

CARACTERIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO EN EMPRESAS DEL VALLE DEL CAUCA

Beatriz Eugenia Agudelo Orrego, Universidad Autónoma de Occidente

RESUMEN

Las organizaciones de este siglo deben caracterizarse por su adaptación al medio en el que compiten, gracias a las habilidades que su talento humano coloca en práctica en el ejercicio de sus funciones. De allí la importancia de conocer a través de esta investigación, de tipo descriptivo, cómo la organización realiza los procesos de gestión de su talento humano, con el fin de definir acciones de mejoramiento tendientes a que ésta cumpla un rol verdaderamente estratégico. Al aplicar entonces el cuestionario a 25 empresas del Valle del Cauca se obtuvieron entre otros hallazgos, que la mayoría de las empresas cuentan con un plan estratégico formal pero no con uno de gestión humana; el rol del área de gestión humana sigue siendo operativo; no existe una cultura de atracción y retención de buenos talentos; y por tanto se hace necesario que las empresas adopten una visión más holística respecto a la forma de gestionar el talento.

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

CHARACTERIZATION OF HUMAN TALENT PRACTICES IN COMPANIES OF VALLE DEL CAUCA

ABSTRACT

Organizations must be characterized by their adaptation to the environment in which they compete. We wish to identify, through this descriptive research, how the organization manages its human talent, in order to define improvement actions to enable it to perform a truly strategic role. When applying a questionnaire to 25 companies in Valle del Cauca, we discovered, among other findings, that the majority of companies have a formal strategic plan but not one for human management. The role of the human management area remains operational. There is not a culture of attracting and retaining top talent, and therefore, it is necessary for companies to adopt a more holistic view about how to manage talent.

JEL: M12, M53

KEYWORDS: Human Talent, Management, Practices, Development of People

INTRODUCCIÓN

El desarrollo histórico de la humanidad ha conllevado a cambios en todos los ámbitos: sociales, económicos, tecnológicos, culturales, entre otros; lo que directamente ha afectado a las organizaciones y su dinámica interna, pero sobre todo en lo relacionado con una de las áreas estratégicas de la organización, que es la de talento humano; pues de su gestión depende la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, pues en últimas son las personas, las que hacen posible el logro de los objetivos organizacionales. A partir de allí, se identifican varios elementos que clarifican el rol estratégico del área de talento humano: la consideración de las personas como elementos decisivos en la competitividad de las organizaciones, la visión sistémica de la gestión del talento humano y la necesidad

de que exista coherencia entre la gestión del talento humano y la estrategia organizacional. Surge así la necesidad de indagar acerca de cómo algunas organizaciones, en este caso 25 empresas ubicadas en el departamento del Valle del Cauca, pertenecientes a diferentes sectores económicos, llevan a cabo sus procesos de gestión del talento humano; además de la forma cómo su cultura está alineada con la estrategia del negocio, para así identificar aspectos de mejora que permitan, que el área de gestión humana deje su énfasis en lo operativo y asuma el rol estratégico que le corresponde.

Dentro de los hallazgos encontrados aparece que, las organizaciones objeto de estudio desarrollan la mayoría de actividades inherentes a los procesos de gestión del talento humano, como la permanencia y contratación de nuevos empleados; el reclutamiento a través de recomendaciones y referencias; la selección de los aspirantes preponderando sus capacidades para el puesto; la existencia de un plan estratégico de capacitación; y la utilización del salario fijo mensual como medio de pago. Sin embargo, se evidencia la necesidad de mejorar en algunos aspectos, entre los cuales se encuentran el establecimiento de programas de inducción formales; de niveles salariales acordes con las labores realizadas y el mercado; y el fortalecimiento de la capacitación del personal a través de convenios con entidades externas.

Es así como en este trabajo se presenta en primera instancia la revisión literaria, que da cuenta de la literatura relevante y pertinente al tema que se aborda, en este caso la gestión del talento humano y su relación con la estrategia organizacional. En segundo momento se trata la metodología, en la que se clarifica que esta investigación es descriptiva, aplicando tanto el método cualitativo, para obtener información sobre la situación de las empresas objeto de estudio como el método cuantitativo, para identificar el nivel de las prácticas de gestión del talento humano en dichas empresas. En un tercer momento, se muestran los resultados que dan cuenta de la forma como se llevan a cabo los procesos básicos del área de talento humano como son la incorporación, el desarrollo y la compensación en las 25 empresas participantes de la investigación. Por último, se presentan las conclusiones, relacionadas con la forma en que las empresas realizan su gestión del talento humano y qué deberían hacer para que ésta cumpliera su rol estratégico.

REVISIÓN LITERARIA

Los referentes conceptuales de esta investigación se centran en la evolución de la gestión del talento humano y los aspectos relevantes del departamento del Valle del Cauca, ubicación de las empresas objeto de estudio.

Evolución de la Gestión del Talento Humano

La evolución de la humanidad ha conllevado a cambios en la forma como las organizaciones de todo tipo conciben y gestionan el talento humano; a partir de modificaciones en la estructura organizacional y su manera de funcionar, como son la reducción, el outsourcing, las fusiones, el trabajo en red, el trabajo por procesos, los sitios alternativos de trabajo, los equipos autónomos y la flexibilidad laboral; que han permitido que las personas sean más autónomas, proactivas, automotivadas y con gran capacidad de logro. Esta nueva forma de trabajo ha sido el fruto del surgimiento de un sinnúmero de teorías organizacionales basadas en paradigmas que hacen énfasis en la tarea como en el caso de las teorías clásicas, especialmente la teoría de la organización científica de Frederick Taylor y la teoría de la organización industrial de Henry Fayol (Aktouf, 2002), en las que la racionalidad de la persona se concibe como el elemento dominante de la actividad humana, y por tanto como básico para la organización del trabajo, reduciendo en buena parte la concepción del hombre a la de homo economicus, “consistente en plantear como hipótesis sobre la naturaleza humana, la simple creencia de que el ser humano solo está motivado e interesado por el deseo de maximizar racionalmente sus ganancias materiales” (Aktouf, 2002, p.63). Estas teorías se inclinaron por la organización formal, mecanizada, cerrada, que debía funcionar en forma estandarizada a partir de la definición estricta de tiempos, movimientos y herramientas de trabajo

para lograr los objetivos sobre todo de productividad a partir de la gestión eficiente de las diferentes áreas organizacionales. Esta visión de lo formal no consiguió dar un trato sistémico al comportamiento humano y a la interacción de grupos y personas y mucho menos a la comprensión de los conflictos intraorganizacionales. Dada la necesidad de volver a lo humano, es decir a entender a la persona en la organización como un ser social, surge la teoría de las relaciones humanas, a partir del experimento de Hawthorne, realizado por Elton Mayo entre 1928 y 1932, que ratifica que el ser humano es productivo según las relaciones que establezca éste con el grupo al cual pertenece y no tanto a las condiciones físicas de trabajo (Dávila, 2001). Así, inicia el surgimiento de una serie de teorías que dignifican al ser humano en las organizaciones, como individuo pensante que puede aportar al logro de los objetivos organizacionales y que necesita para dar su máximo rendimiento, de la motivación y el cuidado de la organización a la que pertenece (Chiavenato, 2006; Dávila, 2001 & Certo, 2001).

Sin embargo, las anteriores teorías fueron criticadas en parte por su excesivo romanticismo, colocando demasiado énfasis en la persona y dejando de lado el logro de los objetivos de la organización y surge entonces un nuevo paradigma “el enfoque sistémico”, gracias a las consideraciones de Ludwig Von Bertalanffy que plantea que “la organización es un sistema compuesto de partes que se interrelacionan para lograr un propósito y que sostiene una relación dual con el ambiente” (Chiavenato, 2006, p.37), es decir que es un sistema abierto y como tal, debe mantenerse en equilibrio para sobrevivir a través de la adaptación y cambio continuos.

La convergencia de estas teorías desde el homo economicus de la escuela clásica, el homo social de la escuela de las relaciones humanas y finalmente el hombre complejo de la escuela sistémica y los enfoques modernos, lleva a considerar la importancia del talento humano en los diferentes escenarios y prácticas de la organización. Actualmente el talento humano se ha convertido en el valor diferencial por excelencia en las organizaciones. Lo que sabe una organización y cómo lo usa constituye la única ventaja competitiva. Es por ello que cada vez más las organizaciones giran en torno a las personas con talento y sus necesidades; porque lo que diferencia a una empresa de otra es su capital humano y lo fundamental es saber gestionar ese talento, a través de prácticas que permitan atraerlo, desarrollarlo y retenerlo.

Estrategia Organizacional

La gestión del talento humano debe cumplir un rol estratégico en la organización con miras a aportar al direccionamiento estratégico de la misma, a partir del monitoreo de una serie de factores claves de éxito, que según Wheelen y Hunger (2007) “son variables que afectan significativamente la posición competitiva general de las empresas en una industria específica” (p.91). Estos factores son decisivos para determinar la capacidad de una empresa para tener éxito en esa industria; los cuales dependen usualmente de las características económicas del sector, así como de las armas competitivas sobre las cuales las empresas de la industria han desarrollado sus estrategias. Jean Paul Sallenave en su libro gerencia y planeación estratégica (2002), plantea que existen seis factores fundamentales que determinan la permanencia de toda organización (p. 58 – 59):

El producto: si una empresa nace y crece con un solo producto, lo más seguro es que ésta muera con él; es decir que una empresa que dedica sus esfuerzos a un solo producto, tiene menos probabilidad de supervivencia que una empresa que se diversifica (Sallenave, 2002).

El mercado: cualquier cambio en la demanda amenaza la supervivencia de la organización. Un aumento en la demanda, hace que la competencia incremente su capacidad, por ende su oferta, lo que exige a la organización igualar a sus pares a través de un incremento en el capital de trabajo; por el contrario, una disminución de la demanda, implica menores ventas y por tanto un decremento de ingresos para la organización (Sallenave, 2002).

La tecnología: un atraso tecnológico puede llevar a una organización a perder posición en el mercado frente a sus competidores, posiblemente debido a que no cuenta con el capital suficiente para adquirir nueva tecnología o implementar nuevos procesos; un adelanto tecnológico, puede tener también un efecto negativo, si el mercado no estaba preparado para asumir dicha innovación (Sallenave, 2002).

La competencia: una organización no puede asegurar su supervivencia a menos que la estrategia industrial nacional frente a la competencia extranjera se lo permita. Por tal razón, es importante que la organización identifique claramente tanto su competencia más directa, es decir quienes producen sus mismos bienes, como su competencia indirecta, es decir aquellas organizaciones que producen bienes sustitutos del suyo (Sallenave, 2002).

El capital: algunos factores colocan en peligro la supervivencia de la organización, como son el sobre endeudarse, financiando activos con deuda a corto plazo; la falta de capital de trabajo, especialmente en los sectores en crecimiento; el costo de capital demasiado elevado; y los conflictos entre accionistas que pueden afectar la inversión (Sallenave, 2002).

El personal: determinante de la supervivencia de la organización, quienes pueden ponerla en peligro, ya sea porque no se adaptan a los cambios, convirtiéndola en lenta y con poca capacidad de reacción; o porque sus exigencias en cuanto al mejoramiento de condiciones sociales y económicas, destruyen la viabilidad económica de la organización (Sallenave, 2002).

Aspectos Generales Del Departamento del Valle del Cauca

El departamento del Valle del Cauca cuenta con una extensión territorial de 22.140 Km². Está ubicado al suroccidente del país. Limita por el norte con Chocó, Caldas y Quindío; por el este con Quindío y Tolima; por el sur con Cauca y por el oeste con el océano Pacífico y Chocó; cuenta con una población, según datos reportados por el censo 2005 de 4.161.425 personas. Según la Oficina de estudios económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2010) la base económica del departamento está sustentada en la prestación de servicios, seguida por industria y por las actividades agropecuarias. Entre los servicios más importantes se encuentran: comerciales, transporte, banca y comunicaciones. La agricultura por su parte es tecnificada, siendo el producto más relevante la caña de azúcar; y otros como: caña panelera, sorgo, yuca, algodón, soya, maíz, café, palma africana y cacao. La ganadería es principalmente vacuna.

En lo referente al sector industrial (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010) se destacan alimentos, particularmente el procesamiento de azúcar, la producción de químicos, farmacéuticos, plásticos y editoriales. Entre los principales productos de exportación se encuentran: el azúcar de caña o de remolacha; oro en bruto, semilabrado o en polvo; artículos de confitería sin cacao; neumáticos nuevos de caucho; papel y cartón para escribir sin estucar ni recubrir; café; medicamentos; coques y semicoques de hulla; acumuladores eléctricos; ácidos carboxílicos, halogenuros, peróxidos y sus derivados; hilos, cables y otros conductores aislados para electricidad; productos usados como jabón; preparaciones y productos de higiene bucal o dental; papel y cartón de uso doméstico o higiénico y papel y cartón kraft, sin estucar ni recubrir en bobinas o en hojas.

En cuanto a las importaciones (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010) se tiene que los principales productos que se traen al departamento, son, en su orden: aparatos receptores de televisión; automóviles de turismo para transporte de personas; neumáticos nuevos de caucho; alambre de cobre; maíz; abonos minerales o químicos nitrogenados; azúcar de caña o de remolacha; conservas de pescado, caviar y sucedáneos preparados; trigo y morcajo; vehículos para transporte de mercancías; aparatos para producción de frío y bombas de calor; sangre para usos terapéuticos; polímeros de etileno en formas primarias; motocicletas y ciclos con motor auxiliar; manzanas, peras y membrillos frescos.

Antecedentes

Se presentan a continuación algunos referentes que servirán de base para comparar los resultados encontrados en esta investigación, en lo relacionado con artículos e investigaciones afines al tema abordado. Es así como se destaca el artículo de Dries y De Vos (2013) titulado: la aplicación de una gestión del talento enfocada a la gestión de la carrera: el papel de la composición del capital humano y su continuidad; en el que los autores plantean que se deben utilizar las disciplinas psicológicas para entender la gestión del talento a partir de dos conceptos de referencia: el reequipamiento, que es la gestión del talento utilizando los recursos tradicionales de organización y los modelos mentales compartidos a través de los cuales se articulan los equipos. Otro de los documentos que es relevante mencionar corresponde al artículo “una revisión de la gestión del talento: infancia o adolescencia” de Thunnissen, Boselie y Fruytier (2013), donde se evidencia una contribución a la gestión del talento en diferentes contextos, a partir del abordaje de tres temas centrales que son la definición de talento, los resultados de la gestión del talento y las prácticas de gestión del talento. Los autores también identifican un enfoque unidimensional en el estudio de la gestión del talento y proponen el desarrollo de un enfoque multivalor para la gestión del talento, a partir de las teorías de la organización y la administración estratégica de los recursos humanos.

Un artículo interesante es “no solo por el dinero: la billetera emocional y la gestión del talento”, realizado por Kumar y Raghavendran (2013), quienes hacen una revisión crítica de la literatura sobre la gestión del talento, abordando tres temas relevantes que son las definiciones de talento, los efectos de la gestión del talento y las prácticas de la gestión del talento; encontrando que la literatura actual tiene un enfoque estrecho y unidimensional, mostrando una visión limitada de las actividades de recursos humanos. Es así como los autores con miras a plantear un enfoque más pluralista de la gestión del talento han tenido en cuenta la teoría de los stakeholders, las múltiples metas y la definición ampliada de las prácticas para contribuir al desarrollo de la gestión del talento en diferentes contextos.

Otro artículo a destacar es la gestión del talento en empresas medianas alemanas, en el que Valverde, Scullion y Ryan (2013), partiendo de que la gestión del talento puede variar entre las empresas y los contextos, analizan 700 pymes alemanas, identificando tres tipos de perfiles: gerentes de talento altamente comprometidos, gerentes de talento reactivos y gerentes de talento basados en la retención; que varían de acuerdo al volumen anual de ventas, al comportamiento cooperativo en relación con los recursos humanos y las redes de gestión del talento; los objetivos y presupuestos de la gestión del talento. En suma, las empresas alemanas analizadas otorgan importancia a la gestión del talento de la mayoría de los empleados, lo que se refleja en el sistema empresarial de ese país y en el aumento de la cooperación entre empresas para hacer frente a la guerra por el talento. Por su parte, Canavan, Scott y Mangematin (2013) en su artículo “empresas de servicios profesionales creativos: alinear la estrategia y el talento”, presentan una exploración empírica basada en el papel del recurso humano corporativo en la administración global del talento, específicamente en los sectores servicios profesionales y financieros.

Otros autores que plantean un estudio interesante es Longenecker y Fink (2013) quienes lo denominaron “creando valor en la administración del recurso humano en el siglo XXI: 7 pasos para administrar estratégicamente el recurso humano”. En éste, los investigadores tenían como objetivo construir un marco integrado que muestra en primer lugar cómo las firmas creativas de servicios profesionales (PSFs), pueden diferir en su estrategia para crecer, y en segundo lugar cómo estas estrategias alternativas para el crecimiento pueden influir en el enfoque de la empresa para organizarse y para reclutar el tipo de talento requerido. A través de una serie de entrevistas con directores generales, altos directivos y profesionales de industrias creativas, evidenciaron que las estrategias de crecimiento propuestas para las industrias creativas de servicios profesionales están alineadas a los perfiles del talento de los profesionales.

En lo relacionado con las investigaciones se puede resaltar la desarrollada por Suárez y Hernández (2004), que se titula “caracterización del talento humano en Colombia”, quienes elaboran una caracterización del área de gestión de talento humano en la unión temporal de productores, con énfasis en

las características actuales y tendencias de desarrollo del talento humano, que presta sus servicios en el subárea de desempeño, teniendo en cuenta los entornos: organizacional, ocupacional, educativo, económico y tecnológico. Por su parte, Mejía, Bravo y Jaramillo (2006), en su investigación “formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones”, realizan un análisis de las tendencias actuales en torno al tema de la formación del talento humano y su efecto sobre la productividad en las organizaciones, que conlleva a abordar los conceptos de aprendizaje organizacional, el cual fue validado mediante su implementación en el sistema de gestión de talento humano. Así mismo, se ha establecido con esta investigación que la implementación de un sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias (GTHC) permite incrementar la productividad del personal y aumentar la competitividad de las organizaciones.

Otro aporte es el realizado por los investigadores Calderón, Naranjo y Álvarez (2007), que se titula “la gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación”, en el cual, se realiza una descripción del mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los recursos humanos, y se aborda la generación de conocimiento en Colombia, considerando las tres perspectivas más sobresalientes: la sociológica, la humanística y la estrategia; siendo desde esta última donde se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicas de la organización, en consideración de sus activos intangibles como fuente de ventaja competitiva sostenible.

Igualmente, Saldarriaga (2008) en su investigación “Gestión Humana: tendencias y perspectivas”, hace referencia a las tendencias y las perspectivas de gestión humana que se imponen en la actualidad y que, a su manera, pretenden optimizar la administración del personal de la organización y contribuir al desarrollo e incremento de la productividad y la competitividad. Mediante la realización de un estado del arte, se logran determinar algunas de las tendencias más relevantes en la actualidad y se concluye que, cada vez con mayor fuerza, dichas tendencias se sustentan en discursos que pretenden "rescatar" al ser humano dentro de la organización, lo que no necesariamente se traduce en los procesos de gestión humana que se realizan en las organizaciones nacionales.

Finalmente, Muñoz (2009) en su investigación “proceso de reclutamiento y selección”, se refiere al tema de la admisión de personas a una organización, planteado por la teoría de la Administración de Recursos Humanos, concluyendo que la correcta realización de las etapas previas al reclutamiento y selección, en este caso, en la Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y Comerciales (AIESEC) puede ser un factor que determine el éxito del proceso de captaciones, ya que permite identificar correctamente las metas de este proceso y provee información importante para el reclutamiento, como la identificación del perfil de las personas necesarias.

METODOLOGÍA

Descripción General

El proyecto se desarrolló aplicando tanto la metodología cualitativa como la cuantitativa. El estudio cualitativo permitió obtener información en profundidad sobre la situación de las empresas objeto de estudio, en materia de gestión del talento humano, y orientar así el diseño del cuestionario aplicable en el estudio cuantitativo. El estudio cuantitativo posibilitó a su vez, identificar el nivel de las prácticas de gestión del talento humano en dichas empresas, para definir las problemáticas presentes cuando se realiza dicha gestión, lo cual se logró a través de la aplicación de un cuestionario entre los meses de enero y marzo de 2011, que se caracterizó por preguntas de opción múltiple (no se utilizó escala Likert), donde se trató información respecto al rol del área de talento humano como socio estratégico del negocio, y los retos y procesos en la gestión del talento humano; tal como aparece en la Tabla 1, en la cual se presentan las dimensiones y los descriptivos abordados en el instrumento.

Es de resaltar que el tipo de estudio fue descriptivo y se utilizó la técnica estadística de muestreo aleatorio simple. El cuestionario fue aplicado a una sola persona, en cada una de las 25 empresas de diferentes sectores de la economía, siendo un 60% empresas de la ciudad de Cali; y que ocupan los cargos de gerentes generales y gerentes de recursos humanos; tal como se muestra en la Tabla 2.

Proceso Metodológico

La metodología utilizada para conocer cómo las organizaciones objeto de estudio realizan los procesos de gestión de su talento humano contiene las siguientes fases:

Objetivo 1: Caracterizar las empresas objeto de estudio. Para cumplir este objetivo fue necesario realizar dos fases. La primera fase consistente en la revisión de algunos documentos institucionales pertenecientes a las empresas participantes en la investigación; y la segunda fase referente al diseño del cuestionario, el alistamiento de los formatos de sistematización y la definición del cronograma de realización de entrevistas.

Objetivo 2: Establecer como se realizan los procesos de gestión del talento humano en las empresas objeto de estudio. La puesta en marcha de este objetivo, consistió en la aplicación del cuestionario a las personas indicadas, pertenecientes a las empresas participantes; y posteriormente en la tabulación de la información obtenida.

Tabla 1: Relación de Dimensiones y Descriptores Utilizados en el Instrumento de Medición

I Parte	
1. Creación y Alineación de la Cultura Con la Estrategia del Negocio	
Dimensiones	Descriptores
1. Información general de la empresa.	1.1 Generación de la empresa. 1.2 Existencia del fundador. 1.3 Participación del fundador en las decisiones. 1.4 Número de empleados.
2. Gestión estratégica de la empresa.	2.1 Plan estratégico formal. 2.2 Misión y visión corporativas. 2.3 Valores corporativos. 2.4 Seguimiento al desarrollo y aplicación de los valores en los colaboradores.
3. Cultura corporativa.	3.1 Aspectos que distinguen la cultura corporativa. 3.2 Misión definida por el fundador. 3.3 Cambios en la cultura de la organización para adecuarse a la estrategia. 3.4 Análisis de los elementos de la cultura corporativa.
4. Gerencia del cambio.	4.1 Utilización de procesos de downsizing, fusiones o adquisiciones. 4.2 Realización de procesos de downsizing, fusiones o adquisiciones en los próximos años. 4.3 Porcentaje de empleados retirados por efectos de los procesos de reestructuración. 4.4 Implementación de programas para el desarrollo de liderazgo interno. 4.5 Presupuesto destinado a programas de desarrollo de liderazgo. 4.6 Medición de comportamientos para evaluar el progreso del liderazgo. 4.7 Utilización de las evaluaciones 360° para medir el liderazgo de los directivos. 4.8 Modelo conceptual de liderazgo como política institucional. 4.9 Utilización de la herramienta coaching para desarrollar el liderazgo. 4.10 Realización de programas en función de la responsabilidad social corporativa.

Tabla 1: Continuación. Relación de Dimensiones y Descriptores Utilizados En el Instrumento de Medición

I Parte	
1. Creación y Alineación de la Cultura Con la Estrategia del Negocio	
Dimensiones	Descriptores
5. Gestión por competencias.	5.1 Implementación modelo de competencias. 5.2 Aplicación del modelo de competencias en niveles de la organización. 5.3 Implementación de un modelo de gestión por competencias.
II PARTE	
A. Retos en la gestión del talento humano.	6. Retos principales en gestión de RRHH. 7. Prioridades a mediano plazo en la Gestión de RRHH. 8. Prácticas de gestión de RRHH desde los inicios de la empresa. 9. Impacto de la guerra por la atracción y retención del talento interno y externo.
B. Introducción de políticas de RRHH.	10. Políticas y herramientas de RR.HH en la organización.
C. Las prácticas de gestión humana:	11. Utilización de la metodología para alinear las prácticas de Gestión Humana.
C1. Habilidades como socio del negocio.	12. Integración del área de gestión humana al proceso de medición estratégica. 13. Cambios en el área de gestión humana. 14. Procesos estratégicos de cambio. 15. Tiempo del área de gestión humana dedicado a labores operativas. 16. Procesos de reestructuración o downsizing en esta área. 17. Cantidad de miembros de gestión humana. 18. Medición del valor agregado que genera el área de gestión humana.
D. Visión formulación y desarrollo estratégicos de gestión humana.	19. Plan estratégico de Gestión Humana. 20. Conocimiento del plan estratégico por toda la organización. 21. Principales debilidades del área de Gestión Humana. 22. Formulación del presupuesto del área de Gestión Humana. 23. Realización de mediciones de satisfacción de los clientes. 24. Procesos tercerizados. 25. Razones para acudir al outsourcing de procesos. 26. Funciones de las personas que laboran en el área de Gestión Humana. 27. El nivel educativo de la persona responsable del área de Gestión Humana.
E. Atracción y retención de talentos claves.	28. Antigüedad en el cargo. 29. Comportamiento de los ingresos y retiros de colaboradores. 30. Promedio de candidatos para llenar una vacante a nivel directivo. 31. Promedio de candidatos para llenar una vacante a nivel medio. 32. Promedio de candidatos para llenar una vacante a nivel operativo. 33. Limitaciones significativas en los candidatos que aspiran a una vacante a nivel directivo. 34. Limitaciones significativas en los candidatos que aspiran a una vacante a nivel medio. 35. Limitaciones significativas en los candidatos que aspiran a una vacante a nivel operativo. 36. Tiempo requerido para llenar una vacante de personal directivo. 37. Tiempo requerido para llenar una vacante de personal de nivel ocupacional medio. 38. Tiempo requerido para llenar una vacante de personal de nivel operativo. 39. Plan de carrera debidamente formulado y en desarrollo. 40. Medición de los costos de rotación de personal.
F. Creación de un entorno de trabajo de alto rendimiento.	41. Realización de mediciones periódicas de clima organizacional. 42. Factores que impactan el clima organizacional.

Tabla 1: Continuación. Relación de Dimensiones y Descriptores Utilizados en el Instrumento de Medición

iii Parte Procesos de la Gestión del Talento Humano	
Dimensiones	Descriptores
A. Reclutamiento, selección e inducción.	43. Cubrimiento de puestos. 44. Determinar qué métodos de reclutamiento utilizar. 45. Encargado de hacer la preselección. 46. Encargado de determinar los métodos de selección. 47. Encargado de tomar la decisión final. 48. Formas de reclutamiento de los directivos. 49. Formas de reclutamiento para el resto de personal. 50. Factores relevantes a tener en cuenta en la selección del personal. 51. Implementación de programas de inducción.
B. Evaluación y valoración de puestos.	52. Responsabilidades de los diferentes puestos de trabajo. 53. Sistema formal de clasificación para ordenar la importancia relativa de los puestos. 54. Existencia de una herramienta formal para la medición de la evaluación del desempeño de los empleados. 55. Aspecto con el cual está vinculada la herramienta formal de evaluación de la empresa. 56. Evaluación de objetivos (estratégicos, operativos, de negocio). 57. Medición del desempeño de los colaboradores a través de indicadores de gestión objetivos. 58. Valor agregado que ofrece a la empresa, el proceso de evaluación del desempeño.
C. Formación y desarrollo del talento vinculado a la estrategia.	59. Se cuenta con un plan estratégico de capacitación. 60. Porcentaje de programas de capacitación que cuentan con recursos de cofinanciación del SENA. 61. Programas de formadores internos que fortalezcan y transmitan el conocimiento. 62. Existencia de un sistema de gestión y control de calidad. 63. Desarrollo de programas e-learning. 64. Bases de la capacitación y formación que se imparte. 65. Características de la política de formación existente. 66. Obstáculos existentes para la formación.
D. Compensación: Sistemas de recompensa que mejoran el desempeño.	67. Sistema de compensación utilizado para el nivel directivo. 68. Sistema de compensación utilizado para el nivel medio. 69. Sistema de compensación utilizado para el nivel operativo. 70. Áreas funcionales en las que se implementan sistemas de compensación variable. 71. Responsable en la toma de decisiones en materia retributiva. 72. Fundamentos de la política retributiva. 73. Elementos que configuran el paquete retributivo. 74. Elementos que configura el paquete retributivo variable.
E. Responsabilidad Social Corporativa.	75. Adhesión al pacto global. 76. Informes de Responsabilidad Social que se elaboran en la empresa. 77. Acciones de Responsabilidad Social que realiza la empresa frente a sus grupos de interés.

Esta Tabla muestra las dimensiones y los descriptores, clasificados según los aspectos abordados en el instrumento que permitió la recolección de los datos. Fuente: Elaboración propia.

Objetivo 3: Proponer mejoras en los procesos de gestión del talento humano con miras al cumplimiento de su rol estratégico dentro de la organización. Una vez se tabularon los datos, se procedió a realizar el análisis de la información, consistente en la aplicación tanto de la estadística descriptiva como la inferencial mediante el software SPSS. La primera consistió en obtener frecuencias según las opciones de respuesta dadas; y la segunda, en aplicar la prueba paramétrica "regresión lineal", la cual permite estimar el efecto de una variable sobre otra (Hernández y otros, 2010); y obtener a partir del nivel de significancia resultante, la aceptación o rechazo de las hipótesis formuladas.

Posteriormente, se sistematizó la información con miras a la obtención del informe y las conclusiones finales.

Tabla 2: Caracterización de las Empresas Participantes en la Investigación

N°	Actividad Que Realiza la Empresa Participante	N° Empleados	Cargo de la Persona Que Diligenció el Cuestionario	Localización Principal de la Empresa
1	Prestación del servicio de carga por carretera.	200	Gerente	Yumbo – Valle
2	Producción y comercialización de papel.	80	Gerente	Guachené - Cauca
3	Producción de baldosas, cerámicas, mármol y pisos industriales	2000	Gerente	Bogotá -
4	Producción de mobiliario comercial e industrial.	30	Gerente de recursos humanos	Cundinamarca
5	Comercialización, construcción y mantenimiento de redes gas natural	41	Gerente	Yumbo – Valle Cali – Valle
6	Servicio de transporte de pasajeros.	60	Gerente	Buga – Valle
7	Producción y comercialización de productos y servicios en las áreas de la salud, del cuidado personal y el aseo del hogar	5000	Gerente	Cali – Valle
8	Servicio de mantenimiento y venta de equipos de aire comprimido.	11	Gerente	Cali – Valle
9	Producción y comercialización de productos farmacéuticos y alimentos para el consumo humano.	1574	Gerente	Cali – Valle
10	Producción y comercialización de postres y ponqués	250	Gerente	Cali – Valle
11	Comercialización de productos de aseo, cafetería, artículos desechables y papelería en general.	37	Gerente	Cali – Valle
12	Servicios metalmecánicos	200	Gerente	Cali – Valle
13	Producción y comercialización de café	416	Gerente	Candelaria - Valle
14	Producción y comercialización de alimentos	250	Gerente	Cali – Valle
15	Producción y distribución de los servicios de acueducto, energía y telecomunicaciones	3565	Gerente	Cali – Valle
16	Cría de ganado vacuno	12	Gerente	Medellín – Antioquía
17	Producción y comercialización de azúcar	2400	Gerente	Palmira – Valle
18	Servicios de seguridad	39	Gerente	Cali – Valle
19	Servicios de ingeniería	83	Gerente	Cali – Valle
20	Comercialización de productos de la canasta familiar	55	Gerente	Cali – Valle
21	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico	30	Gerente	Bogotá - Cundinamarca
22	Producción y comercialización de aceites	350	Gerente	Cali – Valle
23	Servicio de investigación de mercados	40	Gerente	Cali – Valle
24	Producción y comercialización de carne	12	Gerente	Yumbo – Valle
25	Producción y comercialización de alimentos	1200	Gerente	Cali – Valle

En esta Tabla aparece la descripción de las empresas objeto de estudio, resaltando la actividad a la que se dedican, el número de empleados que tienen, el cargo de la persona que diligenció la encuesta y la ubicación de su sede principal. Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis Resultantes

A continuación se presentan las hipótesis definidas de acuerdo al objeto de investigación.

Hi1: las empresas cuya área de gestión humana está integrada al proceso de medición estratégica del negocio cuentan con un plan estratégico de gestión humana.

Hi2: las empresas que consideran como principal obstáculo para realizar la formación de los empleados, la facilidad para contratar personal ya formado; cubren sus vacantes de nivel directivo y mandos medios, a través del reclutamiento externo.

Hi3: las empresas en las cuales existe un programa de inducción, fundamentan su política retributiva en el desempeño de los empleados.

Hi4: las empresas que han definido un plan estratégico formal, han adoptado un modelo conceptual de liderazgo como política institucional.

Hi5: las empresas que implementan programas para el desarrollo del liderazgo interno, realizan mediciones de comportamiento para evaluar su progreso.

Hi6: Las empresas que utilizan el sistema tradicional de compensación para el nivel directivo y medio destinan menos del 5% del presupuesto de capacitación a programas de desarrollo del liderazgo.

Hi7: las empresas con mayor número de empleados tienen una herramienta formal para medir el desempeño.

RESULTADOS

La investigación realizada se obtuvo gracias a la participación de 25 empresas pertenecientes a diferentes sectores de la economía, cuya sede principal o sucursal se encuentra en el departamento del Valle del Cauca. A continuación se presentan los hallazgos encontrados respecto de la forma como se llevan a cabo los procesos básicos del área de talento humano, como son la incorporación, el desarrollo y la compensación, en las empresas participantes en la investigación. En primera instancia es importante anotar que en las empresas objeto de estudio existe un área de gestión humana, y de allí la necesidad de indagar acerca de su rol estratégico en la organización, y por ende si ésta cuenta con un plan estratégico de gestión humana; lo que derivó en la formulación de la hipótesis Hi1: las empresas cuya área de gestión humana está integrada al proceso de medición estratégica del negocio (variable independiente), cuentan con un plan estratégico de gestión humana (variable dependiente); cuyas variables se correlacionaron a través de la prueba regresión lineal (Figura 1), obteniendo una correlación positiva, con una regresión lineal R de 0.510 y un nivel de significancia de 0.011 (Tabla 3); indicando que se puede aceptar la hipótesis formulada.

Tabla 3: Anova^a Área de Gestión Humana y Plan Estratégico de Gestión Humana

Modelo		Suma de Cuadrados	Gl	Media Cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1.553	1	1.553	7.754	0.011 ^b
	Residual	4.406	22	0.200		
	Total	5.958	23			
R = 0.510	R ² = 0.261	Error típ = 0.447				

a. Variable dependiente: ¿La empresa cuenta con un plan estratégico de Gestión Humana?

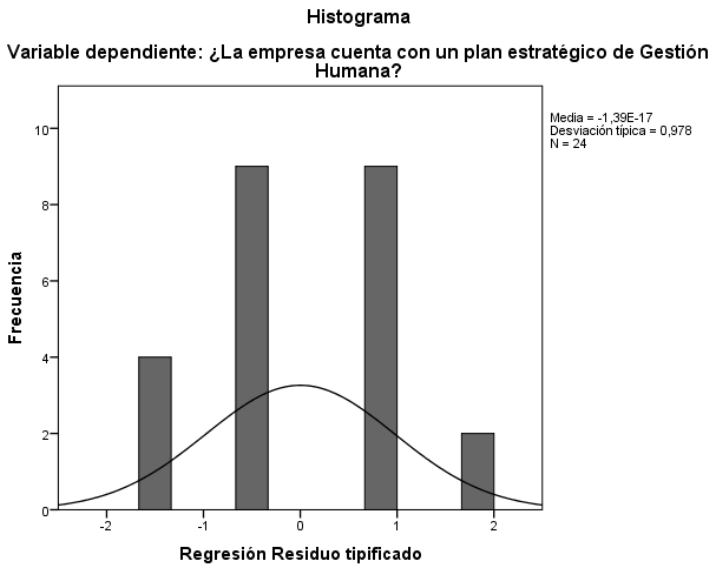
b. Variables predictoras: (Constante), ¿El área de gestión humana está integrada al proceso de medición estratégica del negocio?

En esta Tabla se presenta la relación R, resultante de la correlación lineal entre la variable predictora o independiente y la variable dependiente; que permite estimar el efecto de una variable sobre otra. Así entre mayor sea la correlación R entre las variables, mayor capacidad de predicción. Así mismo, se muestra el cálculo Anova resultante de correlacionar la variable predictora o independiente y la variable dependiente, que con base en un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, se obtiene un nivel de significancia Sig., que al registrar un valor menor a 0.05; es criterio definitorio para la aceptación de la hipótesis formulada. Fuente: resultados al aplicar la regresión lineal utilizando el software SPSS.

Incorporación

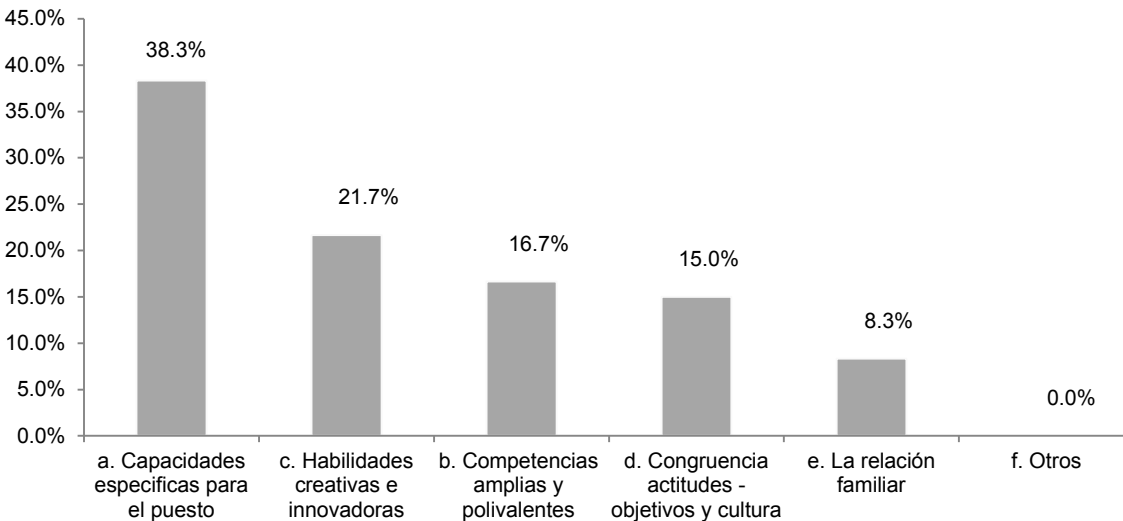
Pese a la situación económica de algunos sectores en la región, el flujo de empleados en las empresas encuestadas presentó el siguiente comportamiento durante los últimos tres años: en el 44% de las empresas permaneció igual, en un 35% de ellas aumentó y solo disminuyó en el 4% de las mismas. Antes de hablar de reclutamiento es necesario abordar lo relacionado con el *diseño de cargos*, encontrándose que el 41.4% de las empresas participantes cuentan con un manual de funciones; que permite definir claramente las responsabilidades de cada puesto de trabajo. Al abordar el proceso de *reclutamiento* se encuentra que alrededor del 20% de las empresas utilizan las recomendaciones y referencias para cubrir tanto las vacantes de nivel directivo como las de otro tipo de profesionales. Una vez que se ha llevado a cabo el proceso de reclutamiento, se procede a la *selección* del personal, encontrándose que para el 38.3% de las empresas, los aspectos más relevantes a considerar en este proceso son las capacidades específicas para el puesto y que para el 21.7% son las habilidades creativas e innovadoras (Figura 2).

Figura 1: Histograma Resultante de Correlacionar Área de Gestión Humana y Plan Estratégico de Gestión Humana



En esta figura se muestra un histograma que refleja la media y la desviación típica de los datos obtenidos gracias a 24 respuestas generadas, teniendo como variable dependiente: existencia de un plan estratégico de gestión humana y como independiente: integración del área de gestión humana al proceso de medición estratégica del negocio. Además se puede observar que la curva es simétrica, es decir que los datos están distribuidos de manera uniforme, y que es plana, lo que predice un valor negativo de curtosis. Fuente: resultados al aplicar la regresión lineal utilizando el software SPSS.

Figura 2: Aspectos Relevantes a Tener en Cuenta en la Selección de Personal



En esta figura se muestra qué aspectos son importantes en la selección del personal para las áreas de talento humano de las empresas objeto de estudio. La intención es evidenciar que es prioritario para estas empresas, al momento de seleccionar un candidato para un puesto determinado; dado que de dicha selección depende que se elija la persona idónea y que su desempeño sea el esperado, superando las expectativas. Se encuentra que para estas empresas, los aspectos más relevantes para seleccionar el personal, son en su orden: las capacidades específicas para el puesto, las habilidades creativas e innovadoras, las competencias amplias y polivalentes, la congruencia actitudes – objetivos y cultura, y la relación familiar. Fuente: Elaboración propia con base en los datos recolectados.

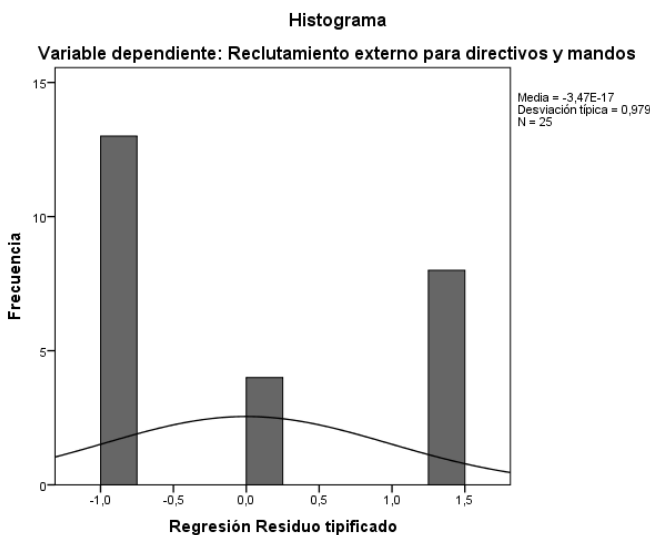
A partir de lo anterior y con la finalidad de complementar el análisis, se deduce que las empresas tienden a cubrir sus vacantes de nivel directivo y mandos medios, mediante reclutamiento externo, cuando consideran como principal obstáculo para realizar la formación de los empleados, la facilidad para contratar personal ya formado; variables que configuran la hipótesis 2, Hi2 (Figura 3), la cual es aceptada, dados los resultados de correlación positiva R de 0.454 y nivel de significancia de 0.023, obtenidos mediante la prueba de regresión lineal (Tabla 4). Evidencia que complementa la reflexión anterior, cuando a partir del análisis descriptivo y analizando sólo la forma preferida para incorporar talento a la organización, aparecen las recomendaciones y las referencias.

Tabla 4: Anova^a Facilidad Contratar Personal Ya Formado y Reclutamiento Externo Para Directivos y Mandos Medios

Modelo		Suma de Cuadrados	Gl	Media Cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1.288	1	1.288	5.980	0.023 ^b
	Residual	4.952	23	0.215		
	Total	6.240	24			
R = 0.454		R ² = 0.206	Error típ = 0.464			

a. Variable dependiente: Reclutamiento externo para directivos y mandos b. Variables predictoras: (Constante), Facilidad contratar personal ya formado En esta Tabla se presenta la relación R, resultante de la correlación lineal entre la variable predictora o independiente y la variable dependiente; que permite estimar el efecto de una variable sobre otra. Así entre mayor sea la correlación R entre las variables, mayor capacidad de predicción. Así mismo, se muestra el cálculo Anova resultante de correlacionar la variable predictora o independiente y la variable dependiente, que con base en un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, se obtiene un nivel de significancia Sig., que al registrar un valor menor a 0.05; es criterio definitivo para la aceptación de la hipótesis formulada. Fuente: resultados al aplicar la regresión lineal utilizando el software SPSS.

Figura 3: Histograma Resultante de Correlacionar Facilidad Contratar Personal Ya Formado y Reclutamiento Externo Para Directivos y Mandos Medios



En esta figura se muestra un histograma que refleja la media y la desviación típica de los datos obtenidos gracias a 25 respuestas generadas, teniendo como variable dependiente, las empresas cubren sus vacantes de nivel directivo y mandos medios, a través del reclutamiento externo y como independiente, las empresas que consideran como principal obstáculo para realizar la formación de los empleados, la facilidad para contratar personal ya formado. Además se puede observar que la curva es asimétrica, es decir que los datos tienden a agruparse hacia la derecha de la curva, y que es plana, lo que predice un valor negativo de curtosis. Fuente: resultados al aplicar la regresión lineal utilizando el software SPSS.

De otra parte, se destaca que una vez seleccionado y contratado el personal, se procede a realizar el proceso de inducción, hallando que el 64% de las empresas tienen un programa de inducción definido, mientras que el 16% carecen de éste. Además las empresas en las cuales existe este programa,

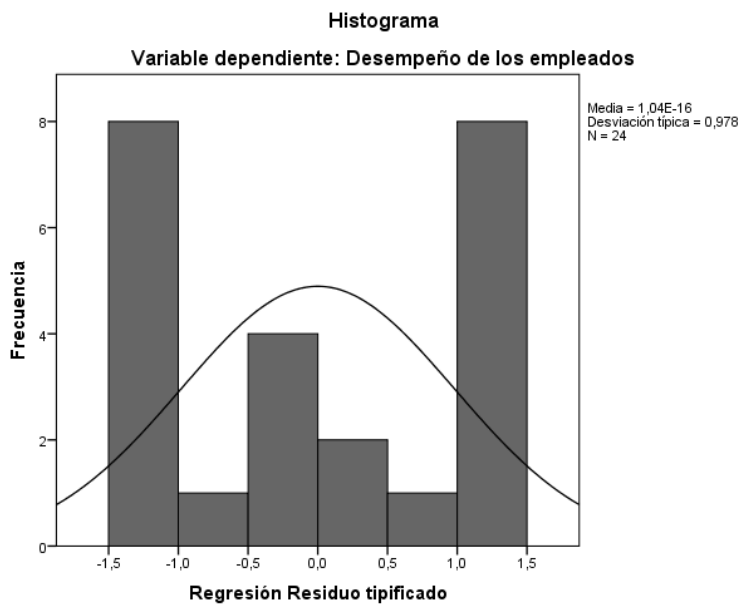
fundamentan su política retributiva en el desempeño de los empleados (hipótesis Hi3) (Figura 4); como lo evidencia una correlación positiva con una regresión lineal R de 0.497 y un nivel de significancia de 0.014 (Tabla 5). Lo anterior desde la mirada organizacional, muestra coherencia, pues desde el momento de la inducción no solo se empieza a generar en el colaborador, el sentido de pertenencia por la organización, sino que es el primer paso, para clarificar las funciones que debe desempeñar y los logros que se esperan de él.

Tabla 5: Anova^a Existencia Programa de Inducción y Fundamento de la Política Retributiva es el Desempeño de los Empleados

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1.387	1	1.387	7.199	0.014 ^b
	Residual	4.238	22	0.193		
	Total	5.625	23			
R = 0.497		R ² = 0.247	Error típ = 0.439			

a. Variable dependiente: Desempeño de los empleados b. Variables predictoras: (Constante), ¿Tiene su empresa un programa de inducción? En esta Tabla se presenta la relación R, resultante de la correlación lineal entre la variable predictora o independiente y la variable dependiente; que permite estimar el efecto de una variable sobre otra. Así entre mayor sea la correlación R entre las variables, mayor capacidad de predicción. Así mismo, se muestra el cálculo Anova resultante de correlacionar la variable predictora o independiente y la variable dependiente, que con base en un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, se obtiene un nivel de significancia Sig., que al registrar un valor menor a 0.05; es criterio definitorio para la aceptación de la hipótesis formulada. Fuente: resultados al aplicar la regresión lineal utilizando el software SPSS.

Figura 4: Histograma resultante de correlacionar existencia programa de inducción y fundamento de la política retributiva es el desempeño de los empleados



En esta figura se muestra un histograma que refleja la media y la desviación típica de los datos obtenidos gracias a 24 respuestas generadas, teniendo como variable dependiente: fundamento de la política retributiva es el desempeño de los empleados y como independiente: existencia programa de inducción. Además se puede observar que la curva es simétrica, es decir que los datos están distribuidos de manera uniforme, y que es más elevada, lo que predice un valor positivo de curtosis. Fuente: resultados al aplicar la regresión lineal utilizando el software SPSS.

Desarrollo

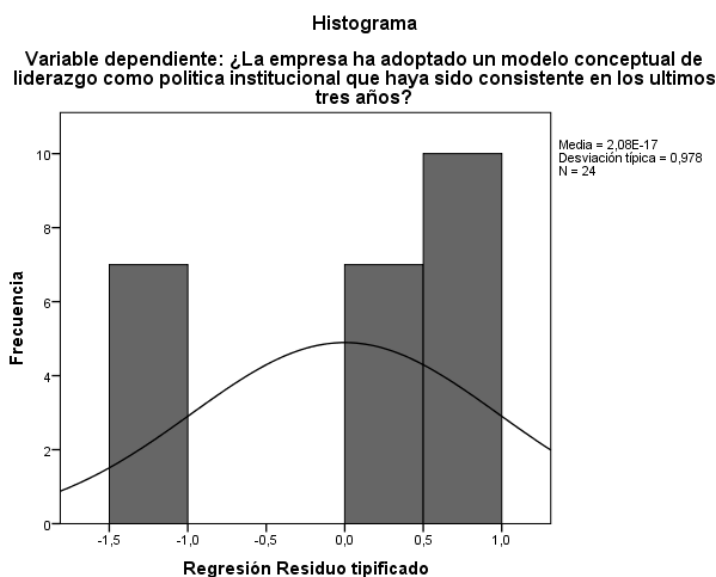
Un 56% (15) de las empresas encuestadas manifestó tener un plan estratégico de capacitación, que orienta los esfuerzos en este aspecto, y de éstas solo el 21.4% tienen a su vez un plan de carrera y un plan de formación. Cabría entonces preguntarse, si estas empresas que han definido un plan estratégico de capacitación, que por supuesto surge del plan estratégico formal de la organización, ¿han adoptado un modelo conceptual de liderazgo como política institucional? (hipótesis Hi4) (Figura 5). Efectivamente, las empresas que han definido un plan estratégico formal han adoptado un modelo conceptual de liderazgo como política institucional, lo cual es ratificado por una regresión lineal R de 0.542 y un nivel de significancia de 0.006 (Tabla 6); y que es consecuente con la definición del plan estratégico del área de gestión humana y del plan de capacitación; lo que necesariamente debe derivar en la formación interna del personal, con miras a aumentar sus competencias y su nivel de autonomía y motivación.

Tabla 6: Anova^a Existencia Plan Estratégico Formal y Adopción de un Modelo de Liderazgo Como Política Institucional

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1.716	1	1.716	9.167	0.006 ^b
	Residual	4.118	22	0.187		
	Total	5.833	23			
R = 0.542		R ² = 0.294	Error típ = 0.433			

a. Variable dependiente: ¿La empresa ha adoptado un modelo conceptual de liderazgo como política institucional que haya sido consistente en los últimos tres años? b. Variables predictoras: (Constante), ¿La empresa cuenta con un plan estratégico formal? En esta Tabla se presenta la relación R, resultante de la correlación lineal entre la variable predictora o independiente y la variable dependiente; que permite estimar el efecto de una variable sobre otra. Así entre mayor sea la correlación R entre las variables, mayor capacidad de predicción. Así mismo, se muestra el cálculo Anova resultante de correlacionar la variable predictora o independiente y la variable dependiente, que con base en un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, se obtiene un nivel de significancia Sig., que al registrar un valor menor a 0.05; es criterio definitorio para la aceptación de la hipótesis formulada. Fuente: resultados al aplicar la regresión lineal utilizando el software SPSS.

Figura 5: Histograma Resultante de Correlacionar Existencia Plan Estratégico Formal y Adopción de un Modelo de Liderazgo Como Política Institucional



En esta figura se muestra un histograma que refleja la media y la desviación típica de los datos obtenidos gracias a 24 respuestas generadas, teniendo como variable dependiente: adopción de un modelo de liderazgo como política institucional y como independiente: existencia de un plan estratégico formal. Además se puede observar que la curva es asimétrica, es decir que los datos tienden a agruparse hacia el lado izquierdo de la curva, y que es más elevada, lo que predice un valor positivo de curtosis. Fuente: resultados al aplicar la regresión lineal utilizando el software SPSS.

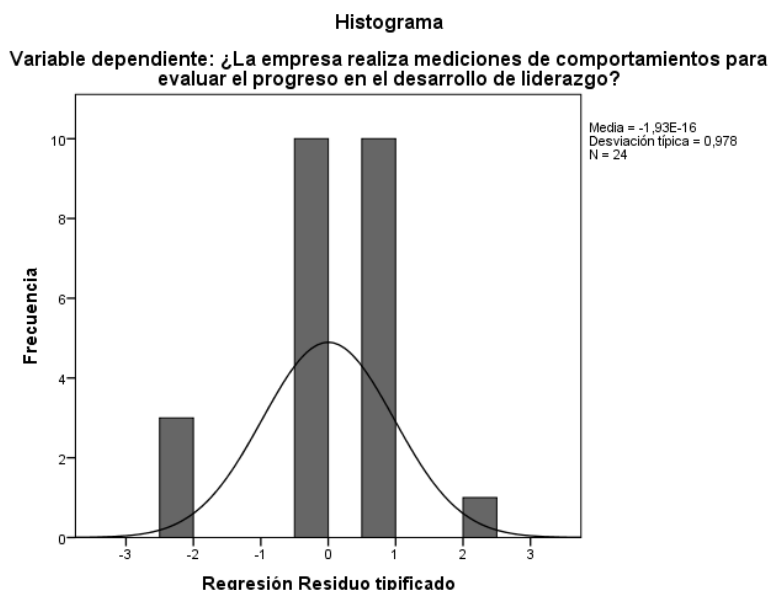
Sin embargo, se evidencia en cuanto al análisis de las herramientas utilizadas por las empresas participantes para el desarrollo del talento, que solo el 44% de las empresas cuenta con programas de formadores internos; siendo necesario que evalúen la efectividad de dichos programas; y surge así, la hipótesis 5, Hi5, que consiste en que las empresas que implementan programas para el desarrollo del liderazgo interno, realizan mediciones de comportamiento para evaluar su progreso (Figura 6); la cual es aceptada, dados los resultados de regresión lineal R de 0.678 y nivel de significancia de 0.000 obtenidos (Tabla 7); que muestran una correlación positiva entre las variables. Lo anterior, permite dilucidar que los programas que se implementan, en este caso, en la formación del personal, deben ser evaluados, con el fin de analizar que tanto se aplica lo aprendido en la labor diaria y si es necesario, aplicar correctivos.

Tabla 7: Anova^a Implementación de Programas Para el Desarrollo de Liderazgo Interno y Mediciones de Comportamientos Para Evaluar Su Progreso

Modelo		Suma de Cuadrados	Gl	Media Cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2.742	1	2.742	18.750	0.000 ^b
	Residual	3.217	22	0.146		
	Total	5.958	23			
R = 0.678		R ² = 0.460	Error típ = 0.382			

a. Variable dependiente: ¿La empresa realiza mediciones de comportamientos para evaluar el progreso en el desarrollo de liderazgo?
 b. Variables predictoras: (Constante), ¿La empresa implementa programas para el desarrollo de liderazgo interno? En esta Tabla se presenta la relación R, resultante de la correlación lineal entre la variable predictora o independiente y la variable dependiente; que permite estimar el efecto de una variable sobre otra. Así entre mayor sea la correlación R entre las variables, mayor capacidad de predicción. Así mismo, se muestra el cálculo Anova resultante de correlacionar la variable predictora o independiente y la variable dependiente, que con base en un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, se obtiene un nivel de significancia Sig., que al registrar un valor menor a 0.05; es criterio definitorio para la aceptación de la hipótesis formulada. Fuente: resultados al aplicar la regresión lineal utilizando el software SPSS.

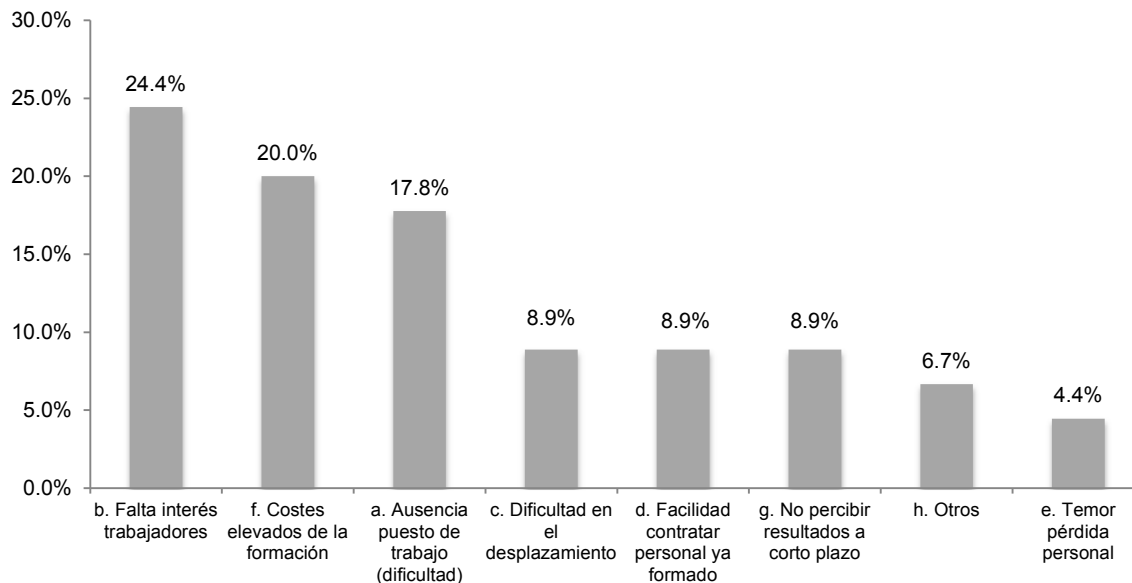
Figura 6: Histograma Resultante de Correlacionar Implementación de Programas Para el Desarrollo de Liderazgo Interno y Mediciones de Comportamientos Para Evaluar Su Progreso



En esta figura se muestra un histograma que refleja la media y la desviación típica de los datos obtenidos gracias a 24 respuestas generadas, teniendo como variable dependiente: mediciones de comportamientos para evaluar su progreso y como independiente: implementación de programas para el desarrollo de liderazgo interno. Además se puede observar que la curva es simétrica, es decir que los datos están distribuidos de manera uniforme, y que es más elevada, lo que predice un valor positivo de curtosis. Fuente: resultados al aplicar la regresión lineal utilizando el software SPSS.

Aunque los temas predominantes en las capacitaciones, en el 47.6% de las empresas son los conocimientos técnicos y en el 31%, lo relacionado con los comportamientos y competencias deseadas; es importante llamar la atención sobre la necesidad de formar en liderazgo, y aunque se ha avanzado en este aspecto, es necesario seguir trabajando en este tema, pues el talento humano debe ser visto como un recurso indispensable y el más importante para las organizaciones. Al indagar acerca de los obstáculos que existen para llevar a cabo dicha formación, el 24.4% de las empresas consideran que es la falta de interés de los trabajadores y el 20% de las empresas, los costos elevados de la formación (Figura 7).

Figura 7: Obstáculos Existentes Para Realizar la Formación en la Organización



En esta figura se muestra qué obstáculos se presentan en cada una de las empresas objeto de estudio para realizar la formación del personal; encontrándose que entre los principales están: la falta de interés de los trabajadores, los costes elevados de la formación, la ausencia o no existencia del puesto de trabajo, la dificultad en el desplazamiento del personal, la facilidad para contratar personal ya formado, y el no percibir resultados a corto plazo. La importancia de analizar este aspecto, radica en el impacto que tiene la formación del personal de una empresa en el logro de los objetivos organizacionales, y a su vez en la generación de mayor compromiso con la organización. Fuente: Elaboración propia con base en los datos recolectados.

Compensación

Las empresas participantes dieron cuenta de los sistemas de compensación que han implantado, destacando que el sistema más utilizado para retribuir tanto al nivel directivo, como medio y operativo es el sistema tradicional o salario fijo mensual. Así, el 36% de las organizaciones utiliza este sistema de compensación para el nivel directivo, el 16% una combinación entre el sistema tradicional y variable y el otro 16% mezcla el tradicional, variable y flexible. Se evidencia también que el sistema de compensación variable es utilizado por empresas que tienen un número considerable de empleados y un número mínimo de empleados; es decir que las empresas más propensas a establecer este tipo de incentivos son las que tienen más de 251 empleados y las que cuentan con un rango entre 10 y 50 empleados. Lo anterior se explica en el primer caso, por ser instituciones con un bagaje y experiencia que les permite adoptar formas diferentes de compensación; y en el segundo caso, porque son organizaciones pequeñas, cuya flexibilidad les permite adaptarse fácilmente a las condiciones del entorno, que incluyen nuevas formas de contratación y de remuneración.

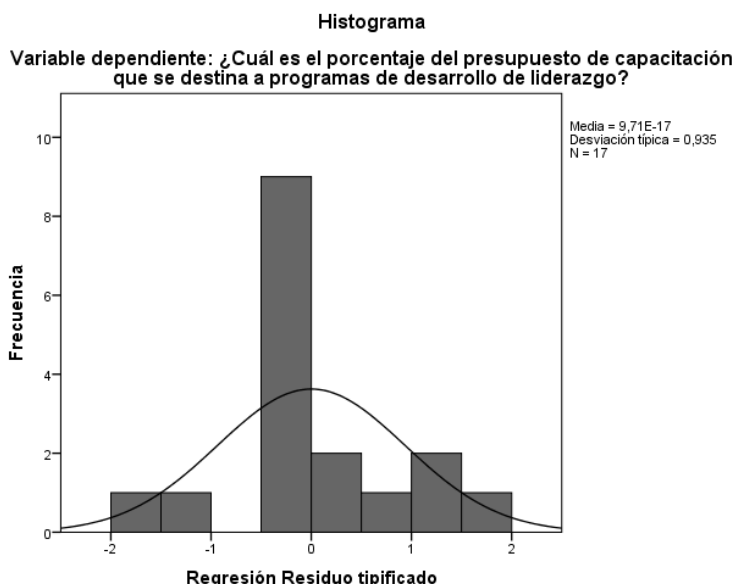
A partir de lo anterior, se hace necesario realizar una correlación entre la compensación y la formación del personal; y surge entonces la hipótesis Hi6, que afirma que las empresas que utilizan el sistema tradicional de compensación para el nivel directivo y medio destinan menos del 5% del presupuesto de capacitación a programas de desarrollo del liderazgo (Figura 8); la cual es cierta, dados los resultados de regresión lineal R de 0.784 y nivel de significancia de 0.001 obtenidos (Tabla 8). Esto es un aspecto que invita a la reflexión; pues el hecho de que muchas empresas aún utilicen el sistema tradicional de compensación; y a su vez destinen tan bajo presupuesto a la formación en liderazgo, podría dar cuenta de una gerencia tradicional, técnica y poco participativa. Sin embargo, esto tendría que ser objeto de estudio de posteriores investigaciones.

Tabla 8: Anova^a Utilización del Sistema Tradicional de Compensación y Porcentaje del Presupuesto de Capacitación Destinado a Programas de Desarrollo del Liderazgo

Modelo		Suma de Cuadrados	Gl	Media Cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3.613	2	1.807	11.147	0.001 ^b
	Residual	2.269	14	0.162		
	Total	5.882	16			
R = 0.784		R ² = 0.614	Error típ = 0.403			

a. Variable dependiente: ¿Cuál es el porcentaje del presupuesto de capacitación que se destina a programas de desarrollo de liderazgo?
 b. Variables predictoras: (Constante), ¿Cuál es el sistema de compensación que utiliza la empresa para el nivel medio?, ¿Cuál es el sistema de compensación que utiliza la empresa para el nivel directivo? En esta Tabla se presenta la relación R, resultante de la correlación lineal entre la variable predictora o independiente y la variable dependiente; que permite estimar el efecto de una variable sobre otra. Así entre mayor sea la correlación R entre las variables, mayor capacidad de predicción. Así mismo, se muestra el cálculo Anova resultante de correlacionar la variable predictora o independiente y la variable dependiente, que con base en un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, se obtiene un nivel de significancia Sig., que al registrar un valor menor a 0.05; es criterio definitorio para la aceptación de la hipótesis formulada. Fuente: resultados al aplicar la regresión lineal utilizando el software SPSS.

Figura 8: Histograma resultante de correlacionar utilización del sistema tradicional de compensación y porcentaje del presupuesto de capacitación destinado a programas de desarrollo del liderazgo



En esta figura se muestra un histograma que refleja la media y la desviación típica de los datos obtenidos gracias a 17 respuestas generadas, teniendo como variable dependiente: porcentaje del presupuesto de capacitación destinado a programas de desarrollo del liderazgo y como independiente: utilización del sistema tradicional de compensación. Además se puede observar que la curva es simétrica, es decir que los datos están distribuidos de manera uniforme, y que es plana, lo que predice un valor negativo de curtosis. Fuente: resultados al aplicar la regresión lineal utilizando el software SPSS.

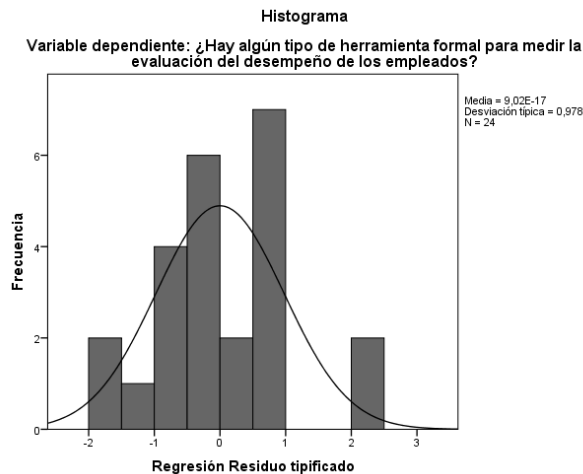
De otra parte, la compensación necesariamente va de la mano con la *evaluación del desempeño*, verificando que un 68% de las empresas participantes cuentan con un método que les permite evaluar las tareas desempeñadas. El resto de las empresas lo hacen de manera informal o simplemente no cuentan con una herramienta que les permita evaluar el desempeño de los colaboradores. Sin embargo, de las empresas que si evalúan el desempeño de los colaboradores, el 60% manifiesta que utilizan indicadores de gestión objetivos, mientras que el 40% plantean que no.

Tabla 9: Anova^a Empresas Con Mayor Número de Empleados y Existencia de una Herramienta Formal Para Medir el Desempeño

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3.829	1	3.829	4.918	0.037 ^b
	Residual	17.129	22	0.779		
	Total	20.958	23			
R = 0.427		R ² = 0.183	Error típ = 0.882			

a. Variable dependiente: ¿Hay algún tipo de herramienta formal para medir la evaluación del desempeño de los empleados? b. Variables predictoras: (Constante), ¿Cuántos empleados tiene la empresa? En esta Tabla se presenta la relación R, resultante de la correlación lineal entre la variable predictorora o independiente y la variable dependiente; que permite estimar el efecto de una variable sobre otra. Así entre mayor sea la correlación R entre las variables, mayor capacidad de predicción. Así mismo, se muestra el cálculo Anova resultante de correlacionar la variable predictorora o independiente y la variable dependiente, que con base en un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, se obtiene un nivel de significancia Sig., que al registrar un valor menor a 0.05; es criterio definitorio para la aceptación de la hipótesis formulada. Fuente: resultados al aplicar la regresión lineal utilizando el software SPSS.

Figura 9: Histograma Resultante de Correlacionar Empresas Con Mayor Número de Empleados y Existencia de una Herramienta Formal Para Medir el Desempeño



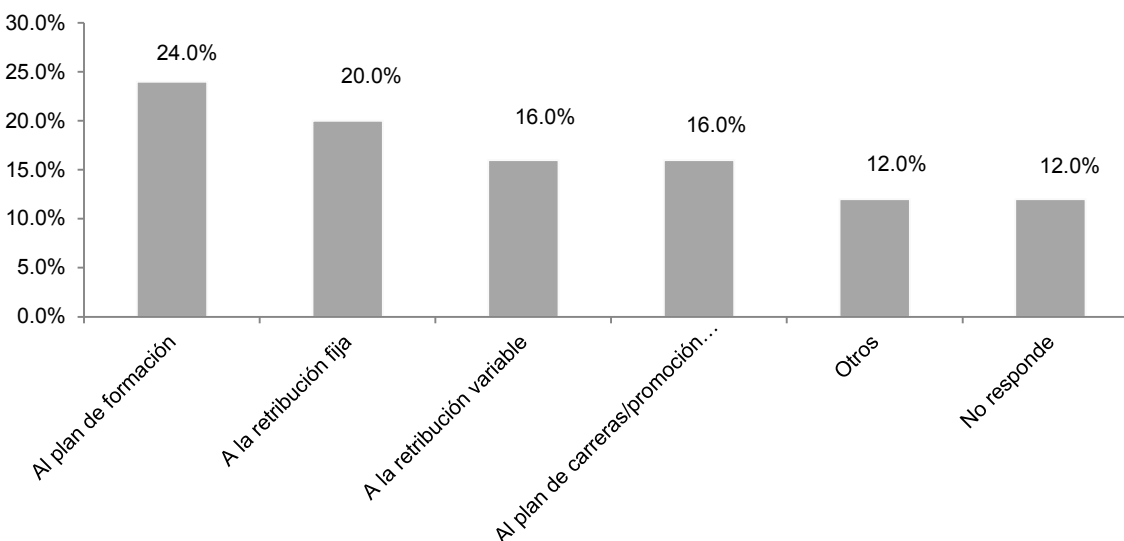
En esta figura se muestra un histograma que refleja la media y la desviación típica de los datos obtenidos gracias a 24 respuestas generadas, teniendo como variable dependiente: existencia de una herramienta formal para medir el desempeño y como independiente: empresas con mayor número de empleados. Además se puede observar que la curva es asimétrica, es decir que los datos están distribuidos agrupados en mayor proporción hacia el lado derecho de la curva, y que es más elevada, lo que predice un valor positivo de curtosis. Fuente: resultados al aplicar la regresión lineal utilizando el software SPSS.

Es interesante entonces, profundizar en un aspecto relacionado con la evaluación del desempeño, dado que es casi el 70% de las empresas participantes, las que cuentan con un método para medirlo; que es, si el tamaño (empresas con mayor número de empleados) se relaciona directamente con la existencia de una herramienta formal para medir el desempeño (hipótesis Hi7) (Figura 9). Efectivamente, las empresas con mayor número de empleados tienen una herramienta formal para medir el desempeño, lo cual es ratificado por una regresión lineal R de 0.427 y un nivel de significancia de 0.037 (Tabla 9). Resultado lógico, teniendo en cuenta que las empresas con más de 250 empleados, se podría decir que están más organizadas, jerarquizadas, y con rutinas y procedimientos establecidos que les permite a los integrantes

de la organización, realizar sus actividades bajo estándares establecidos; pero así mismo, esta formalidad, en ocasiones, las vuelve lentas y poco proactivas a las exigencias del entorno.

De otra parte, el hecho de que la evaluación de desempeño esté ligada al sistema de recompensas o compensación de la empresa, tiene como fin reforzar los comportamientos que conducen a un buen desempeño. Como se muestra en la figura 10, la mayoría de las empresas participantes vinculan la evaluación del desempeño al plan de formación (24% de las empresas) y a una retribución fija (20%); resultados esperados, cuando se trata de utilizar la evaluación de los colaboradores para fomentar su participación y compromiso con la organización.

Figura 10: Aspectos Con los Cuales Está Vinculada la Herramienta Formal de Evaluación del Desempeño en la Organización



En esta figura se muestra cuáles son los aspectos a los que está vinculada la herramienta formal de evaluación de desempeño en las organizaciones objeto de estudio. En la mayoría de ellas, el desempeño está vinculado al plan de formación del colaborador, seguido de la retribución, ya sea bajo la modalidad fija o variable y al plan de carrera o promoción interna existente. Se dimensionó la necesidad de indagar al respecto, dada la relación directa que existe entre formación, desempeño y retribución del personal de una organización. Fuente: Elaboración propia con base en los datos recolectados.

Analizando los resultados obtenidos, respecto de los estudios e investigaciones que se han abordado sobre este tema, es de resaltar lo que plantea Thunnissen, Boselie y Fruytier (2013) en su artículo “una revisión de la gestión del talento: infancia o adolescencia”, en el cual proponen el desarrollo de un enfoque multivalor para la gestión del talento, pues es hora de que las organizaciones conciban al talento humano como el recurso más importante; premisa que no se traduce en el día a día de la organización; pues según lo encontrado en las empresas participantes en la investigación, muchos procesos del área de gestión humana no están definidos, como por ejemplo la carencia de: un plan estratégico del área y de capacitación, una valoración de cargos, un plan de inducción, un plan de evaluación del desempeño; entre otros aspectos. Así mismo, es necesario que la organización entienda el rol estratégico que cumple el área de gestión humana; pues tal como se evidencia en esta investigación, en muchas de las empresas analizadas dicha área sigue cumpliendo un rol meramente operativo; lo que se manifiesta en su poca contribución al rumbo estratégico de la organización.

Otro de los artículos que ratifican esa operatividad del área de gestión humana es “no solo por el dinero: la billetera emocional y la gestión del talento”, realizado por Kumar y Raghavendran (2013), quienes muestran una visión limitada de las actividades de recursos humanos; planteando un enfoque más

pluralista de la gestión del talento con miras a contribuir a su desarrollo en diferentes contextos. Visión que se refuerza en esta investigación, pues las empresas a través del área de gestión humana, realiza los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño; pero por ejemplo, aún coexisten pensamientos como la preferencia de realizar reclutamiento externo, dada la oferta de profesionales calificados en el medio; y muy pocas empresas participantes, solo el 44% le apuestan a la promoción interna; así mismo, aunque reconocen la importancia del desarrollo del liderazgo al interior de la organización, es poco el presupuesto destinado para tal fin; perdiéndose entonces de generar una alta motivación y compromiso para con la organización.

Respecto de la investigación “formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones, realizada por Mejía, Bravo y Jaramillo (2006), en la cual plantean que la implementación de un sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias (GTHC) permite incrementar la productividad del personal y aumentar la competitividad de las organizaciones; en las nuestras aún falta mucho por hacer, pues aunque la mayoría de empresas participantes tienen implementado un modelo por competencias, éste se ha desarrollado principalmente en la alta dirección y en las gerencias de área; sin embargo, es rescatable el hecho de que la mayoría (80%), manifestaron su interés por implementarlo.

Por su parte, Saldarriaga (2008) en su investigación “Gestión Humana: tendencias y perspectivas”, hace referencia a que aunque la premisa es "rescatar" al ser humano dentro de la organización, esto no se traduce en los procesos de gestión humana que se realizan en las organizaciones nacionales; lo cual es ratificado en esta investigación, pues las empresas siguen considerando al área de gestión humana, como un ente netamente operativo; y los procesos, en ocasiones no dan cuenta de este rescate del talento humano; pues respecto del reclutamiento, hay poca propensión a la promoción del personal; en cuanto a la inducción, hay empresas que aún no tienen un programa establecido; el desarrollo del personal se ve comprometido por la inexistencia de un plan de capacitación y de carrera, y la poca asignación de presupuesto; y en lo referente a la compensación, el sistema predominante sigue siendo el tradicional, sin tener en cuenta que el entorno exige implantar otros sistemas de compensación, más acordes a nuevas tendencias como las jornadas flexibles y el teletrabajo.

Respecto de la *contribución de esta investigación*, se puede decir que obedece al convencimiento de que el área de gestión humana, es el estandarte del logro de los objetivos organizacionales, pues quienes lo hacen posible, son las personas. De allí entonces, surge el interés por indagar acerca de cómo las organizaciones, y en este caso las del Valle del Cauca, realizan los procesos de gestión de su talento humano; lo cual permitió en primer lugar, tener un acercamiento con el sector real para conocer de primera mano, las actividades que las empresas desarrollan en cuanto a la gestión de su talento, así como sus expectativas. En segundo lugar, poder evidenciar a través de los resultados obtenidos como nuestras empresas dimensionan su área de gestión humana, en forma muy similar a otras latitudes, por ejemplo España y otros países de Latinoamérica. En tercer lugar, abordar tres dimensiones fundamentales de la gestión del talento humano en una organización como son el reconocimiento de las prácticas de gestión, su correlación con la estrategia del negocio; y las acciones que permitan su mejoramiento; y en cuarto lugar, contribuir al logro de una efectiva gestión organizacional en las empresas de la región, con miras a su crecimiento y sostenibilidad, a partir del cambio de una gerencia tradicional y técnica a una participativa y humana.

CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación consistió en indagar acerca de cómo algunas organizaciones, en este caso 25 empresas ubicadas en el departamento del Valle del Cauca, pertenecientes a diferentes sectores económicos, llevan a cabo sus procesos de gestión del talento humano; además de la forma cómo su cultura está alineada con la estrategia del negocio, para así identificar aspectos de mejora que permitan,

que el área de gestión humana deje su énfasis en lo operativo y asuma el rol estratégico que le corresponde. El proyecto se desarrolló aplicando tanto la metodología cualitativa como la cuantitativa. El estudio cualitativo permitió obtener información en profundidad sobre la situación de las empresas objeto de estudio, en materia de gestión del talento humano, y orientar así el diseño del cuestionario aplicable en el estudio cuantitativo. El estudio cuantitativo posibilitó a su vez, identificar el nivel de las prácticas de gestión del talento humano en dichas empresas, lo cual se logró a través de la aplicación de un cuestionario entre los meses de enero y marzo de 2011, que se caracterizó por preguntas de opción múltiple (no se utilizó escala Likert); y cuyos resultados fueron tabulados, para proceder al análisis de la información, consistente en la aplicación tanto de la estadística descriptiva como la inferencial, mediante el software SPSS. En cuanto a los resultados obtenidos se destaca que el reclutar personal a través de recomendaciones y referencias conlleva a un menor nivel de incertidumbre, dado el conocimiento previo que se tiene de la persona que es referenciada. Sin embargo, al realizar el análisis inferencial (regresión lineal) se determinó que las empresas tienden a cubrir sus vacantes de nivel directivo y mandos medios, mediante reclutamiento externo, cuando consideran como principal obstáculo para realizar la formación de los empleados, la facilidad para contratar personal ya formado.

Se evidenció que algunas empresas poseen programas de inducción solo para directivos o carecen de él. Aspecto que debe mejorarse dada la importancia de este proceso no solo para dar a conocer la organización sino también iniciar el lazo de conexión con el nuevo colaborador; pero es de resaltar que las empresas que lo tienen, fundamentan su política retributiva en el desempeño de los empleados; lo cual muestra coherencia, pues desde el momento de la inducción no solo se empieza a generar en el colaborador, el sentido de pertenencia por la organización, sino que es el primer paso, para clarificar las funciones que debe desempeñar y los logros que se esperan de él.

Muchas empresas deben establecer criterios para determinar los rangos de los puestos de trabajo, así como los niveles salariales, factor determinante para la promoción del personal y la competitividad de la empresa para atraer talentos. Igualmente, las empresas participantes deben asegurar la relación directa existente entre los métodos para evaluar el desempeño y el sistema de clasificación de los puestos de trabajo; pues al estar bien definidos, se pueden determinar los niveles salariales y así mismo los criterios de evaluación de desempeño para futuras modificaciones en los puestos de trabajo y argumentos para la toma de decisiones en lo referente a capacitaciones y promociones del personal.

En las empresas analizadas, la formación está dejando de ser una actividad operativa para convertirse en un factor estratégico, de importancia relevante para el desarrollo organizacional, pues el 56% de ellas cuentan con un plan estratégico de capacitación; sin embargo, falta mucho por hacer; pues solo el 21.4% de éstas, tienen a su vez un plan de carrera y un plan de formación. También se evidenció que las empresas que han definido un plan estratégico formal han adoptado un modelo conceptual de liderazgo como política institucional, lo cual es consecuente con la definición del plan estratégico del área de gestión humana y del plan de capacitación; lo que necesariamente debe derivar en la formación interna del personal, con miras a aumentar sus competencias y su nivel de autonomía y motivación.

Por su parte, en lo que se refiere a las posibilidades de capacitación del personal, se encuentra que aunque existen posibilidades de convenios para desarrollar capacitaciones de diversa índole, las empresas no acuden mucho a éstos. Evidencia que permite establecer acciones conducentes a fortalecer los apoyos que brinda entidades como el SENA, y a desarrollar el talento a través de un mayor uso de los llamados “formadores internos”, colaboradores dispuestos a servir de mentores, fortaleciendo a su vez el trabajo en equipo y la promoción del personal. Las empresas participantes reconocen la importancia de formar a los colaboradores, sin embargo, no se cuenta aún con herramientas suficientes para evaluar el impacto de la formación en las tareas diarias de cada empleado; pero es destacable la relación directa que existe entre la implementación de programas para el desarrollo del liderazgo interno, y las mediciones de comportamiento para evaluar su progreso, lo cual significa que los programas que se implementan, en

este caso, en la formación del personal, deben ser evaluados, con el fin de analizar que tanto se aplica lo aprendido en la labor diaria y si es necesario aplicar los correctivos del caso.

Aunque los temas predominantes en las capacitaciones, en el 47.6% de las empresas son los conocimientos técnicos y en el 31%, lo relacionado con los comportamientos y competencias deseadas; es importante llamar la atención sobre la necesidad de formar en liderazgo, y aunque se ha avanzado en este aspecto, es necesario seguir trabajando en este tema, pues el talento humano debe ser visto como un recurso indispensable y el más importante para las organizaciones. Cuando se evidencia que uno de los mayores obstáculos para realizar la formación del personal es la falta de interés del trabajador, se ratifica la importancia de la motivación, como factor que impacta directamente en el clima organizacional y que es reconocido por el 52% de las empresas objeto de estudio. Las empresas participantes dieron cuenta de los sistemas de compensación que han implantado, destacando que el sistema más utilizado para retribuir tanto al nivel directivo, como medio y operativo es el sistema tradicional o salario fijo mensual. Las empresas que más acogen el sistema de compensación variable son las que tienen un número considerable de empleados (más de 251) y un número mínimo de empleados (entre 10 y 50). Lo anterior se explica en el primer caso, por ser instituciones con un bagaje y experiencia que les permite adoptar formas diferentes de compensación; y en el segundo caso, porque son organizaciones pequeñas, cuya flexibilidad les permite adaptarse fácilmente a las nuevas condiciones del entorno, que incluyen nuevas formas de contratación y de remuneración.

También es importante mencionar que las empresas que utilizan el sistema tradicional de compensación destinan menos del 5% del presupuesto de capacitación a programas de desarrollo del liderazgo; lo cual ratifica la postura respecto de la conciencia por parte de la gerencia, de los requerimientos organizacionales en muchos ámbitos de la gestión del talento humano; pero que a la hora de convertir éstos en acciones, la mayoría de las organizaciones quedan realmente en deuda. Respecto de la evaluación del desempeño se evidencia que casi el 70% de las empresas participantes, cuentan con un método para medirlo; y que el tamaño determina su existencia; es decir que las empresas con mayor número de empleados tienen una herramienta formal para medir el desempeño. Resultado lógico, teniendo en cuenta que las empresas con más de 250 empleados, se podría decir que están más organizadas, jerarquizadas, y con rutinas y procedimientos establecidos; pero así mismo, esta formalidad, en ocasiones, las vuelve lentas y poco proactivas a las exigencias del entorno.

En suma, los resultados de la investigación permiten concluir que las empresas necesitan tener una nueva visión (estratégica) en la forma de gestionar el talento, que permita asegurar y mejorar su actual capacidad competitiva en un entorno empresarial tan cambiante. Esta investigación permitió además tener un acercamiento con el sector real, para conocer las actividades que las empresas desarrollan en cuanto a la gestión de su talento, así como sus expectativas; permitió a través de los resultados obtenidos, evidenciar como nuestras empresas dimensionan su área de gestión humana, en forma muy similar a otras latitudes, por ejemplo España y otros países de Latinoamérica; y permitió contribuir al logro de una efectiva gestión organizacional en las empresas de la región, con miras a su crecimiento y sostenibilidad, a partir del cambio de una gerencia tradicional y técnica a una participativa y humana.

En lo referente a las limitaciones es importante anotar, por una parte, que en el desarrollo de este tipo de trabajos es muy difícil lograr la participación de un número significativo de empresas; dadas las dinámicas dispares entre el sector empresarial y la academia; aspecto que se convierte en un obstáculo tanto para la validez y confiabilidad de los datos obtenidos, como para el cumplimiento del cronograma planteado. De otra parte, el tema de gestión del talento humano tiene muchas aristas que es interesante abordar; sin embargo, la aplicación de un cuestionario extenso dificulta su realización dada la disponibilidad de tiempo de los participantes. Finalmente, hubiera sido ideal, poder trabajar con empresas pertenecientes a un mismo sector económico; pues el hecho de desarrollar la misma actividad, implica similitudes interesantes de analizar; y diferencias, en las que se hace perentorio profundizar.

Sin embargo, se espera que este trabajo sea fuente de consulta para estudiantes, académicos y empresarios, que quieran ahondar en la gestión del talento humano, a partir de estudios “criollos”, es decir investigaciones que dan cuenta de la situación de las empresas de la región, de sus necesidades y expectativas a futuro. Así mismo, esta investigación se convierte en un insumo importante para futuros estudios, en los que por un lado, se pretenda ahondar en asuntos relacionados con los procesos de gestión del talento humano y los resultados de su correlación; y por el otro, analizar estos aspectos en otros sectores económicos, tratando en lo posible de guardar uniformidad en cuanto a la actividad que desarrollen las empresas y en cuanto a otras variables, como tamaño, tiempo de funcionamiento, mercado objetivo, entre otros.

REFERENCIAS

Aktouf, O. (2002). *La administración: entre tradición y renovación*. (3ª ed.). Cali: Ediciones Universidad del Valle.

Calderón, H., Naranjo, J., y Álvarez, C. (2007, 04, 11). *La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232007000200002&script=sci_arttext.

Canavan, D., Scott, P.S., Mangematin, V. (2013). Creative professional service firms: Aligning strategy and talent. *Journal of Business Strategy*. 34(3), pp. 24-32.

Certo, Samuel. (2001). *Administración Moderna*. (8ª ed.). Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.

Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. (7ª ed.) México: McGraw Hill.

Dávila Ladrón de Guevara, Carlos. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración: enfoque crítico*. (2ª ed.). Bogotá: McGraw Hill.

De Vos, A., Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: The role of human capital composition and continuity. *International Journal of Human Resource Management*. 24(9), pp. 1816-1831.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw Hill. pp. 80 - 82.

Kumar, H. y Raghavendran, S. (2013). Not by money alone: The emotional wallet and talent management. *Journal of Business Strategy*. 34(3), pp. 16-23.

Longenecker, C.O., Fink, L.S. (2013). Creating human-resource management value in the twenty-first century: Seven steps to strategic HR. *Human Resource Management International Digest*. 21(2), pp. 29-32.

Mejía, A., Bravo, M. y Jaramillo M. (2006, 06, 03). *Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones*. Recuperado de <http://investigaciones.usbcali.edu.co/ockham/index.php/2012-01-25-19-55-25/107-volumen-4/n-1/187-formacion-del-talento-humano-factor-estrategico-para-el-desarrollo-de-la-productividad-y-la-competitividad-sostenibles-en-las-organizaciones>.

Muñoz, R. (2009). *Proceso de reclutamiento y selección*. Recuperado de http://www.bdigital.unal.edu.co/2246/1/RICARDO_.PDF.

Oficina de estudios económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. “*Perfil del departamento del Valle del Cauca*” [diapositiva]. Bogotá, 2010. 27 diapositivas, col.

Saldarriaga, J. (2008, 06, 20). *Gestión Humana: tendencias y perspectivas*. Recuperado de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html.

Sallenave, J. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. (19ª ed.). Bogotá: Editorial Norma.

Suarez, C. y Hernández, M. (2004). *Unión temporal productores, caracterización talento humano en Colombia*. Recuperado de <http://observatorio.sena.edu.co/mesas/01/RECURSOS%20HUMANOS.pdf>.

Thunnissen, M., Boselie, P., Fruytier, B. (2013). A review of talent management: 'infancy or adolescence?'. *International Journal of Human Resource Management*. 24(9), pp. 1744-1761.

Valverde, M., Scullion, H. y Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *International Journal of Human Resource Management*. 24(9), pp. 1832-1852.

Wheelen, T. y Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. (10ª ed.). México: Prentice Hall.

RECONOCIMIENTO

Esta ponencia se escribe a partir de la investigación “Prácticas de talento humano en las empresas del sector alimentos del Valle del Cauca” realizada durante los años 2010 y 2011, donde también participaron como investigadores los profesores Juan Carlos Aguilar Joyas y María Eugenia Torres Valdivieso, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Occidente de Cali, Colombia.

BIOGRAFIA

Beatriz Eugenia Agudelo Orrego, es Magíster en Administración de Empresas por la Universidad del Valle. Profesora asistente en la Universidad Autónoma de Occidente en Cali, Colombia, adscrita al Departamento de Ciencias Administrativas. Se puede contactar en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Occidente, Calle 25 No. 115 – 85 vía Cali – Jamundí, Valle del Cauca, Colombia. Correo electrónico: bagudelo@uao.edu.co; bealove3@hotmail.com.

