

El talento humano de mi empresa

1. **Características del funcionamiento de la teoría de Maslow**
2. **Observaciones a la teoría de Maslow**
3. **Las Técnicas de Selección más utilizadas**
4. **Bibliografía**

En una empresa del nivel territorial, es primordial el cumplimiento de los objetivos básicos de la política del gobierno, en relación con la gestión del recurso humano, dirigida a garantizar que el Estado cuente con servidores íntegros, cualificados y comprometidos para que contribuyan al logro de las metas y planes de la organización. De igual manera se debe tener talento humano competente con sentido de compromiso y pertenencia hacia la administración, enfocados en la ética, los valores y el crecimiento personal, bajo buenas prácticas de manejo que faciliten el uso eficiente de los recursos, y que a través de incentivos se estimule a los servidores para que demuestren un alto rendimiento con la obtención de los resultados esperados.

La definición de talento teniendo en cuenta distintas corrientes teóricas podría en algunas ocasiones confundirse con otros conceptos similares como, capital humano, habilidades, destrezas, cualidades o competencias. Por ende la definición adecuada pretende agrupar todas las características que pueda contener el concepto.

Talento se define como las dotes intelectuales que dan valor a un individuo, así, el conjunto de estos valores constituye el Capital Humano en una organización, sea cual fuere su tipo. Como todos los valores, el Capital Humano, considerado como un activo intangible. Se ha bautizado a nuestra época como la "Era del Talento", es decir, el tiempo en que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado de hoy, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento.

Según la Real Academia Española de la Lengua, el talento define como aquellas características que tiene un ser racional que lo hace apto para determinada ocupación; Por lo tanto, la definición de Talento Humano se entiende como la capacidad que tiene una persona para entender y comprender de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas, donde se conjugan otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias (habilidad, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, etc.

Es interesante observar cómo el pensamiento humano ha evolucionado tan rápidamente, especialmente en los últimos cincuenta años, con relación a la importancia e impacto que poseen las personas en las organizaciones; Sin embargo, si se compara esta visión evolutiva con las doce horas dibujadas en un reloj, sólo le correspondería unos pocos minutos al momento que se vive ahora en relación al concepto del ser humano y su interacción con las empresas.

No ha sido sencillo entender que la gente es la empresa, de hecho aún hay organizaciones cuya visión está muy alejada de esa importante premisa y todavía se visualizan en los inicios de lo que ha sido todo este camino recorrido y trajinado por las mentes más brillantes e innovadoras que ha producido el ejercicio y la academia en administración del talento humano.

Se necesita una intensa y minuciosa visión retrospectiva para tratar de explicar en cómo ha sido el génesis y la evolución del pensamiento administrativo que llevó a las personas de simples piezas sin valor a convertirse en el verdadero sentido de toda organización.

Si la idea es deambular por los secretos del pasado hay que comenzar por el asentamiento humano en la más temprana era de su aparición y una vez superado el aislamiento y la concepción social que había ofrecido el hombre de Neanderthal a sus grupos. Según se especula, la aparición del Homo Sapiens representó el inicio de comunidades más organizadas y transformadoras del medio ambiente totalmente distante de los primeros brotes inteligentes de nuestra especie. No tardó en aparecer una sociedad más compleja regida por fenómenos naturales, incomprensibles para el momento, o expresiones de egocentrismo que asimilaban tales maravillas a una persona como representante de su poder en la tierra; es imposible olvidar que para ese entonces la gente cazaba y consumía más como una consecuencia del instinto de supervivencia que por la necesidad de alimentarse para tener fuerzas, ingenio y construir imperios.

Las sociedades de ese entonces no estaban lejos del concepto de "la manada" y por lo tanto las expresiones básicas del "trabajo en equipo" surgían como todavía pueden apreciarse en los leones, tigres y otros depredadores existentes en su hábitat natural.

Después de muchos años empezaron a aparecer asentamientos humanos que desarrollaron la tecnología y los conocimientos necesarios para ser recordados en el tiempo. Prácticamente de la noche a la mañana los Sumerios, cerca del 2750 a.C. fueron ocupantes de la región mesopotámica crearon una sociedad donde las personas eran dirigidas y utilizadas para cumplir con las metas de un dios o de varios de ellos, el proceso de desarrollo de esa línea de pensamiento se extendió rápidamente en el mundo entero, todas las expresiones culturales que se dieron cita en el pasado conservaron la dominante estampa de este rígido pensamiento.

Desde las renombradas civilizaciones Mayas, Aztecas e Incas hasta las ostentosas dinastías chinas, pasando por los imperios romanos, las expresiones griegas y las legendarias figuras egipcias, el principio era el mismo: un importante grupo de personas, usualmente numerosas y fuertes, se rendían ante unas pocas que poseían un poder casi ilimitado el cual era alimentado y respetado por todos o casi todos. La esclavitud y/o el trabajo para complacer a los dioses fue la más primitiva expresión de la utilización del talento humano en beneficio de una empresa. No se necesitaba mucha inteligencia o conocimientos profundos para saber que sin la gente no sería posible arar la tierra, coser el barro, alzar monumentos, obeliscos o construir ciudades.

Es difícil pensar que no existiera una reflexión consciente de ello, definitivamente se necesitaba de la gente para todo, comprendiendo casi automáticamente que a la par de utilizar a las personas se debía ofrecer alguna especie de motivación que los mantuviera "atados" al régimen por más absurdo y descabellado que éste fuera, por lo que no tardaron en aparecer, en su mayoría, expresiones de represión, obligaciones religiosas y morales, impuestos, ofrendas y toda clase de condiciones que sometían la voluntad y exigían ser respetadas para pernoctar en la sociedad y

sobrevivir en ella. Pasaron siglos antes de que se comprendiera que el trabajo debía poseer una contraprestación que beneficiara a quien lo realizara, pues no hay que olvidar que todavía existía la esclavitud cuando se comenzó a pagar con sal y se mantuvo esa expresión de sometimiento por mucho tiempo aun después de ser el dinero un concepto social y laboralmente aceptado.

Pero comprender tal elemento diferenciador entre un esclavo y un trabajador no trajo consigo la valoración ni un mejor trato para la gente, el pago por los servicios se hizo desigual y desproporcionado hasta el punto en que ser esclavo podía ser, en ocasiones, más atractivo, pues se contaba con refugio y alimento y no era necesario hacer ningún esfuerzo extraordinario al que ya correspondía por la condición de esclavo. No puede decirse que hubo ausencia de experimentos diferentes a las expresiones comentadas, en algún momento de la historia se habló de igualdad de derechos y oportunidades antes que tales consignas fueran el motor de la Revolución Francesa.

Siempre estuvo presente la inquietud que señalaba a las personas como el elemento esencial, aún cuando tan importantes muestras de lucidez fueron bloqueadas y obstaculizadas de manera fuerte y sistemática. Lo que sí se comprendió y se practicó en muchas culturas con rapidez fue el concepto de la motivación por intercambio, no importa si se habla de los bárbaros o los etruscos, de los romanos o los vikingos; las sociedades del pasado pensaron y comprendieron que sólo podían mantener atados a un grupo importante de personas si a cambio de su fuerza y fiereza se le ofrecían bienes y riquezas, ya fuesen efímeras o de larga duración, estas regalías sirvieron para motivar a pueblos enteros a extender los dominios de sus líderes y monarcas.

En la historia de la humanidad se pueden apreciar altos y bajos con relación a lo antes expuesto: la Edad Media, se caracterizó por el desprecio y la servidumbre, sólo podían ser considerados miembros de la sociedad quienes gozaban de privilegios auto-impuestos por las condiciones existentes de la época o heredados de expresiones similares y, sin embargo, ese oscuro pasado dio origen al Renacimiento donde el Hombre (la persona) era el protagonista, lo que realmente importaba; breve momento de lucidez que se vio opacado por el Absolutismo, donde el oscurantismo y nuevamente el desprecio se impusieron en el pensamiento humano.

Con la llegada de la era industrial de manera formal, pues ya en Asia existían expresiones similares antes de declararse como tal en Europa y Estados Unidos, la empresa como medio de enriquecimiento y poder dejó a un lado, aunque no del todo, las guerras y las conquistas que ocupaban el primer lugar para tal fin. El principio era el mismo, intercambio de trabajo por sustento y una vida digna o al menos cercana a ese concepto. Es obvio, no todos vivían los infortunios de las tempranas expresiones de "administración del personal", siempre se contó con individuos hábiles e inteligentes que hicieron la diferencia.

La gente es un recurso para el trabajo y como tal es considerada, hasta el punto de que aún hoy persiste la costumbre de llamarlo Recurso Humano. De una manera pausada y muy elaborada se entendió que el hombre necesitaba de ciertas condiciones para el trabajo y fue ahí cuando surgió el término de Relaciones Industriales, esa vinculación entre la gente y la empresa, dos entes diferenciados por el poder y la necesidad de subsistir.

Las relaciones industriales inspiraron muchos cambios que hoy en día aún se aprecian, principalmente porque se dedicaron a considerar importante lo que antes eran meros peones. No tardó en aparecer el Departamento de Personal con funciones de unidad pagadora de salarios y recolectora de la información básica de

la gente, en el se pusieron de moda los archivos de personal similares a la historia clínica de un paciente. Posteriormente se vio otra luz en el pensamiento humano y se comenzó a reforzar el concepto de recurso, la idea inicial era valorar al ser humano por su condición única y tratarlo como lo que se merecía, pero los recursos se agotan y, alguno de ellos son susceptibles a ser sustituidos.

Lamentablemente esa luz no fue lo suficiente intensa y justamente se pensó que el hombre como recurso era "renovable", paradigma que aún se encuentra en expresiones comunes como "nadie es indispensable para la empresa" y otras como "el que se fue no hace falta". La unidad de Talento Humano es un área estratégica y tiene un profundo impacto en toda la organización.

Retomando el tema, aún en las circunstancias descritas con relación al concepto de "recurso" la idea de continuar llamando a la gente "el recurso humano" o "recursos humanos" se ha mantenido hasta el presente, aún cuando, recientemente, se comenzó a escuchar expresiones como Capital Humano, el cual trató de introducir el concepto de inversión al mundo de las personas en convivencia con la empresa, pero una vez más el termino se prestaba a interpretaciones diversas, pues "el capital" también se agota si no es debidamente utilizado; hay que incrementarlo o es susceptible a presentar disminuciones de acuerdo a los acontecimientos.

El capital es transferible y negociable principio fundamental del outsourcing y, finalmente, el capital forma parte del concepto contable, por lo que puede ser visto como un "objeto", de hecho la expresión inglesa headcount tiene su raíz en esa línea de pensamiento, pues no se trata de contar personas, en el más puro estilo ganadero, se trata de "contar cabezas".

Pero como se comentó al principio, en los últimos cincuenta años el pensamiento ha evolucionado hasta el punto de escucharse expresiones como "Talento Humano", ya no se oye en boca de las personas responsables del área hablar de administrar el talento sino de gerenciarlo; ya no se escucha hablar de invertir en el capital humano sino en desarrollar su talento, sus competencias, pues finalmente se entendió que si la gente crece, la empresa también lo hace, si la gente es próspera, la empresa también lo será, pues al final de la historia sin las personas no hay empresa, no hay trabajo, ni empleo ni ganancias ni pérdidas.

Las organizaciones existen para satisfacer a otras que demandan productos o servicios que están compuestas por personas, es así de simple. Por lo tanto, y en unas pocas líneas puede decirse que las personas pasaron de ser peones en un tablero de ajedrez para convertirse en la razón de librar y ganar el juego.

La gestión del talento humano se ha visto influenciada por muchas corrientes filosóficas y teoristas que han aportado grandes conceptos y se han documentado importantes rasgos de la personalidad en relación con la interacción del ser con el mundo que lo rodea, algunas de las teorías que por muchos años han inspirado los procesos de administración del personal incluye la Teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow: De acuerdo a esta teoría, el soporte interior de una persona está constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la más material a la más espiritual, se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía:

1. Fisiológicas: Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: Alimento, vivienda, vestimenta, etc.

2. Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo etc.
3. Sociales: El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones.
4. Estima: A esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, status, prestigio, poder, etc.
5. Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación de autosuperación permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol.

Características del funcionamiento de la teoría de Maslow:

- a. Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- b. Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- c. A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.
- d. Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominaran sobre las superiores.
- e. Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo.

Observaciones a la teoría de Maslow:

- Según otros enfoques la teoría no reconoce que las personas son distintas y que lo que puede ser una necesidad para una puede no serlo para otra.
- Para algunos críticos el autor no reconoce que las personas puedan variar el orden de la jerarquía.
- Para otros, el modelo no resulta práctico desde la óptica del management porque describe el funcionamiento de las personas, pero no considera la forma más adecuada de brindar incentivos desde la organización.

Como toda teoría, la de Maslow, tiene sus seguidores y sus críticos pero resulta incuestionable que su modelo responde al interrogante de cómo el ser humano funciona y se motiva, es decir porque se esfuerza y trabaja; de igual manera la Teoría Bifactorial de Herzberg: está basada en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). La teoría bifactorial tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg quien junto con su grupo de investigación desarrolló en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos.

La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en

su trabajo. De dicha investigación se lograron separar dos tipos de factores, que se muestran que se clasifican en:

Factores higiénicos: La presencia de estos factores permite que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos de estos factores son: Las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, etc.

Factores motivacionales: Se representan como la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados. Ejemplos: El grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc.

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: Estos son los llamados factores motivadores.
- La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: Estos son los llamados factores higiénicos.

En la vida de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo. Una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas esto evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud motivante.

A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en convertir a estas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.

Otra de las concepciones que tiene relevancia cuando se habla de relaciones humanas es la teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer quien llevó cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG existencia, relación y crecimiento. La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en tres categorías:

Existencia: Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.

Relación: Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo las necesidades sociales y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.

Crecimiento: Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

La teoría ERG no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

No se considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción. En contraposición a Maslow, quien considera

que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión) también considera que pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.

VARIABLES TALES COMO ANTECEDENTES FAMILIARES Y AMBIENTE CULTURAL PUEDEN ALTERAR EL ORDEN DE LAS NECESIDADES, EJEMPLO DE ESTA SITUACIÓN SON CULTURAS COMO LA JAPONESA QUE ANTEPONE LAS NECESIDADES SOCIALES A LAS FISIOLÓGICAS.

La Teoría de las tres necesidades de McClelland tiene por objeto entender la motivación este autor clasificó las necesidades en tres categorías:

Necesidad de logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

Necesidad de poder: Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

Necesidad de afiliación: Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

Otro concepto que se une a los ya mencionados es el denominado Modelo de expectativas de Vroom, es un modelo motivacional que ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler III, el autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

Valencia: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

Expectativa: Esta representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre 0 y 1 ya que la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

Instrumentalidad: Esta representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. El valor de la instrumentalidad será entre 0 y Funcionamiento del modelo.

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar posteriormente sobre sus conductas.

Teniendo en cuenta que en la Gestión del Talento Humano se requiere de la interacción entre el individuo, sus semejantes y el medio que los rodea, no se puede dejar de mencionar el Modelo de equidad de Stacy Adams el cual demuestra el efecto que produce sobre la motivación, a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que lo rodea.

Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no. Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc. Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas. Ej. Reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos, etc.

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar para cada empleado la sensibilidad que estos poseen respecto de la equidad. Es decir hay empleados que pueden ser más "sensibles" y otros más "benevolentes". Identificar los empleados que entran en cada categoría ayudaría a los gerentes a identificar quienes podrían experimentar desigualdad ante una situación dada y en qué medida podría afectar a sus comportamientos.

B.F. Skinner, en su teoría de la modificación dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación anterior es de difícil aplicación debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos. Se resalta de esta teoría el refuerzo positivo consistente en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado.

El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos. El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente.

El solo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape). Los entendidos en el tema consideran que los gerentes y administradores

conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que este podría ser utilizado para hacer más interesantes las actividades a las personas.

Existe también lo que se denomina práctica del no refuerzo que es una forma de condicionar la conducta de un trabajador. Si un empleado está constantemente quejándose de su trabajo y no se le hace caso ni se le recompensa, es muy probable que el empleado deje finalmente de quejarse.

Después de revisar diversos autores, se puede inferir que Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

Todas las anteriores teorías revisadas minuciosamente y las diferentes concepciones de lo que significa la Gestión del Talento Humano, nos llevan a identificar en las empresas estatales en las que laboramos, la existencia una deficiente gestión en esta área, donde debiera realizarse la verificación periódica de las competencias de los funcionarios mediante la aplicación de la evaluación de desempeño laboral, permitiendo establecer acciones de mejora y se ofreciera el acompañamiento total incluyendo ingreso, permanencia y desvinculación asistida, los cuales son procesos primordiales en una empresa que diariamente soluciona problemas y necesidades de la población vulnerable de algún municipio del país.

Si el talento humano es vital para el buen desempeño de las organizaciones ¿por qué los dirigentes de mi empresa no se preocupan por el desarrollo del mismo?, ésta pregunta se la han formulado en múltiples ocasiones los empleados de diferentes entidades territoriales, pero al analizar el área encargada de programar la cualificación y capacitación del personal, resulta sorprendente encontrar que son muy escasos los recursos económicos, físicos, técnicos y demás destinados a ella, quizá porque los empleadores piensan que el talento brota de manera innata de su personal o porque no entienden que cuanto más desarrollado es su recurso humano, mayores serán los beneficios empresariales en términos de sentido de pertenencia y obviamente de desempeño.

En las empresas de concepción moderna la gestión de los recursos humanos se ha convertido en pilar estratégico, para el desarrollo de procesos cumplimiento de metas y de exigencias a nivel de calidad. Cada día las personas se constituyen en una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años. Esto parece ser lo que aún falta en nuestras alcaldías, entrar en la modernidad, arriesgarse a probar nuevos modelos de gerencia y permitir que las personas sean parte vital para el cumplimiento de las metas.

Los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa: Ayudar a la organización a alcanzar sus metas y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

La gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información.

La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

Con frecuencia las pequeñas y medianas empresas tienen una cierta actitud de rechazo hacia nuevas metodologías y sistemas de gestión de recursos humanos; instrumentos que han mostrado ser eficientes en las organizaciones de gran reconocimiento; de igual manera en una empresa regida por las políticas de austeridad del gobierno nacional, donde se premia al que gaste menos en funcionamiento y se castiga al que incremente su presupuesto acorde a las necesidades administrativas de una entidad territorial, se observa que no existen políticas claras que logren la formación de una "cultura organizacional" y el desarrollo de un "clima organizacional" adecuado que permita al cliente interno y externo satisfacción en el momento de prestar un servicio.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Los rasgos que hacen de una persona un ser único se expresan a través del comportamiento y la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

Por otro lado un Clima Organizacional estable, es un logro que debe programarse a largo plazo, los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

El ritmo de desarrollo de una cultura depende del grado de su disposición a cambiar. Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo. Tener talento humano pero aprovecharlo al máximo es un reto que tiene todo dirigente, para lograrlo debe apelar al liderazgo que lo caracterizo en la etapa previa a la elección popular, conocer su propio potencial y transmitirlo al equipo de trabajo es vital para que toda la empresa se desarrolle y permita el desarrollo de cada empleado de manera continua.

La mayoría de las personas en este país tienen la imagen de que el político es el único líder para el pueblo, se habla de esa persona que en una tarima dice cosas con tono fuerte y oratoria refinada que todos conocemos, incitando a tomar

decisiones o generando en la gente una expectativa de cambio y felicidad. Para la fortuna de todos el Alcalde es alguien que merece ser llamado líder y no por sus cualidades de oratoria, sino por su capacidad de dirigir un equipo de trabajo hacia el cumplimiento de metas conjuntas y obtención de resultados que permitan modificar los perfiles epidemiológicos de una región y proporcionar calidad de vida a sus electores.

Para una empresa el líder o el gerente es una persona inspiradora, una persona que no busca el bien propio como es el caso de un alto porcentaje de políticos de este país quienes trabajan por un voto, mas no por retribuir de la mínima manera posible a quienes depositaron ese voto de confianza en ellos. El dirigente debe poseer ciertas características que aunque puedan ser innatas pueden igualmente aprenderse, como es el caso de la elocuencia al momento de hablar, definitivamente la timidez, ni la prepotencia hacen parte de este perfil, en resumen el líder no nace, se hace a través del estudio y la experiencia, la lealtad, la iniciativa, son valores que debemos esperar de un buen gerente y de sus colaboradores cuando está haciendo las cosas bien.

El dirigente moderno que necesitan las empresas del nivel territorial que se encuentran en crisis debido a múltiples falencias en especial en la gestión del Talento Humano debe sacar a flote características que le permitan hacer las cosas bien, dicho perfil puede contener:

1. Pensamiento Estratégico: Tener siempre presente, cuales son los objetivos y misiones empresariales.
2. Adaptar el trabajo individual en pro de la visión y misión empresarial. Transmitir visión a los demás.
3. Capacidad de Gestión: Entender que el concepto de Gestión va más allá del concepto Administración. Se debe abandonar posturas mecanicistas; adoptar posturas orgánicas y sistémicas.
4. Interactuar con otras Culturas de Sistemas de Valores: Aprender a interrelacionarse con otras culturas existentes dentro de la misma empresa. Interactuar con personas pertenecientes a otros departamentos. Alentar la ayuda mutua entre los distintos subsistemas organizacionales, en pro de objetivos de interés común.
5. Apertura: Saber Trabajar en Interrelación con los demás Profesionales de la Empresa: Comerciales, juristas, ingenieros, responsables de marketing, etc., capacidad para trabajar en equipo, en torno a un grupo de proyectos o círculos de calidad. También se refiere a vivir las realidades existentes más allá del propio ser.
6. Capacidad para Trabajar en Equipo: Trabajar en equipo ayuda a obtener soluciones más integrales, y por lo tanto, permanentes para el problema o desafío que se emprende, y además permite a los individuos integrantes del equipo, comprender las necesidades y restricciones que enfrentan otras áreas de la empresa.
7. Inspirar y Motivar: Ser capaz de transmitir positivismo y optimismo a los demás. Ayuda mutua para realizar el trabajo y alivianar la carga laboral. Ser capaz de crear desafíos y estímulos.
8. Estimular el Compromiso: Ser comprometido y estimular el compromiso de los demás con el trabajo, con la visión, misión, objetivos grupales y empresariales.

9. Crear Sinergia: Comprender que El Todo, es siempre superior a la suma de las partes. Alentar el trabajo en equipo o en red, y así obtener mejores resultados de la interacción grupal.

10. Buen Comunicador: Disponer de una cierta aptitud para la comunicación activa y poseer la capacidad y la disposición para establecer una comunicación fluida y permanente.

11. Lidiar con Conflictos: Aprender a enfrentar conflictos (personales, grupales) Aprender a tratar con gente conflictiva, y convertir el conflicto grupal en una discusión de la cual se obtengan resultados positivos y productivos. Colaborar en la suavización de roces entre individuos, alentar el diálogo.

12. Ejercer Liderazgo: Auto-liderazgo (auto-motivación, auto-dirección, autocontrol) Capacidad para evaluar rápidamente situaciones, tomar iniciativa y con facilidad de adaptación. El trabajo es cada vez más responsable de sus horarios, de su modo de trabajo, de su relación con la empresa y de su función.

13. Liderazgo Grupal: Ser líderes dentro del grupo. Deseos de participar e interactuar con los demás, y así obtener mejores resultados.

14. Adaptación al Cambio: Poseer espíritu pro-activo. Perder el temor al cambio. Ser partícipes activos de programas de desarrollo organizacional. Poseer flexibilidad. Este es un requisito fundamental para quienes enfrentan distintos, ambientes, horarios, etc.

15. Inspirar Confianza: El orden, la disciplina, el compromiso, entre otros caracterizan al trabajador que inspira confianza y respeto a los demás.

16. Evaluar Riesgos: Porque para tomar decisiones y actuar en forma rápida y correcta, se debe evaluar en forma clara y precisa las acciones a seguir.

17. Descomponer Objetivos: Para alcanzar un objetivo global, se debe poseer un conocimiento cabal de éste, para descomponer aquel en objetivos específicos, ya sea individual o grupal, para la unidad a la que se pertenece, etc.

18. Monitorear Logros y Presupuestos: Visualizar que a través de las personas y de la tecnología existente en la empresa, se logren los objetivos esperados, sin excederse del capital que se posee para llevar a cabo las tareas.

19. Saber Negociar: Poseer conocimiento sobre negociación individual y colectiva. Sobre todo ahora que el trabajador posee más derechos laborales.

20. Saber Utilizar la Tecnología: La empresa moderna ha desarrollado tecnología de punta y necesita personal capacitado para utilizarla.

21. Con una Nueva Formación: En el futuro ya no habrá dos épocas, la del estudio y la del trabajo, sino una unidad en acción. En este sentido la empresa debe favorecer a las personas, para que construyan su diseño de proyecto formativo (capacitación, plan de carrera) Se necesita de parte del individuo, espíritu de superación y ganas de aprender nuevas cosas.

22. Amplia Visión de los Objetivos Empresariales: Ya que el trabajador moderno participa plenamente en la toma de decisiones de la empresa, debe tener claros los objetivos de ésta para ser asertivo en un momento determinado.

23. Poli-funcionalidad: Este es uno de los rasgos que el trabajador moderno debe poseer con mayor intensidad. El trabajador actual debe estar capacitado para laborar en cualquier segmento de la empresa y saber llevar a cabo las tareas que se le exijan o se le presenten en algún momento determinado. Es realizar un trabajo que no esté específicamente definido dentro de sus responsabilidades.

24. Conocer la Empresa en Forma Interna y Externa: En la forma interna el trabajador moderno debe conocer e interactuar con las personas, debe conocer también las estrategias empresariales, la misión y visión de la empresa y la estructura en sí. En forma externa debe saber lo que el cliente necesita. También estar actualizados con las exigencias del mercado actual.

En resumen se puede decir que el éxito de una persona que ejerza liderazgo depende no solo de la actitud que tiene con sus colaboradores sino también de la disposición de los mismos para aceptar su posición dentro de la empresa, aunque en cierta proporción todas estas actitudes están despertadas por el mismo, el éxito de un grupo no depende de las actitudes ni las decisiones unipersonales de sus protagonistas, el éxito depende de cómo el líder sabe manejar el talento humano dentro de su grupo y usar el aporte de cada uno en el momento indicado.

De igual manera luego de analizar las características de un buen líder o dirigente de una empresa también no puede dejar de mencionar la caracterización del perfil de un buen empleado ya que de la interacción de estos actores de la empresa se logran las metas y se logra cumplir con la misión que se tiene planteada en el Plan de Desarrollo. Para esto los empleados o miembros del equipo de trabajo deben ser conscientes que en el mundo laboral es importante estar siempre atento a los mensajes, deseos y necesidades de los superiores.

Como mencionamos anteriormente siempre existe el concepto de que nadie es tan necesario para ser irremplazable, en cualquier momento puede aparecer otra persona que ocupe nuestro puesto y ofrezca las mismas, e inclusive mayores prestaciones. Nada mejor para impedirlo que ser eficaz, lo importante no es solo hacer bien las cosas sino saber qué cosas hay que hacer, un error bastante frecuente es realizar buenos trabajos, pero inoportunos porque las prioridades empresariales en ese momento sean otras.

La cautela es un arma que todo trabajador debe adquirir o mantener, hay muchas reglas no escritas en el trabajo que hay que cumplir, una buena relación con los compañeros es la base para sentirse cómodo a la hora de trabajar, los problemas personales y los enfrentamientos generan enemigos personales, además de los compañeros están los superiores, en toda empresa hay una jerarquía que debe ser respetada, hay que aprender cuál es el superior al que hay que dirigirse en cada momento, nunca hay que pasar por encima del jefe inmediato.

También hay que prestar atención a las reglas laborales, asistir a los actos de la empresa o no tratar asuntos personales desde la misma, pueden ser reglas que no figuren en ningún sitio y, sin embargo, ser fundamentales. Es importante enterarse de qué cosas está mal visto en el lugar de trabajo, además es nota de buen gusto no criticar al anterior jefe o compañía donde se trabajó; por muy mala experiencia que se tenga, es conveniente ser prudente y guardarse las opiniones para uno mismo.

El respeto hacia los demás es primordial, la puntualidad también es importante, llegar tarde a una cita provoca en las personas el pensamiento de poca seriedad o poca valoración de su tiempo, lo mismo ocurre cuando demoran las respuestas a las llamadas telefónicas recibidas. Cumplir lo que se promete se da por supuesto, ofrecer un poco más es el primer peldaño para mejorar, ello es una muestra de

eficacia. Es fundamental asumir más responsabilidades, más vale tomar una decisión, aunque sea equivocada que no hacerlo, si se falla hay que reconocer el error y aprender de él, pues sólo es parte del camino hacia el éxito.

Otra característica especial de todo buen trabajador es su pensamiento direccionado hacia la eficiencia y la eficacia, estos términos son temas que causan muchos debates, análisis y son motivo de estudio y reflexión en muchos países. En términos generales, la Eficiencia se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados, si obtienes más resultados de un esfuerzo determinado, habrá incrementado tu eficiencia. Asimismo, si puedes obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, habrás incrementado tu eficiencia. En otras palabras Eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos, pero a la vez implica calidad al realizar bien lo que se espera lograr.

Sin embargo, en las organizaciones no basta con ser únicamente eficiente, las organizaciones modernas buscan algo más que eso, y eso es la eficacia. Cuando un equipo alcanza las metas u objetivos que le impone la institución decimos que es eficaz, entonces la eficacia se refiere a los resultados con relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por eso para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar en orden de procedencia aquellas que contribuyen a alcanzar los objetivos y metas previstas, por lo que se debe asegurar que lo que se haga vale la pena y conduzca a un fin.

La eficiencia y eficacia se interrelacionan, pero la falta de eficacia no puede ser compensada con eficiencia, por grande que sea ésta, ya que no hay nada más inútil que cumplir eficientemente algo que no tiene ningún valor y que no contribuye en nada para la Organización. Por eso es necesario preguntarse si lo que se hace vale la pena para algo. Es necesario precisar que en la actualidad las empresas particularmente organizaciones del estado pasan por una serie de problemas: por falta de recursos, de igual forma, todas quieren ofrecer un buen producto o servicio a bajo costo.

La cualidad clave del buen profesional radica en la inteligencia emocional. En los últimos años, lo que se ha dado a conocer como inteligencia emocional se ha convertido en un elemento decisivo a la hora de evaluar la capacidad directiva de un profesional, por delante incluso de su formación o de su experiencia laboral. La inteligencia emocional hace referencia a aquellos aspectos individuales relacionado con el modo de interactuar de la persona con todo lo que le rodea; estas son cualidades como: motivación, empatía, autocontrol, astucia social, etc.

El profesor norteamericano Daniel Goleman, en su libro Inteligencia Emocional, explica razones por las cuales personas con un elevado coeficiente intelectual fracasan, tanto en el ámbito profesional como en lo personal, mientras que otras, teniendo un coeficiente mucho más discreto, triunfan en todas las facetas de su vida. A partir de cierto nivel de responsabilidad no solo es importante tener una buena formación técnica y ser brillante en el ámbito de razonamiento mental, además es importante saber transmitir y vender las ideas, saber conducirse en situaciones tensas y delicadas que impliquen negociación y, en definitiva saber dirigir en la ambigüedad y en la indefinición.

El perfil psicológico de todo empleado es indispensable en cualquier proceso de selección, la persona responsable de llevar a cabo este proceso, tendrá en cuenta, entre otros, tres grandes parámetros antes de tomar una decisión con respecto a la idoneidad o no de una persona para un determinado puesto. Estos son: Los Conocimientos, Las Aptitudes y Las Actitudes.

Para cada puesto de trabajo, profesión u oficio tendrán un mayor peso específico uno de estas tres variables. Así, habrá trabajos en los que será indispensable tener grandes conocimientos de una materia determinada, siendo menos importantes las aptitudes y actitudes. Este podría ser en caso de un especialista técnico en cualquier rama de la ciencia o de la ingeniería, existen otras posiciones en las que el seleccionador va a prestar el máximo de atención a las aptitudes, teniendo menor importancia los conocimientos y/o las actitudes. Estas aptitudes podrán ser físicas, en el caso de un electricista o bodeguero; o psicológica, como en el caso de un relacionista público.

Finalmente existen otros puntos básicos a la hora de elegir una persona no son sus conocimientos, (que los podrá ir adquiriendo a lo largo del tiempo) o las aptitudes, (características netas que posee una persona para determinadas tareas) sino sus actitudes para su trabajo, empresa y superiores. Este es el caso de situaciones de confianza, o de aquellos deben mantener una colaboración estrecha con otro superior, como es el caso de las secretarías.

Indudablemente no existe el trabajador ideal, por esto lo ideal es sólo una aproximación, un intento ante una realidad, y hay que adaptarse a las necesidades concretas de un puesto de trabajo en particular. Así, se pueden comentar cada una de las variables del empleado deseado por todas las empresas, iniciando por la capacidad de diversificación es decir ser capaz de manejar múltiples tareas en un mismo tiempo, no debe centrarse en una única tarea y no acometer otras hasta haber finalizado la que se lleva entre manos. Eso restaría muchas oportunidades, además no todas las acciones que emprende acabarán con éxito. En suma, habrá que tener una visión en conjunto, y buen criterio para saber cuando no merece la pena continuar con una operación y dedicar sus esfuerzos a otras.

Todo trabajo exige esfuerzo y dedicación, pero un esfuerzo bien orientado, no hay que trabajar por trabajar, sino que hay que volcarse a una tarea en función de una meta. Se precisa un gran espíritu de superación y una gran necesidad de alcanzar los objetivos que se fijen, el entusiasmo y la ambición no pueden desaparecer en ningún momento de su vida, se debe tener seguridad y confianza en sí mismo. Debe ser rápido en respuestas mentales, no puede ni debe mostrarse indeciso en ninguna circunstancia, debe ser decisorio que no es lo mismo que imprudente.

La rapidez en la acción permite asumir todos los valores de la variable en función del tipo de trabajo que se trate, pero en ningún caso podrá llegarse a los extremos, ni perder la noción del tiempo, tampoco lanzarse en forma violenta a la acción. El trabajador debe saber venderse a sí mismo y lograr que se tenga en cuenta sus opiniones y sugerencias. En consecuencia, no puede pasar inadvertido, pero tampoco tratar de ser centro de atención. Debe procurar crear un buen ambiente en torno a él y mostrarse comunicativo a todos los niveles.

Saber planificar las acciones, bien sea a corto, mediano, o largo plazo es indispensable. Esto se aplica a cualquier puesto de trabajo y circunstancias particulares. Lo que nunca se debe hacer es actuar sin pensar, tampoco se debe ser un soñador eterno, sin llevar sus teorías a la práctica. Hay que enfocar los problemas como un conjunto teniendo en cuenta la globalidad del mismo y sin dejar que los pequeños detalles puedan desviarle de sus objetivos.

Se debe poseer una mentalidad flexible y anteponer la consecuencia de los objetivos a los métodos. Tener una actitud abierta ante el cambio es necesario para ser un buen trabajador, ya que cada día aparecen nuevas técnicas y elementos que facilitan las distintas labores. El trabajador debe ser un hombre extrovertido, un control emocional muy alto o muy bajo sería considerado como negativos.

El empleado deberá adoptar una actitud firme y tenaz a la hora de defender a su organización, pero sin caer en la obstinación. Una argumentación lógica y razonada dará más frutos que una exposición apasionada; de igual manera debe estar motivado por su tarea y trabajar porque le guste lo que está haciendo y no porque lo controlen o incentiven. Debe consultar con su superior cuando tenga dudas o no sepa cómo actuar, pero en ningún caso debe existir una dependencia que le obligue a no hacer nada hasta que lo decida el jefe.

Hasta ahora hemos visto las aptitudes y actitudes que debe tener cualquier persona para trabajar. Sin embargo, hay otras cualidades que debe reunir para que el trabajo resulte desarrollado con la máxima garantía de éxito:

- **Apariencia:** una buena persona es importante. En ningún momento deberá despertar su rechazo. No debe ser un figurín pero sí ir vestirse de modo adecuado a la circunstancia, ambiente.
- **Salud:** se debe contar de una salud compatible con la labor desarrollada.
- **Modales:** el trabajador deberá ser una persona correcta, educada y saber comportarse en cualquier situación.
- **Expresión:** es conveniente que no tenga defectos de pronunciación o de dicción. Deberá expresarse con soltura y seguridad.
- **Educación:** siempre apreciará tu deseo de continuar superándote, aprendiendo y perfeccionando.
- **Participación:** debes demostrar entusiasmo real por tu trabajo, es un requisito importante pues en la empresa ya sea en cualquier nivel de organización se requiere de mucha colaboración y participación sobre todo en lo que tiene relación con el trabajo en equipo; de ahí que nos referimos a la creación de sinergia es decir el todo es más que la suma de las partes.

Pero ¿cómo se desarrolla una filosofía así en una empresa estatal? No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo un conocimiento inicial basado en sus experiencias, formación profesional y antecedentes en ambientes laborales diferentes, este tipo de perfil debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias, de igual manera la empresa debe aprender a satisfacer múltiples objetivos y necesidades sociales que solamente se logran si el recurso humano ejecuta de la mejor manera sus tareas encomendadas, básicamente las personas están motivadas o se sienten impulsadas a comportarse de cierta manera porque sienten que les producirá recompensas. Por lo tanto, existen dos requerimientos básicos para motivar a alguien: (1) el incentivo o recompensa debe ser importante para la persona y (2) esa persona deberá sentir que probablemente el esfuerzo de su parte le producirá la recompensa.

La mayoría de los alcaldes tienen la concepción de que su personal está satisfecho con las condiciones en que se encuentra, que el recurso humano está agradecido por la oportunidad brindada para trabajar; sin embargo dicha situación no se refleja en el momento de medir la calidad en la atención a los usuarios ni el nivel de satisfacción del cliente interno que pocas veces se valora. Es importante que el área encargada de coordinar y dirigir el proceso de Gestión de Talento Humano de la empresa conozca del tema lo adopte y aplique todos los conceptos que existen al respecto.

En el Plan de Desarrollo se plantea la Misión y la Visión de la empresa durante el periodo de Gobierno, también se está implementando el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) en todas las entidades estatales, que orienta la prestación de los servicios con calidad y dirigidos hacia la satisfacción plena de los usuarios mediante procesos bien definidos; sin embargo en las empresas en este momento el MECI se realiza como requisito para no ser sancionados por los entes de control y no se presta el interés necesario para aprender a utilizar esta herramienta vital en las actividades diarias; Lo anterior nos demuestra que no basta con tener la mejor misión y visión, la más acertada estrategia empresarial, la mejor información, ni la tecnología más sofisticada si no se tiene talento humano orientado a resultados, con sentido de pertenencia, con metas alcanzables y medibles de acuerdo al manual de funciones y a toda la reglamentación dada en la ley 909 del 2004.

Luego de analizar la situación real de muchas de las empresas del estado se pueden definir varios aspectos a tener en cuenta que permitirán mejorar el proceso de Gestión del Talento Humano de una empresa así el área encargada de realizarlo no cuente con los recursos suficientes, dichos aspectos están relacionados con diferentes procesos encadenados que contribuyen a un fin común, inicialmente se realiza la atracción de candidatos calificados para un cargo. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos o externos o ambos, algunas técnicas de reclutamiento externo de personas son:

- a. Avisos en periódicos y revistas especializadas.
- b. Agencias de reclutamiento.
- c. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales.
- d. Carteles en sitios visibles.
- e. Presentación de candidatos por recomendación de empleados, bajo costo, altos rendimientos, efectos relativamente rápidos.
- f. Consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron teniéndose en cuenta en reclutamientos anteriores.
- g. Base de datos de candidatos, candidatos sobrantes en reclutamientos, son introducidos en la base de datos de la empresa para utilizarlos en nuevos reclutamientos.

La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas que presenten las características deseadas para la empresa puedan entrar en ella. La selección busca los candidatos entre varios reclutados, el más adecuado para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

Para lograr un alto grado de eficiencia en las organizaciones es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y participativos, con un personal dispuesto e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un actor vital dentro de ella, los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

Las Técnicas de Selección más utilizadas

- Entrevista de selección: Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras.
- Pruebas de conocimiento y capacidades: Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos.
- Pruebas sicométricas: Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
- Pruebas de personalidad: Estas características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen a una persona de otra.
- Técnicas de simulación: Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.

Otro procesos prioritarios y e importantes es la Descripción y análisis de cargos, describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo relaciona de manera breve las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, destacando su contenido. El análisis de cargos busca determinar cuáles requisitos físicos e intelectuales debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo. Para lograr este objetivo es necesario tener en claro los métodos de recolección de datos sobre cargos que existen y escoger dentro de las opciones el más ajustado a las necesidades o perfiles que se tengan.

- Método de la entrevista: Es el método más utilizado para recolectar datos sobre los cargos y determinar sus deberes y responsabilidades. Proporciona la oportunidad de mostrar posibles frustraciones causadas por el cargo y es un método sencillo y rápido. Como desventaja puede presentar distorsión en la información e ideas preconcebidas.
- Método del cuestionario: Es eficiente cuando se trata de recolectar información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista.
- Método de observación: Se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos. La descripción y el análisis de cargos ayuda al reclutamiento y selección de personas, a la identificación de las necesidades de entrenamiento, a la planeación de la fuerza laboral, al establecimiento de criterios de salarios, a la evaluación del desempeño de los trabajadores e identifica condiciones deficientes de trabajo y operaciones peligrosas siendo esto clave para elaborar el panorama de riesgo en la compañía.

El Proceso de inducción y entrenamiento de personal provee al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la empresa, entendiéndose ésta según los apartes ya mencionados anteriormente como el conjunto de creencias, valores, actitudes, sentimientos y formas de pensar compartidos por todos los miembros del grupo. También las normas que rigen la empresa a fin de proporcionar al nuevo empleado, relaciones de desempeño que contribuyan al éxito en la organización.

En este periodo, el empleado conocerá su puesto y funciones que debe desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionará, se orienta al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía y su posición actual, a describir las funciones generales de la compañía, a explicar la estructura organizacional, a describir la filosofía de la organización, sus metas y

objetivos, a explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía, a describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados, a esbozar las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos.

Es común que se lleve a cabo un seguimiento por un período de varias semanas o meses, y las empresas los revisan permanentemente, buscando nuevas y más formas efectivas de desempeñar las tareas.

Luego de la inducción, las empresas se ocupan del entrenamiento, cuyos objetivos primordiales son abrir el camino al nuevo empleado en forma rápida y económica, mejorar la cantidad y la calidad de trabajo, equipar al nuevo empleado con los conocimientos necesarios y contribuir a obtener la mejor moral estimulando el interés por la empresa y su nuevo empleo.

El entrenamiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo; sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

Los procesos de capacitación realizados mediante jornadas teórico prácticas permiten actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas. El desarrollo de habilidades para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las futuras demandas, propósitos de la capacitación. Las fases de capacitación incluyen la detección de necesidades, identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo, el diseño del plan de trabajo, ejecución del programa de entrenamiento requerido para ocupar el cargo, su evaluación, control y el seguimiento al desempeño del cargo.

Los objetivos de la capacitación apuntan a que la empresa obtenga mayor rentabilidad y a que los empleados tengan una actitud más positiva, mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa, obtener una mejor imagen, fomentar la apertura y la confianza, mejorar la relación jefe-subalterno, agilizar la toma de decisiones, contribuir a la formación de líderes, incrementar la productividad, calidad del trabajo y reducir la tensión.

Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y asegurar el desarrollo de los recursos humanos disponibles. La capacitación está dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones que se le asignan, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se busca que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

El siguiente proceso es el de "compensación" se entiende este como el pago total que hace la organización al trabajador por la labor contratada, que también incluye beneficios, prestaciones e incentivos. La compensación está conformada por elementos fijos sueldo, prestaciones o beneficios y variables –incentivos o remuneraciones por rendimiento (Morales Velandia, 1999). Esta última es vista por algunas empresas como factor motivante, ya que maximiza los esfuerzos del personal y eleva el resultado productivo estimado.

Los programas de compensación benefician la base económica del empleado y su familia, le da la posibilidad de ganancias más elevadas, lo que puede motivar al empleado, debido a que eleva su autoestima y su productividad (Chiavenato, 1994). Es vital mantener programas de salarios que no sólo hagan posible la maximización de la eficiencia de las ventas sino también proporcionen a los accionistas un retorno adecuado de las inversiones, estimulando así el ingreso y la permanencia de los buenos empleados.

El proceso de evaluación de desempeño normado por la Ley 909 de 2004 permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.; también tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas.

La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de recurso humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite, además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa. En síntesis, la evaluación del desempeño puede emplearse con dos fines: calificativos y de desarrollo.

La evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el desarrollo del recurso humano de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

Proceso salud y seguridad ocupacional se encarga de articular el desempeño del personal con la creación de un ambiente sano y seguro; es por esto que la legislación de cada país se ocupa de crear normas mínimas que regulen las prácticas de servicio y producción del negocio en aspectos como implementos de seguridad, manejo de herramientas, brigadas, bomberos, servicios médicos, etc., orientados a evitar enfermedades y accidentes. Dichas normas tendrán que interiorizarse e incorporarse en pautas y conductas de gestión ambiental de los procesos de la empresa.

Finalmente luego de analizar la situación real de muchas de las empresas del estado y de las características principales que debe tener tanto el empleador como el trabajador para lograr una armonía e interacción positiva se pueden definir varios aspectos a tener en cuenta que permitirán mejorar el proceso de Gestión del Talento Humano de una empresa así el área encargada de realizarlo no cuente con los recursos suficientes, dichos aspectos están relacionados con:

1. Establecer el desarrollo integral del talento humano como base fundamental para el proceder de la gestión de la empresa.
2. Asignar los recursos económicos que permitan realizar todas las actividades que competen al encargado de la Gestión del Talento Humano, permitiéndole programar actividades con todos los empleados de la empresa y obtener los resultados requeridos en el Plan de Desarrollo.

3. Permitir la formación y capacitación continua que facilite el crecimiento personal, cognitivo y social del personal de la institución.
4. La salud ocupacional debe contemplarse como eje prioritario para el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y de la prestación de los servicios de la institución, de igual manera el cumplimiento de las expectativas frente al proyecto de vida personal.
5. La aplicación de los objetivos básicos de la política estatal de gestión del recurso humano, debe ser dirigida a garantizar que el Estado cuente con servidores íntegros, competentes y comprometidos para que contribuyan al logro de los objetivos y planes de la organización.
6. La verificación periódica de las competencias de los funcionarios mediante la aplicación de la evaluación de desempeño laboral, es un proceso primordial que permite a todo dirigente conocer, incentivar y valorar a cada uno de sus empleados teniendo en cuenta no sólo las obligaciones laborales y capacidades intelectuales; sino reconocerlo como un ser integra

Autor: Yadira Gómez Arboleda (yalfg@hotmail.com). Escuela Superior de Administración Pública. ESAP. Facultad de postgrado, Especialización en gerencia hospitalaria. Neiva 2008
Cedido por www.monografias.com