en sus empresas y manifestando con las emociones, actitudes, comunicación, creencias, culturas, conflictos, y políticas sociales absolutas en la organización.

Las encuestas tuvieron una duración inconstante en el desarrollo de la misma. En general tuvieron una duración promedio de 40 minutos cada una. Es así como se recopiló la información en base a las prácticas y efectos que los jefes de GH perciben sobre la perspectiva que tienen el departamento de gestión humana dentro de la organización y el impacto que ésta genera en la empresa.

TABLA 4

| Clasificación entrevistada | Cantidad |
|----------------------------|----------|
| Jefe Gestión Humana | 3 |
| Gerente | 1 |
| Empleado | 2 |

Total 9

Estas personas fueron escogidas porque de una u otra manera representan importancia para el desarrollo del área de gestión humana de las empresas.

TABLA 5
CODIFICACIÓN DE LA ENCUESTA

| ITEMS EVALUADOS | EMPRESA GRANDE | EMPRESA MEDIANA | EMPRESA PEQUEÑA |
|---------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Estructura Organizacional | x | x | x |
| Estructura De Gh | x | x | x |
| Clima Laboral | x | x | x |
| Presupuesto | x | x | |
| Participación Gh en la Gerencia | x | x | |
| Planeación Estratégica | x | | |
| Aporte De Valor | x | | |
| Retención de Personal | x | | |
| Escala Salarial | x | | |
| Incentivos | x | | |
| Capacitación | x | x | |
| Motivación | x | | |
| Sst | x | x | x |
| Retención Del Conocimiento | x | | |
| Inversión O Gasto | x | x | x |

La X representa la existencia del ítem en la empresa

Cada uno de estos ítems pertenece a una enunciación que resultó de inspeccionar el contenido del estudio de la encuesta ver el Anexo A.

6.1.3. Tabulación de la Encuesta

| ITEM | CONSTRUCCION | | | SALUD | | | ALIMENTOS | | |
|---------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| | EMPRESA GRANDE | EMPRESA MEDIANA | EMPRESA PEQUEÑA | EMPRESA GRANDE | EMPRESA MEDIANA | EMPRESA PEQUEÑA | EMPRESA GRANDE | EMPRESA MEDIANA | EMPRESA PEQUEÑA |
| estructura organizacional | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| estructura de Gh | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| clima laboral | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| presupuesto | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| participación Gh en la gerencia | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| planeación estratégica | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| aporte de valor | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| retención de personal | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| escala salarial | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| incentivos | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| capacitación | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| motivación | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| sst | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| retención del conocimiento | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| inversión o gasto | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |

Estructura organizacional:
Estructura de gestión humana:
Clima laboral:
Presupuestos:
Participación de la gerencia:
Planeación estratégica:
Aporte de valor:
Retención del personal:
Escala salarial:
Incentivos:
Capacitación:
Motivación:
Sst:
Retención del conocimiento:

burocrática 1
completa: 1
complejo: 1
sí: 1
activa: 1
sí: 1

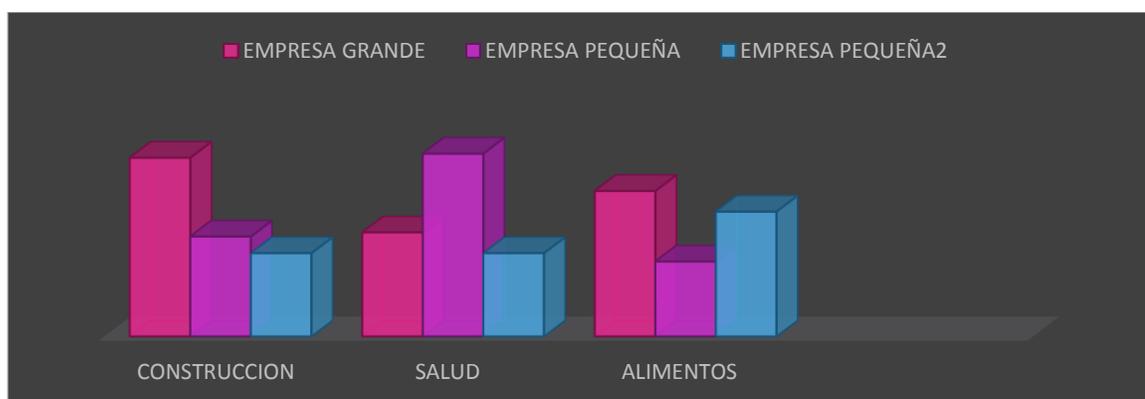
adhocrático: 2
legal: 2
dinámico: 2
no: 2
inactiva: 2
no: 2

7. RESULTADOS OBTENIDOS

Al realizar esta investigación se percibieron los cambios presentados de la gestión humana en las empresas privadas colombianas, se identificó un panorama interesante puesto que las empresas hoy en día afrontan el cambio y el desafío para ser competitivos, este reto le implica a los gerentes ser más abiertos a intentar nuevos procesos de gestión nuevas prácticas para fundar organizaciones productivas que proyecten su éxito y el de los empleados. Es así como el estudio realizado a las gerencias como motor del desarrollo de la gestión humana muestra cómo se está integrando los elementos de la gestión humana en aspectos fundamentales para construir un nuevo paradigma; es así como miraremos los siguientes resultados que se obtuvieron:

□ **Estructura organizacional:** De las 9 empresas encuestadas 6 se rigen por un sistema burocrático y solo 3 por un sistema autocrático lo que se requieren cambios en las estructuras organizacionales, este factor también se puede observar en las entrevistas realizadas ver anexo B; donde se pasen de empresas piramidales a organizaciones de tipo matricial que logren involucrar todos los departamentos de manera didáctica en una relación basada en la planeación estrategia. En este sentido vemos en el gráfico 1 como la estructura organizacional se ve todavía en las grandes empresas de forma lineal es decir un mando de corte burocrático donde la gerencia es absoluta en la toma de decisiones.

**GRAFICO 5
SISTEMA DE DIRECCION**

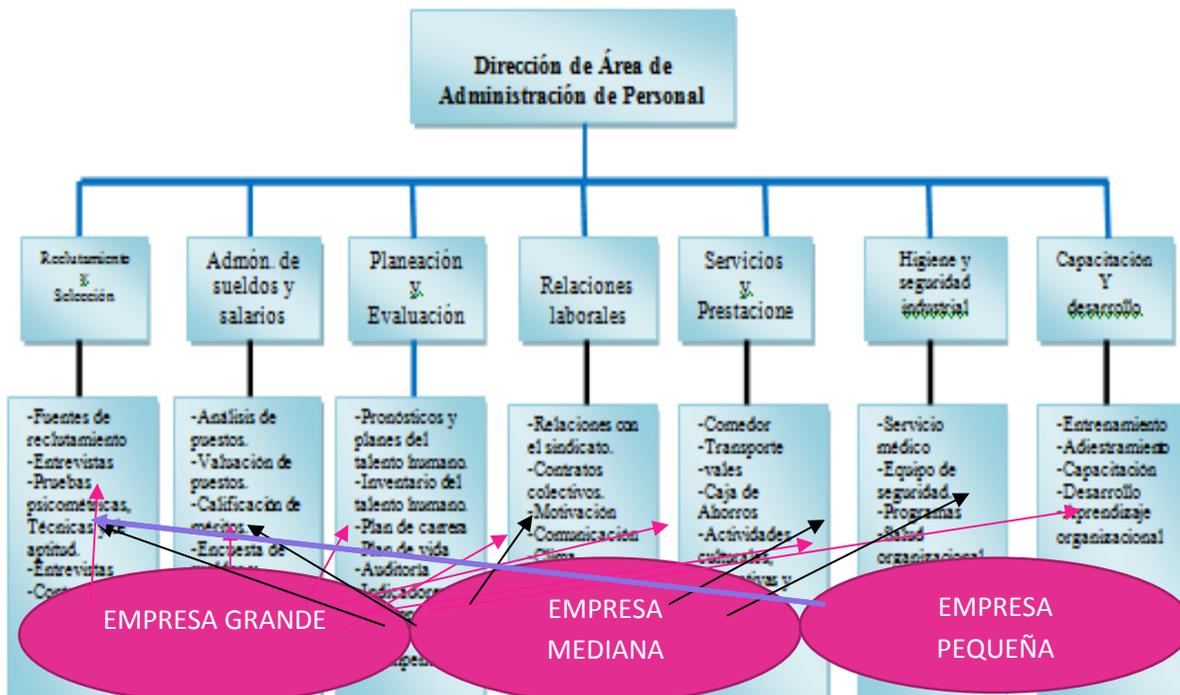


Fuente propia

Como se puede observar en el gráfico 1 las empresas pequeñas son las que conservan con un alto porcentaje el modelo de dirección burocrático mientras las empresas grandes son las que han bajado este modo dirección, una constante que se presente es que las empresas de construcción son las que más dominan en este rango.

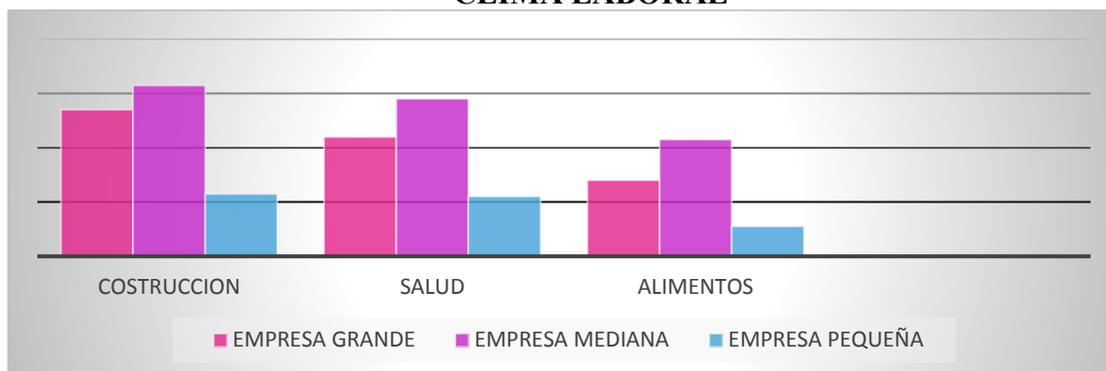
□ **Estructura Gestión Humana:** Los departamento de recursos humanos en las grandes empresas, hoy en día están compuestos por un líder, jefe, director o coordinador del área, que realiza procesos como la selección, capacitaciones , manejo SST, bienestar de los empleados, incentivos, plan carrera y están involucrando la gestión del conocimiento como complemento y refuerzo del área, en las empresas medianas aunque están estos elementos se manejan de una forma más general y poco estructurada, en las empresas pequeñas solo los procesos que de ley se exigen son el predominante como se observa en el gráfico 6.

GRAFICO 6
ESTRUCTURA GESTION HUMANA



□ **Clima organizacional:** Como se ve en el grafico 6 las empresas medianas son las que manejan un clima organizacional más estable teniendo una cultura organizacional capaz de aceptar la diversidad como su mayor riqueza y no como un obstáculo, las empresas grandes de construcción manejan un clima organizacional tenso debido al cumplimiento de las tareas diaria, las interventorías y el cumplimiento de los contratos, mientras que en las otras empresas grandes de salud y alimentos velan por mantener la cultura organizacional que genere rendimiento y estabilidad a las personas, mientras que en las empresas pequeñas se ve reflejado el “Esclavismo” como lo refiere el entrevistado 3 del anexo B, que genera malos tratos tensión, insatisfacción salarios bajos que ve reflejado en la rotación del personal, aunque con las nuevas leyes se ha minimizado un poco debido a las demandas interpuestas por los empleados.

**GRAFICO 7
CLIMA LABORAL**



Fuente propia

□ **Presupuesto Asignado:** En el departamento de gestión humana las empresas grandes manejan un presupuesto acorde que les da para diseñar los programas de capacitación, bienestar, incentivos, dotaciones entre otros que les permite cumplir con los planes y programas diseñados para tal fin; en las empresas medianas el presupuesto es reducido solo se puede cubrir las necesidades básicas y obligatorias del puesto lo demás se cubren con empresas de promoción social, como las Arl, EPS, cajas de compensación, Sena que apoyan a las empresas en los programas de bienestar de los empleados. En las empresas pequeñas no existen presupuestos destinados para el área, solo se piden autorizaciones a la gerencia cuando se crea una necesidad que amerite un gasto para el personal.

**GRAFICO 8
PRESUPUESTO**



Fuente propia

Este presupuesto es en millones de pesos que las empresas mensualmente asignan para el departamento de Gh como se puede observar las que más aportan son las empresas grandes siendo la de construcción la que más presupuesto tiene para este, las empresas pequeñas no cuentan con presupuesto para realizar ninguna actividad.

□ **Participación que Se Le Da Al Departamento De Gestión Humana En La Gerencia:** En la empresa pequeña ha tenido un gran evolución puesto que ha sido de una gran acogida por parte de estos gerentes que se han dejado orientar por este departamento mitigando los riesgos que antes se veían en este tipos de empresa (como demandas, malos tratos entre otros).

**GRAFICO 9
PARTICIPACION DE GH EN LA EMPRESA**



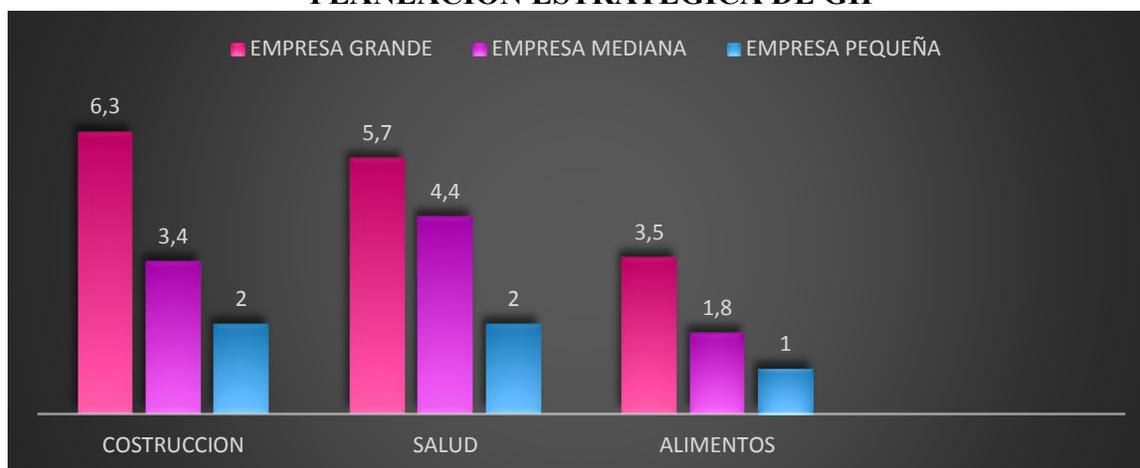
Fuente propia

En las empresas grandes las gerencias de GH han llegado a las tomas de decisiones de la gerencia en cuanto a tener escalas salariales dignas, plan de beneficios para los empleados, sistemas de protección e incentivación e incluso en algunas han logrado ir más allá involucrando a las familia como parte de este proceso como planes de retiro y demás que han logrado que los empleados que allí laboran se sientan muy satisfechos teniendo un sentido de pertenencia por la empresa que se ve reflejado en las labores que cada uno realiza. En las empresas medianas las la gerencia ha logrado confiar en los departamentos de GH, en el

sentido de ver como se ha logrado bajar los niveles de rotación, incentivar el personal y lograr una cultura más estable han dejado de tener el departamento como un proceso más de las compañías.

- **Planeación Estratégica:** Solo 2 de las empresas grandes del sector de la construcción y salud tienen un modelo a realizar es como ellas apuntan todos los procesos y los tienen encaminados en el estudio del talento humano que ejecutan para tal fin y les permiten a las empresas entrar dentro de un mercado y ser competitivos; Sin embargo las 7 empresas restantes no desarrollan este concepto no está ligado dentro los estudios del talento humano como el motor de la empresa así su gente no es integra de maneja eficaz el logro de las objetivos trazados. Para las empresas que realizan la planeación estratégica, este no solo debe asegurar la plantilla de personal, es ineludible que las personas realicen procedimientos de mayor valor que se proyecte a la empresa en los mercados globales. Hoy en día en la Gh se generan acciones competitivas y se la diferencian con el hacer.

GRAFICO 10
PLANEACION ESTRATEGICA DE GH



Fuente propia

□ **Aporte de valor:** 2 empresas grandes del sector de salud y alimentos encontraron el aporte valor como diferenciador competitivo en la gestión de la empresa esta es la clave para conseguir una rentabilidad óptima; en igual forma las 7 empresas encuestadas desconocen como el aporte de GH genera valor y rentabilidad en el logro de las metas de las empresas y el tema no es muy claro para las empresas pequeñas.

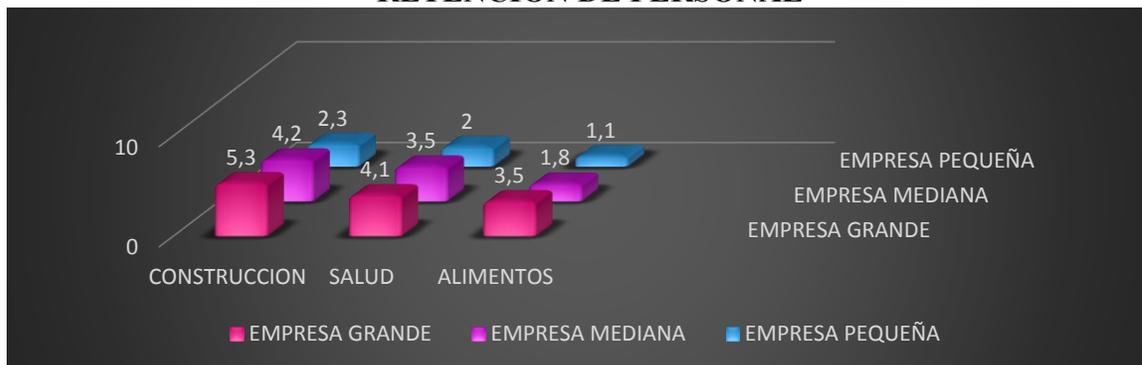
**GRAFICO 11
APORTE DE VALOR**



Fuente propia

□ **Retención del personal:** En las empresas grandes y medianas de construcción es uno de los mayores desafíos a que se ve enfrentados los empresarios, el encontrar y mantener buenos empleados y además que estén especializados en realizar una labor específica se vuelve una tarea que se debe destacar en la empresa igual sucede en las empresas grandes de salud se deben consentir y motivar al personal para que no se vaya de la compañías pues la consecución de este tipo de personal más su entrenamiento se ve reflejado en la prestación del servicio. Mientras que en las 6 empresas encuestadas de los sectores y tamaño de las empresas no consideran la retención como la clave para el sostén a largos plazo y el éxito de la empresa. En el grafico 10 se observa algunas de las iniciativas utilizadas por estas empresas para la retención de personal.

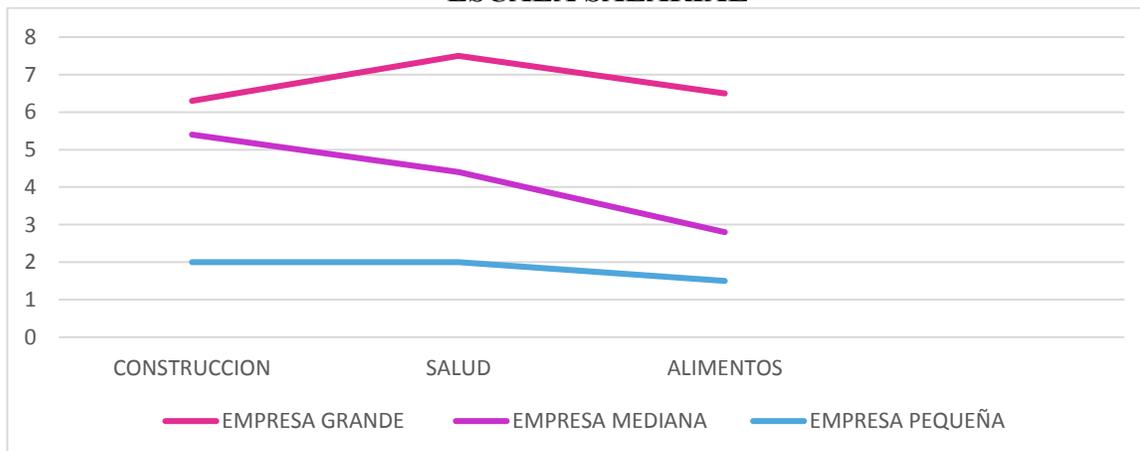
**GRAFICO 12
RETENCION DE PERSONAL**



Fuente propia

□ **Escala Salarial:** Hoy en día solo las empresas grandes de los sectores de salud alimentos y construcción, son las que utilizan escalas de pago. Pero además las empresas medianas y pequeñas de salud también manejan alguna de estas escalas salariales son publicadas para facilitar los posibles aspirantes sin embargo en su mayoría no es evidenciada públicamente a los demás empleados pues las colocan de carácter privado. Las demás empresas y sectores empresariales encuestados no manejan ningún tipo de escala salarial y la tendencia es bajar el salario del puesto que ingresa nuevo, se basan en la mayoría de los casos al ojo que quiere decir dependiendo del tipo de personal que entre o la exigencia que el candidato exprese en su proceso de selección, dependiendo de la conveniencia del puesto toman la decisión del salario.

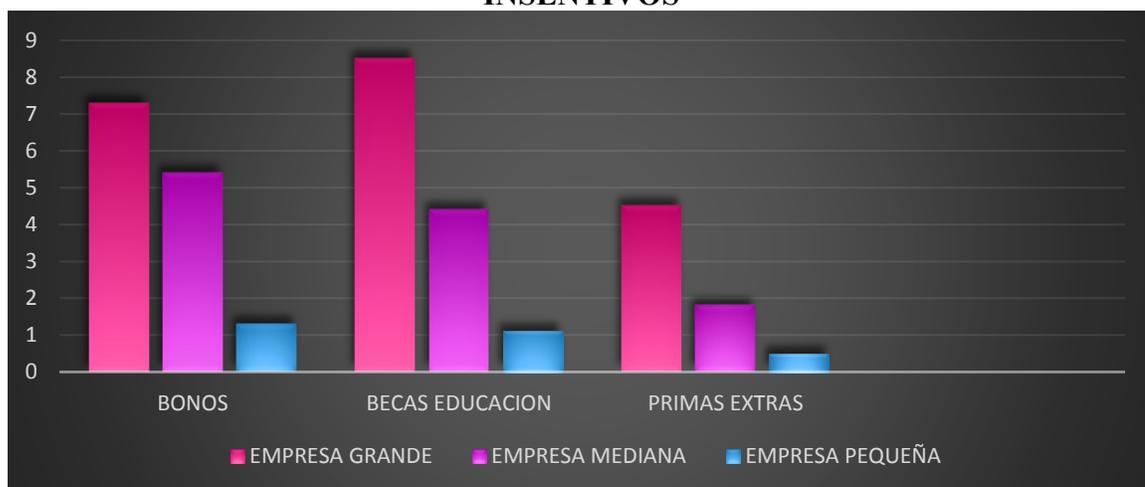
**GRAFICO 13
ESCALA SALARIAL**



Fuente propia

□ **Incentivos:** Los incentivos en las empresas grandes en los sectores de salud, construcción, alimentos en el anexo B entrevistado 1 observamos un ejemplo de una de estas empresas tienen implementado para sus empleados se ven reflejados en bonos, primas extralegales, apoyo económico para estudios y por metas cumplidas y llegan hasta el apoyo a la familia ; es de sorprender que en esta etapa del siglo XXI las empresas medianas de los sectores seleccionados ya van encaminados a dar algún tipo de incentivo para los trabajadores como bonos no prestacionales, estudio entre otros, sigue el mismo factor de siempre para las empresas pequeñas que no tienen ningún tipo de incentivo para los empleados.

**GRAFICO 14
INCENTIVOS**

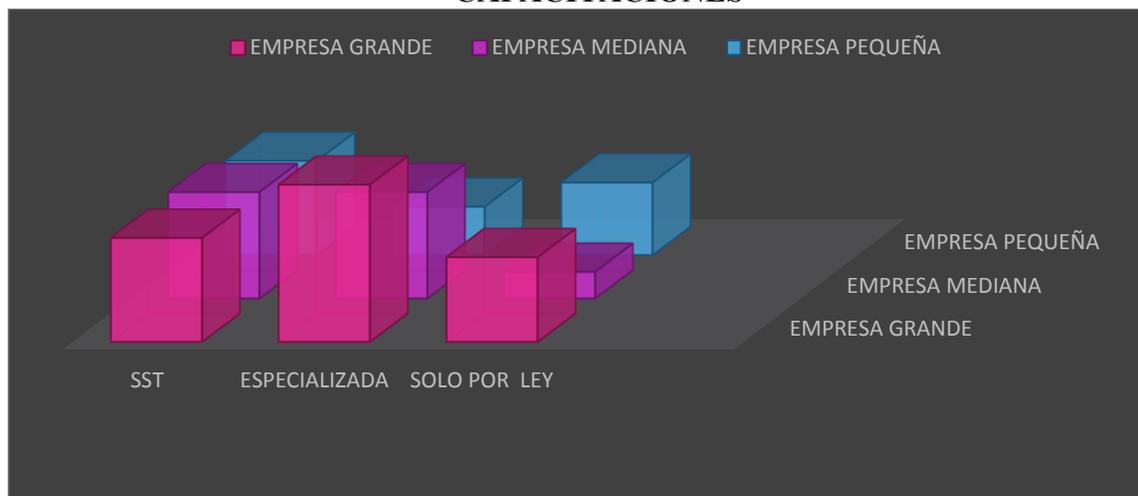


Fuente propia

□ **Capacitación:** La capacitación se está realizando en las 8 de las nueve empresas encuestadas aunque en las empresas grandes y medianas se ve como una inversión pues con esto se reducen los accidentes, se mejora la productividad y se especializa en las tareas en las empresas pequeñas se ve como un cumplimiento de ley pues así lo dice sin pensar en los beneficios que esta traerá en la empresa. Solo en la pequeña empresa del sector de alimentos

no se permite capacitaciones pues esto según el entrevistado genera atrasó y pérdida de tiempo para la producción.

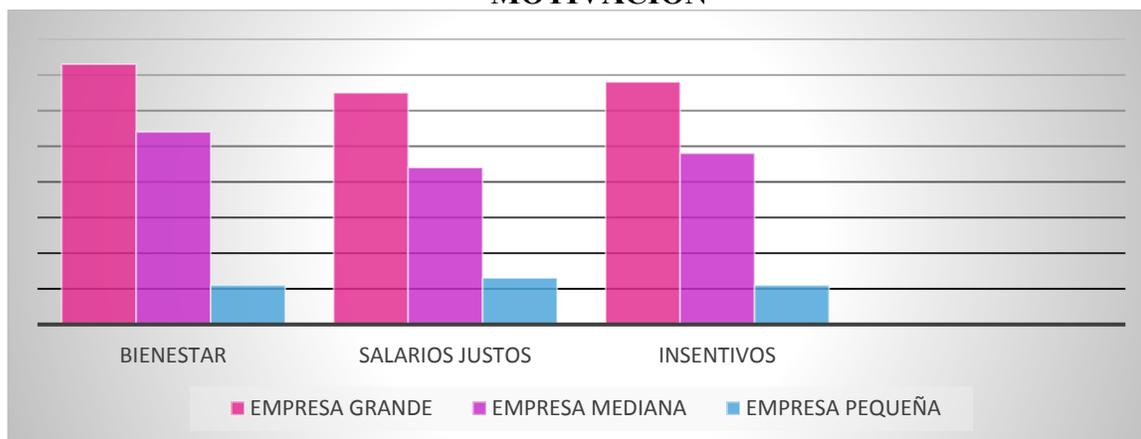
GRAFICO 15
CAPACITACIONES



Fuente propia

□ **Motivación:** La motivación en las empresa grandes de los sectores encuestados al igual que las medianas empresas de los sectores escogidos, están motivando al personal de manera que ellos se encuentren en un buen ambiente laboral, es decir dándoles instalaciones dignas, buenos tratos, incentivos, beneficios que diferencian de las demás empresas, es así como el empleado que trabaja en una de estas organizaciones siente el compromiso con la empresa a diferencia de las empresas pequeñas de construcción y alimentos donde debido a los malos tratos, sobrecarga laboral, bajos salarios la persona que trabaja allí no encuentra una motivación para quedarse solo espera la oportunidad para irse o simplemente deja el puesto tirado, las directivas de estas empresas que casi siempre son los mismos dueños no les importa el ser humano solo generar ganancias.

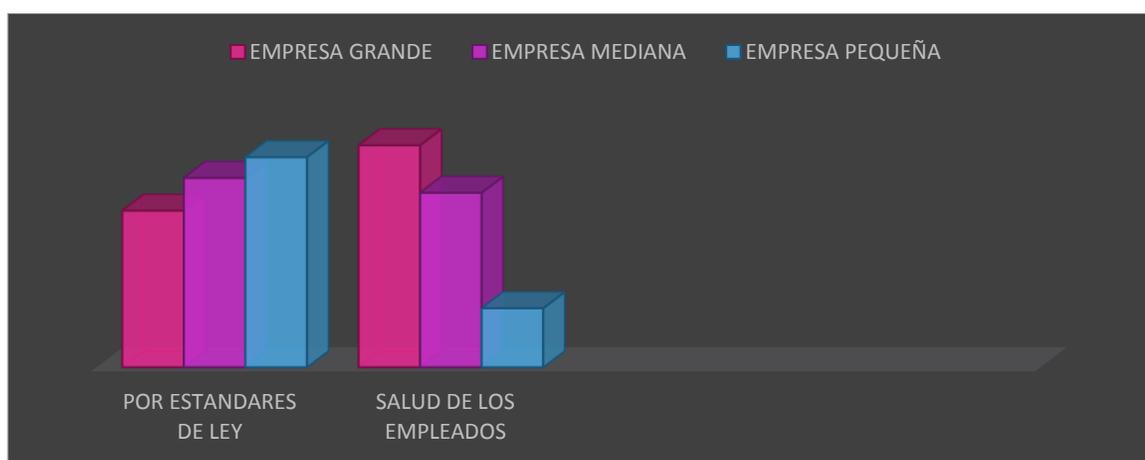
**GRAFICO 16
MOTIVACION**



Fuente propia

- **SST:** El sistema de seguridad y salud en el trabajo lo cumplen las nueve empresas encuestadas pero las empresas grandes y medianas de los sectores seleccionados lo cumplen por el bienestar y compromiso con la salud de los trabajadores, las empresas pequeñas lo manejan más por el ámbito de cumplir la ley.

**GRAFICO 17
SST**

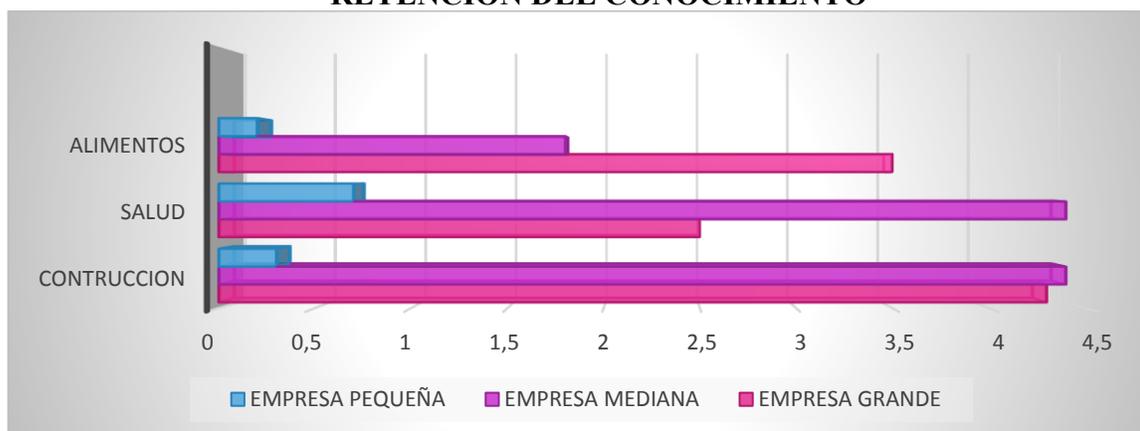


Fuente propia

- **Retención del Conocimiento:** En las empresas grandes de los sectores de construcción y salud se está convirtiendo en un proceso elemental e indispensable en la gestión del conocimiento. De no ser posible retener los conocimientos en la empresa, se

desperdiciarán los esfuerzos ejecutados en los métodos anteriores, mientras tanto en las 7 empresas restantes encuestadas de los sectores de salud construcción y alimentos este tema no está muy claro se confunde con el plan carrera o ascenso de los empleados o retención del personal, para ellos un profesional que llegue nuevo debe conocer los aspectos de la empresa sin importar los procesos o políticas que esta lleve.

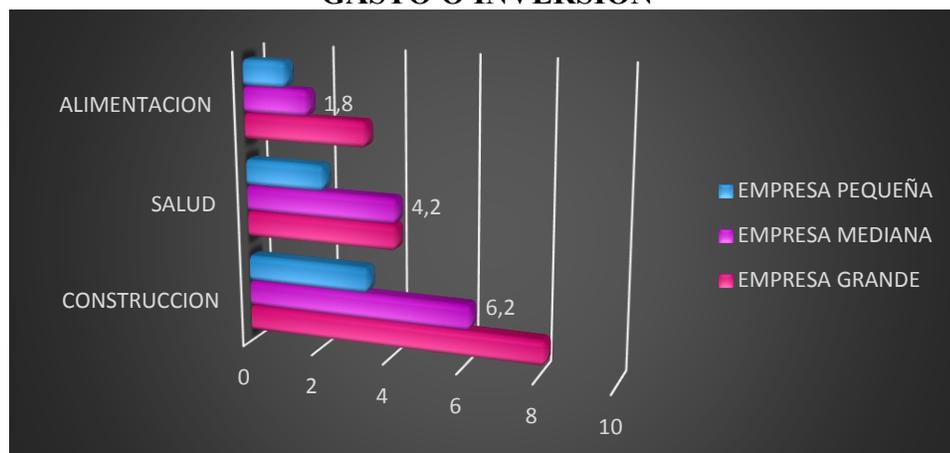
GRAFICO 18
RETENCION DEL CONOCIMIENTO



Fuente propia

□ **Inversión o gasto:** En la actualidad las grandes empresas de los sectores de alimentos, construcción, salud, se han dado cuenta que frente al mundo existe un fenómeno de la globalización que exige negocios radicales a nivel económico. Los grandes empresarios ya se están dando cuenta que la gestión del talento humano donde tengan ambientes sanos son igual o sinónimo a la competitividad esto se ve reflejado en la calidad de los productos y en la buena prestación del servicio o como lo refleja el entrevistado 1 del anexo B. Mientras que solo en el sector salud de la empresa mediana se esfuerzan por ver esta inversión; en los demás sectores de construcción y alimentos ven el trabajador como una inversión sino como un gasto, en las empresas pequeñas solo lo ven como un gasto o perdida pues cualquier peso destinado para el área es una perdida ya que no generara ganancia según los empresarios del sector.

GRAFICO 19
GASTO O INVERSION



Fuente propia

Una constante sorprendente es el sector salud que ha estado golpeado en los últimos días pues se refleja como una de las empresas que ve el personal como una inversión.

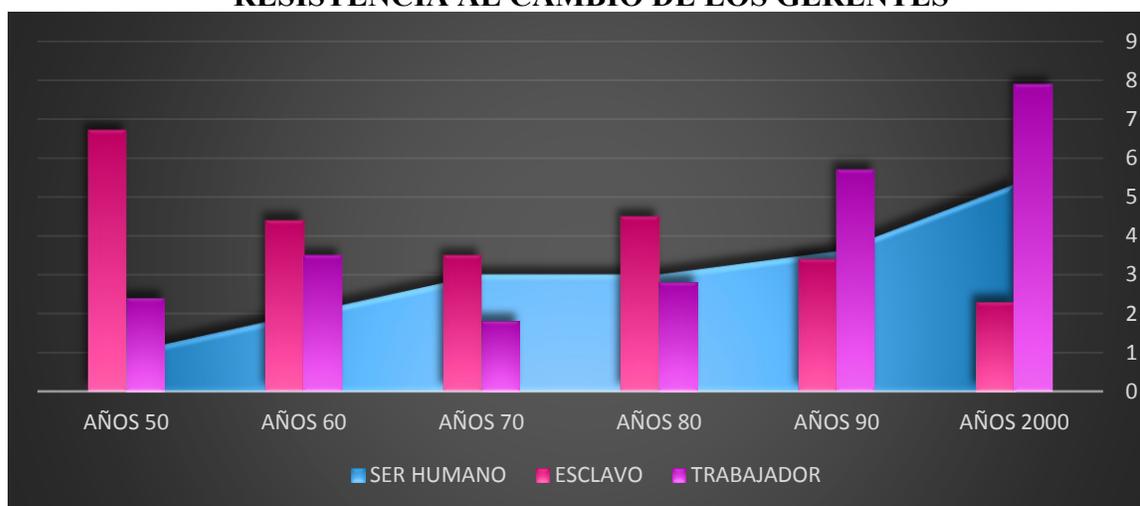
7.1. Análisis Contextual

Al terminar esta investigación se ha comprobado el progreso de que han tenido los gerentes en vencer la resistencia al cambio para ser más competitivos en el mundo globalizado aunque algunos no se refleja por factores de percepción o ambigüedad al enfrentar los nuevos retos, estos a medida que los mercados crecen también a si sea a la fuerza o a punta de cometer los errores lo han hecho en menor medida. Los gerentes representan la base fundamental para lograr esta cultura, “ellos personifican el control, la planificación y la influencia imponiendo un sentido al azar de incertidumbre y confusión o tratan de adaptarse e innovar” (Stephen Robbins, 2003:51).

Lo más notorio es como los gerentes empiezan a confiar en su equipo de trabajo, es decir los recursos humanos de la empresa y como los motiva, capacita, e involucra en las

toma de decisiones, esto se refleja en la motivación de los empleados y se consigue cuando sus ideas son tomadas en cuenta, tanto enfocándolas en las metas de la empresa, como las de los trabajadores que la integran, estableciendo una energía que provee el proceso de cambio.

GRAFICO 20
RESISTENCIA AL CAMBIO DE LOS GERENTES



Fuente propia

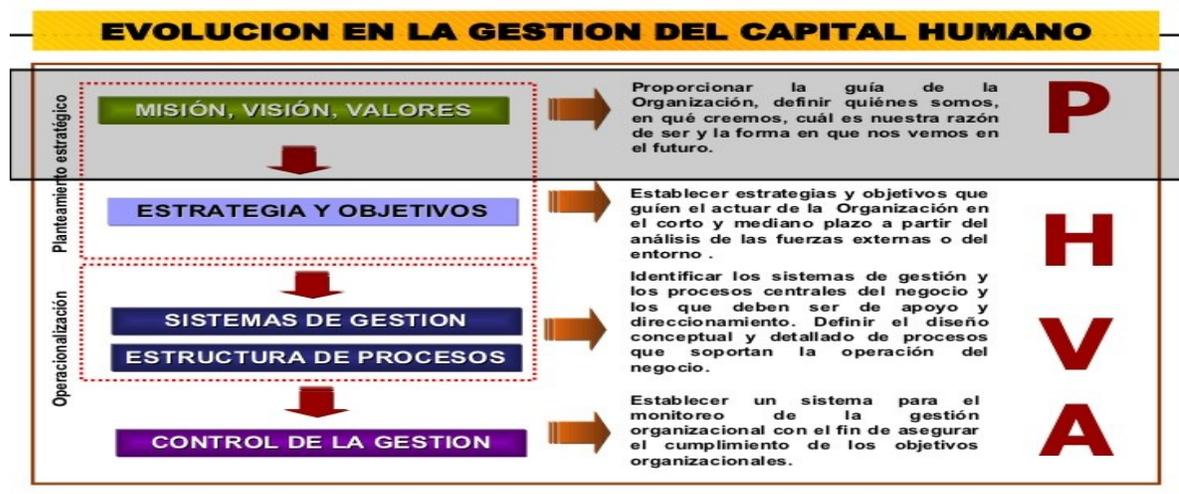
Hasta los años noventa los gerentes asumían todas las obligaciones de la empresa pero a la vez que esta va creciendo tuvieron que delegar las funciones y confiar el equipo de trabajo para que también las represente ya como vemos en los años 2000, las empresas confían el trabajador a un 53% porque no al 100%...pero sí se toma en cuenta en la toma de decisiones es aquí donde miramos a Chiavenato en su modelo de gestión humana, “la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales: 1.- Se trata de seres humanos: las personas están dotadas de personalidad propia diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión conveniente del recurso organizacional. Ellas son personas y no son recursos de la organización”. (Chiavenato: 2002pg 48).

El desafío entonces será para los directivos, ejecutivos o líderes de los departamentos de GH, donde como lo dice la teoría del DO vaya surgiendo un cambio progresivo para darle a la gerencia un nuevo tipo de empleados y logren integrar el objetivo de la empresa con la creación de valor. Como lo resumimos en la siguiente tabla:

| Papel de RH | Resultado | Característica principal | Actividad |
|--|---|--|---|
| Administración de estrategias de recursos humanos. | Ejecución de la estrategia | Socio estratégico para ayudar a conseguir objetivos organizacionales | Ajuste de las estrategias de RH a la estrategia empresarial: diagnóstico organizacional para detectar fortalezas y debilidades de la organización |
| Administración de la infraestructura de la empresa | Construcción de una infraestructura eficiente | Especialista administrativo para reducir costos y aumentar el valor | Reingeniería de procesos de la organización: servicios en común para el mejoramiento continuo |
| Administración de la contribución de los empleados | Aumento del involucramiento y la capacidad de los empleados | Defensor de los empleados para capacitar e incentivar a las personas | Escuchar y responder a los empleados: proporcionar recursos a los empleados para incentivar las contribuciones |
| Administración de la transformación y el cambio | Creación de una organización renovada | Agente de cambio de innovación para mejorar la capacidad de adaptación | Gestionar la transformación y el cambio: asegurar capacidad para el cambio y la identificación y solución de problemas |

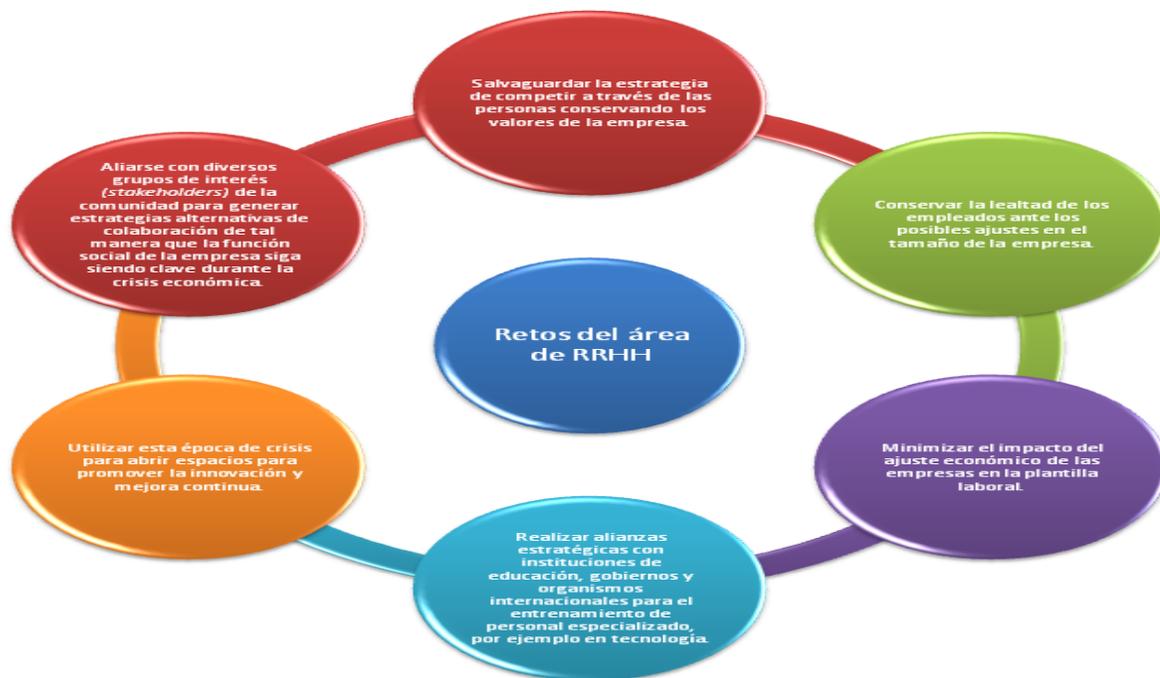
Hemos avanzado a cortos pasos, como lo dice la entrevista realizaba al administrativo 3 (anexo B),” les toca obligado el cambio a los gerentes ya sea a punta de leyes a favor del trabajador ya que no tendrán en el futuro quien les aguante sus abusos”. Pero también vemos como dice el entrevistado 1 que es indispensable este cambio en el manejo de dirección para la evolución del negocio ya ellos son conscientes de este tema así algunos se muestren resistentes, es un proceso que toma mucho tiempo que se ha encaminado de países vecinos

y que varias empresas han tenido que imitar para entrar a los mercados internacionales, pues como lo vemos en varios controles internacionales como el TLC es requisito saber de la mano de obra con que trabaja esa empresa y las condiciones en que tiene ese trabajador para comprar los productos. La teoría fundada por Ulrich (2003), en el artículo del libro "Master en gestión de personas" relata: "Cuando los altos directivos de línea describen al personal como un activo estratégico, están describiendo los aspectos estratégicos del comportamiento del empleado; se están centrando en el rendimiento del empleado que realiza la estrategia de la compañía. Pero así como el rendimiento organizativo es función tanto de las personas como de los sistemas, se requiere un sistema adecuado de recursos humanos para seleccionar, desarrollar y recompensar a los empleados de forma que se produzcan estos comportamientos estratégicos": Entonces la evolución del GH estará constituida en su planeación, hasta ahora solo unas empresas se han atrevido a este reto con resultados positivos en el entorno empresarial, podemos resumirlo en el siguiente esquema:



Este es el reto para el área de gestión humana que debe de parar de hacer tareas específicas a empezar a generar valor con los procesos diseñados es decir poner en práctica las teorías de los grandes pensadores en la concepción del Gh y no solo realizar tareas en papel para

mostrar, estos factores se debe de unir para que se vea reflejado en la estrategia de la empresa. Algunos de estos factores lo sincronizamos en el siguiente mapa:



Se resume esta investigación con el autor Pickford J (2003) el cual nos dice: "Los recursos humanos se pueden convertir en un activo estratégico, como consecuencia de que la capacidad para ejecutar bien la estrategia es una fuente de ventaja competitiva y las personas son el centro de la ejecución de la estrategia". Cuando llevemos estas palabras a la empresa y las pongamos en práctica tendremos empresas exitosas y rentables y el verdadero sentido de la gestión humana se reflejara en su entorno.

CONCLUSIONES

Los empresarios y gerentes han visto como un nuevo marco referencial se impone a través del talento humano para afrontar un enfoque global ya por lo menos algunas de las empresas sobre todo las grandes compañías y algunas medianas han empezado a tener la GH en los planes estratégicos de sus organizaciones y han observado de una u otra manera como la productividad aumenta a medida que se tengan condiciones de trabajo dignas con valores, incentivos y demás procesos que generan un bienestar para el trabajador y rentabilidad para las empresas.

Algo extraordinario es ver como hoy en día estas empresas ya tienen programas para la retención de personal, gestión del conocimiento, capacitaciones, escalas salariales especializadas donde aseguran la estabilidad del empleado, este fenómeno ocurre porque ya los trabajadores no les importa estar laborando toda su vida en una empresa, sino que buscan es su propio bienestar.

Son los mismos trabajadores se han encargado en que las condiciones de trabajo cambien porque los empresarios no encontrarán algún día quien les quiera laborar: es ahí donde está el enorme desafío de la Gestión del Talento Humano ha futuro, suministrar a las empresas personal que asume pensar localmente, pero en realidad actúa de una manera globalizada.

Las empresas pequeñas han evolucionado muy poco, solo diría que hacen los estándares de ley y además que la mayoría de estas empresas son contratistas de las grandes organizaciones que deben de cumplir con estándares de calidad para poder ser seleccionados en la compra de productos o la prestación de servicios; aunque ya en este tipo

de empresas existe un gestor, líder, o jefe de GH que en pasado no existía pero los profesionales que han llegado trabajan en los procesos críticos que se dominan en gestión humana estos se realizan en circunstancias de en la fluctuación, habilidades conocimientos, aprendizaje en equipo, liderazgo, adaptabilidad al cambio, toma de decisiones, manejo de conflictos orientación a los resultados.

Pero estas pequeñas empresas no realizan procesos como los enmarca la Gh, solo realizan tareas como contratación, nomina, algunas realizan capacitaciones solo enmarcadas en la ley SST o de calidad e imitan a las grandes empresas en los procesos aunque no tengan un fin destinado para ello ni un plan que espere resultados de mejora para los empleados. Es en este acontecimiento donde los profesionales de GH definirán el futuro o fracaso de su profesión.

Para los empresarios de las empresas pequeñas es el llamado a liderar como Humanos – Empresa pues solo cambiando la resistencia al cambio lograrán ser los futuros empresarios del país de lo contrario siempre tendrán una alta rotación de personal, será difícil trabajar con personal profesional y en el nuevo mundo globalizado no serán competitivos y no perduraran en el tiempo; para esto es necesario que logren integrar la estrategia de la empresa con el factor humano en busca de un objetivo común que beneficie no solo la rentabilidad de la empresa sino el bienestar de los empleados.

Para finalizar, los gerentes son el motor en el desarrollo de verdadera GERENCIA DEL TALENTO HUMANO, cuando logremos quitar organizaciones burocráticas, jerárquicas y volverlas más sistemáticas la esencia para la cual será creada la GH será capaz de ser idónea de tener personal que genere un factor diferenciador para cimentar competitividad y alcanzar metas que generen acciones de bienestar sin embargo es de

destacar que aunque en baja proporción ya algunas empresas ven el factor humano como una inversión y no como un gasto, estas en mayoría grandes y pocas medianas han sabido involucrar la clave del éxito en sus empresas a las personas como generadoras de valor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amorós E, (2007). Comportamiento organizacional, Perú: USAT Escuela de Economía.

Bagu S. Marx (1980). Engels diez conceptos fundamentales en proyección histórica, México: Nuestro tiempo.

Blanco Rivera Oscar, la Ley de Impulso a la Oralidad en el Proceso Laboral Colombiano, 2007: recuperado de <http://biblio.juridicas.unam.mx/revista/pdf/DerechoSocial/7/cl/cl13.pdf>

Chiavenato, I, (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración, México: Graw Hill.

Dávila, C. (1985). Teorías organizacionales y administración. Bogotá: McGraw-Hill.

Ernst Röthlisberger (1993), estampas de viaje y cultura de la Colombia, Bogotá: El Dorado

Fernández Ríos M (1997), Eficacia organizacional, Madrid. Ediciones Díaz Santos.

Frederick, Herzberg (2002). Revista EAFIT, La motivación en el seno de una organización, Medellín.

Goncalves, Antonio (1999), Dimensiones del Clima Organizacional. Http: www.Calidad.org/articles/dec97/2de97.

Harold J. Leavitt, (1988). Managerial Psicología, Chicago: University of Chicago

Hellriegel D, Jackson J, Susan E (2005). Administración: un enfoque basado en competencias, Bogotá: Editores s.a.

Jericó Pilar, (2000), Gestión del Talento. España. Prentice Hall.

Koontz H, (1994). Administración una perspectiva global, México: Graw Hill.

Martínez de Velazco, (2006) comunicación Organizacional, México: editorial trillas.

Rodríguez M, (2005). El método, Bogotá: editorial norma.

Peter Drucker, (2004). Sociedad Postcapitalista, Bogotá: editorial norma.

Pickford James, (2003), Master en Gestión de Personas, España, Prentice Hall.

Stephen Robbins, (2003). Administración, México: Pearson.

http://avalon.utadeo.edu.co/servicios/ebooks/instituciones_laborales/files/assets/basic-html/page91.html: Artículo II Ministerio de Industrias, 1928:55.

http://es.wikipedia.org/wiki/poca_hispA1nica_en_Colombia#Las_Encomiendas

<http://www.semana.com/especiales/articulo/marzo-1957-brla-maquina-cambio-pais/659173>.

https://es.wikipedia.org/wiki/Configuraciones_estructurales

<http://www.monografias.com/trabajos28/desarrollo-organizacional-percepcion/desarrollo-organizacional-percepcion.shtml#ixzz3egaRlhfh>.

<http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml#ixzz3dpF4uO4F>

ANEXO A
ENCUESTA

FECHA:

SECTOR EMPRESARIAL:

Por favor conteste de la manera más sincera las siguientes preguntas:

1. ¿COMO ESTA COMPUESTA LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION?
2. ¿COMO ESTA COMPUESTO EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS?
3. ¿COMO CONSIDERA USTED QUE ESTA EL CLIMA LABORAL DE ESTA EMPRESA?
4. ¿CUENTA CON PRESUPUESTO ASIGNADO PARA EL DEPARTAMENTO DE GESTION HUMANA? VALOR
5. CUAL ES LA PARTICIPACION DE GH EN LA GERENCIA
6. ¿CONTRIBUYE GH EN LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA?
7. ¿CUALES LA EL APORTE DE VALOR QUE LE DA GH A LA EMPRESA?
8. ¿QUE HACE LA EMPRESA PARA RETENER EL PERSONAL?
9. ¿CUENTA CON UNA ESCALA SALARIAL?
10. ¿CUENTAN CON UN PLAN DE INSENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS?
11. ¿CUENTA CON UN PLAN DE CAPACITACION?
12. ¿COMO SE MOTIVA A LOS EMPLEADOS?
13. ¿CUENTAN PROGRAMAS DE SST?
14. ¿COMOSE RETIENE EL CONOCIMIENTO?
15. ¿ES GESTION HUMANA UNA INVERSION O UN GASTO?

ANEXO B

TRANSCRIPCIONES DE LA ENTREVISTA

DIRECTIVO

Entrevistado N° 1.

Especialmente en la empresa de construcción el personal tiene mucho tiempo, superan los 4 años de antigüedad, existe familiaridad entre todo el personal tanto el administrativo como el operativo hay profesionalismo, si como en todo los conflictos presentan diariamente pero muy bajos, pero que se resuelven sin problemas.

Mi manera de gerencia (jajá), considero un equilibrio entre las exigencias de la organización y los anhelos de las personas. Trato de tomar las decisiones por consentimiento, pero hay decisiones que se toman con rapidez, es una urgencia no hay tiempo del consenso. El respeto a las personas, de darles permisos, le hago mucha énfasis en el buen trato, yo siempre digo que lo “cortés no quita lo valiente”, se puede hacerle un llamado de atención, también sancionar a las personas eso sí sin maltratarlo tanto verbalmente como por escrito, y tampoco quitarle su tiempo libre, tampoco afectarlo personalmente. Aquí es primero la persona claro esta en cuanto se identifique con la organización, pues teniendo a las personas identificadas con la organización y el producto de este será el buen trato maneja bien los bienes y cumplirá sus funciones con satisfacción.

Siempre se produce el conocimiento, indiscutiblemente que burocracia estará presente en la organización, pero esto lo hemos manejado más con los supervisores que muchas veces no ven eso y se está haciendo una gran labor con ellos dejando su conocimiento para las personas entrantes, ellos en su mayoría están que se pensionan entonces la empresa como quedaría ese factor es muy fuerte aquí. Ellos han tratado de poner la gente donde más rinda,

el acompañamiento del jefe de recursos humanos es vital para toda la organización, pues ella es la mediadora, orientadora, en cualquier circunstancia que se presente.

Vivimos en un escenario bien especial, algo así como la velocidad, las complejidades y volumen de los cambios que suceden requieren que los trabajadores operarios como directivos y subalternos sean adaptables y flexibles a situaciones del momento. Creo en la gerencia participativa, el gerente debe ser visionario y enfrentarse a los cambios que se dan en el entorno. Todo lo que sucede positivo o negativo y los requerimientos y saberlos transmitir a sus subalternos para tomar las medidas y para llevar a esto a ese cambio.

Aquí los trabajadores valen más que los inmuebles, son una inversión que se tienen, son los que hacen que esta empresa cada vez crezca más y son a ellos los que la empresa debe cuidar, retener, capacitar, apoyarlos no solo a ellos sino a sus familias.

Entrevistado N° 2.

**Operario
Bachiller**

El trato en la empresa es excelente, me siento bien acá. Será bueno que la capacitación sea más de lo que uno hace ya que dan pocos cursos, y todos esos talleres y eso es bacano para la cuestión esa de satisfacción de un empleado.

Aquí hay importancia con el empleado y se respeta los pensamientos de los demás, los trabajos son trabajos y lo otro cada quien.

Sirve todo lo que haya estudiado, incluso hay compañeros que los han ascendido a otro nivel. Eso es bacano, anima da moral.

Pienso en mi forma de ver, que el gerente aquí no es tan autoritario, los gerentes son democráticos son pero no autoritarios, porque como son estudiados uno se adapta a eso más diría que son mandones pero igual se habla con ellos y bien.

Haya en recursos humanos nos hacen fiestas que preguntan que le paso al que no vino, si se preocupan y hasta uno se sienta con ellas a contarle los problemas.

Entrevistado N° 3.

Operario

Bachiller

En esta empresa por ser tan pequeña todos nos mandan eso viene el hijo que el uno que el otro y nos gritan, yo no sé pero no tienen modales y como el supervisor también le gritan se desquita con nosotros, esto parece un cuartel general, es muy aburridor trabajar aquí los compañeros salen y se van cada rato yo llevo 2 meses y ya voy a ver porque mejor me voy.

A la oficina de personal cada que va uno hay una persona distinta esas muchachas no aguantan y se van, y si lo ven a uno que va halla a mismo viene el supervisor y lo grita que no hay que decir nada haya.

La planta es muy caliente, hay muchachas que se han desmayado y nada hacen esa gente, esto aquí es peor que la esclavitud yo no sé si es que no le dicen nada a ese señor al dueño el que manda aquí, pero el amenaza a todo el mundo, una vez le pararon la planta porque no pago las horas extras nadie le quería trabajar y se había compuesto y otra vez esta así.

Señorita pues que le digo esto para mí no es una empresa que lastima que el producto sea conocido, pero quien se imagina que se trate la gente así.

Entrevistado N° 4.**ADMINISTRATIVO**

En nuestra empresa la gerencia de talento humano está constituida por un asistente quien es que se encargada de los procesos de nómina, prestaciones sociales, el archivo del departamento, yo como encargada soy la que selecciono los candidatos, hago la inducciones, realizas los planes de capacitaciones, bienestar, presento, descargos, presento a la gerencia los informes correspondientes del área.

Aquí el apoyo de la gerencia es absoluto, ya que siempre que sale un candidato el gerente se preocupa el saber porque, que pasa con el personal, porque se van y está dispuesto a mejorar la formas de pago cuando es por este motivo, cuando hay supervisores muy estrictos, nos sentamos hablar con el de mirar como esto afecta a los empleados,

La motivación que se les da es alta creería que es mejor que en muchas empresas, ya que desde la gerencia es una política tener el empleado contento. Hay mucho apoyo ya que diría yo que es una de las pocas empresas que la gerencia siempre está a la mano con gestión humana en todo, cuando hay producción, siempre estamos presente en las reuniones porque se mira cómo va hacer y como mitigar esos días duros que vendrán para los operarios, buscamos en conjunto soluciones e incentivos para esto.

Creo que hoy en día los gerentes han cambiado la forma de administrar o les toca por todas las leyes que se presentan a favor de los trabajadores, es que ellos saben más que uno esta empresa no es burocrática, al contrario se maneja muy sistemática mente dentro de las normas eso sí.

Entrevistado N° 5.**ADMINISTRATIVO**

Soy la encargada de dirigir el personal de esta empresa que es pequeña son como unos 130 empleados, en lo que respecta al cargo hago todo el proceso y si hay una persona que maneja la salud ocupacional, pero aunque soy la que maneja esto el último en tomar la decisión es el gerente él se encarga de darle el visto bueno a lo que aquí se hace, no hay autonomía en si como te digo; es una empresa muy rígida, si de gerencia burocrática.

No hay presupuesto, lo que se quiera hacer o lo más básico como la compra de dotaciones, él es el que determina si se les da o no, fallan muchas cosas en el sentido de que uno conoce pero no se puede hacer, como capacitaciones, eso no se permite aquí, la rotación es muy alta demasiado diría yo pero es más por el estilo de empresa nadie aguanta eso se ve en operarios como en administrativos, entonces las tareas son atarazadas nadie sabe de nada es muy complicado. Uno es un elemento más de la empresa.

Claro él ha cambiado un poco pero imagínese como era, le ha tocado porque los trabajadores han parado la planta, es que les toca, pero le falta cambiar más.

Entrevistado N° 6.**ADMINISTRATIVO**

La forma de administración de la empresa es entre autocrática y burocrática, quiero decir existe autonomía en muchas de las funciones de cada área, pero hay cosas que son rígidas; yo me encargo de liderar el proceso de gestión humana somos 3 personas en esta y todas hacemos que el área salga adelante, hay autonomía, solo cuando se trata de presupuesto está si hay que negociar con el gerente pero de lo contrario se procede.

Tenemos muy buenos planes de bienestar y motivación para los empleados, ya que como se trabaja 12 horas no podemos dejar que el nivel de stress los absorba pues se verá en la prestación del servicio.

La gerencia se ha esforzado mucho en incluir el área de gestión humana en la participación ya tenemos reuniones en donde opinamos con los directores médicos sobre el tema; se analiza si es mal manejo o si falta más personal; ha sido lento este proceso pero ya bien encaminado. Yo diría que si se ha bajado la resistencia al cambio muy lenta pero se ha hecho, no sé si es porque en este gremio simplemente les sale más a los médicos trabajar por su cuenta y les ha tocado acceder a muchas cosas, pero veo que ellos como gerente han analizado y toca o toca cambiar la manera de administrar se ha reflejado hasta en el ambiente ya no es tenso hay poca rotación.

