



# Gestión del talento humano en las medianas y grandes empresas de la ciudad de Pasto\*

Jimmy Orlando Cabrera Meza<sup>1</sup>✉

Nelson Mora Gómez<sup>2</sup>

Vicky Milena López<sup>3</sup>

Reiver Montilla<sup>4</sup>

Fecha de recepción: 28 de abril de 2014

Fecha de revisión: 30 de julio de 2014

Fecha de aprobación: 10 de octubre de 2014

**Cómo citar este artículo / To reference this article / Para citar este artigo:** Cabrera, J., Mora, N., López V. y Montilla, R. (2014). Gestión del talento humano en las medianas y grandes empresas de la ciudad de Pasto. *Revista UNIMAR*, 32(2), 157-179.

## RESUMEN

Esta investigación indaga sobre el papel de la gestión humana en su quehacer en las medianas y grandes empresas de la ciudad de Pasto; para ello se tuvo en cuenta los siguientes objetivos: Conocer las características y la importancia de la gestión de talento humano en las medianas y grandes empresas de esta ciudad, para lo cual fue indispensable diagnosticar la gestión de talento humano; describir las características del área en dichas empresas; e identificar la importancia del área y de la gestión de las mismas.

Uno de los resultados más importantes, es que si bien la mayoría de las empresas cuenta con recursos tecnológicos y de presupuesto suficientes, éstos no son fuente de ventaja competitiva; sin embargo, el personal es el generador de valor agregado de las organizaciones, en donde un alto desempeño determina una eficiente ejecución de las prácticas de gestión del talento humano y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Palabras clave:** Administración, competitividad, gestión, medianas y grandes empresas, talento humano.

## Management of Human Talent in medium and large companies in San Juan de Pasto city

## ABSTRACT

The role of human resource management in the work of medium and large businesses in the city of Pasto is the point to look into this investigation, from which the following objectives were taken into account: To know the characteristics and the importance of managing talent in medium and large companies in this city, to describe the characteristics of the area in such companies; and to identify the importance of the area and its management.

One of the most important results is that while most companies have sufficient technological resources and

\* Artículo Resultado de Investigación, que hace parte de la investigación titulada: *Características e importancia de la gestión del talento humano en las medianas y grandes empresas de la ciudad de Pasto, en el año 2013.*

<sup>1</sup>✉ Docente investigador Maestría en Administración y Competitividad, Universidad Mariana, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia. Correo electrónico: Jocm13@hotmail.com

<sup>2</sup> Magíster en Gestión del Talento Humano, Universidad de Manizales; Especialista en alta Gerencia; Especialista en Docencia Universitaria, Universidad de Nariño; Administrador de Empresas, Universidad Cooperativa de Colombia. Docente investigador Maestría en Administración y Competitividad, Universidad Mariana, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia. Correo electrónico: nelsonmora77@gmail.com

<sup>3</sup> Estudiante Administración de Empresas, Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia. Correo electrónico: viccyj2@hotmail.com

<sup>4</sup> Estudiante Administración de Empresas, Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia. Correo electrónico: rei.ver@hotmail.com

budget, they are not a source of competitive advantage; however, the staff is the generator of value added organizations, where high performance determines the efficient execution of management practices of human talent and compliance with organizational objectives.

**Key words:** Administration, competitiveness, management, medium and large companies, human talent.

## Gestão de talento humano nas médias e grandes empresas na cidade de Pasto

### RESUMO

O papel da gestão de recursos humanos nos trabalhos de médias e grandes empresas na cidade de Pasto é o ponto de olhar para esta investigação, a partir do qual os seguintes objetivos foram tidos em conta: Conhecer as características e importância da gestão de talentos nas médias e grandes empresas desta cidade, descrever as características da área em tais empresas; e identificar a importância da área e sua gestão.

Um dos resultados mais importantes é que, enquanto a maioria das empresas dispõe de recursos tecnológicos suficientes e orçamento, eles não são uma fonte de vantagem competitiva; no entanto, a equipe é o gerador de organizações de valor acrescentado, onde o alto desempenho determina a execução eficiente de práticas de gestão de talentos humanos e a conformidade com os objetivos organizacionais.

**Palavras-chave:** Administração, competitividade, gestão, médias e grandes empresas, o talento humano.

### 1. Introducción

La transformación que se ha venido presentando en el mundo, durante las últimas décadas, producto de fenómenos como la globalización, los desarrollos tecnológicos, los avances en las comunicaciones, los mercados, el medio ambiente, entre otros factores, han transformado la manera de ver y operar las organizaciones; el mundo cambia constantemente de forma veloz y vertiginosa, es por ello, que los procesos organizacionales deben de ir a la par en esta carrera, y es debido a la influencia de este tipo de fuerzas, que las organizaciones están revaluando el papel de la gestión humana en su quehacer (Chiavenato, 2002).

Por ende, las prácticas actuales de gestión humana deben estar enfocadas a hacerle frente a los retos actuales y a la búsqueda de ventajas competitivas para las empresas, considerando que durante los últimos años han sufrido cambios como: “de ser una oficina de trámites para cumplir las prácticas de administración personal, pasó a convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja competitiva sostenida” (Beer, 1997, citado por Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010, p. 15). Al darse este cambio se han generado mayores exigencias hacia estas dependencias, obligándolas a modernizar sus estructuras, roles y prácticas, cuya

finalidad no es otra que convertirse en generadoras de valor para sus compañías (Boston Consulting Group, 2008, citado por Calderón et al., 2010).

Ahora bien, en este estudio se aborda medianas y grandes empresas del sector privado -cincuenta o más colaboradores-, que tienen una estructura de gestión de talento humano -departamento o área de Gestión Humana con funciones diferenciadas y claramente establecidas-. La investigación fue de tipo descriptivo, con un enfoque empírico analítico, llegando a así a deducir e identificar la realidad que viven las medianas y grandes empresas en cuanto a la gestión humana.

Cabe señalar que esta investigación se enfocó en una interacción directa con el gerente del área de Talento Humano o persona encargada de las empresas comprendidas en dicha investigación, mediante la aplicación de una encuesta y una entrevista, para obtener información complementaria. Además, es importante mencionar que solo se aplicó la encuesta a las empresas que tienen formalmente establecida el área de Talento Humano, sin embargo, para que el estudio fuera integral, se involucró a las medianas y grandes empresas que a la vez no tienen establecida el área de talento humano, mediante la aplicación de una entrevista; la población objeto de estudio fue tomada según la información de la Cámara de Comercio (2013).

Posteriormente, se hizo una aproximación al entorno que rodea las organizaciones como económico, político, cultural, social, tecnológico, entre otros; asimismo, en el desarrollo de esta investigación se abordaron antecedentes sobre el tema, y se presenta una fundamentación teórica sólida que relaciona las variables a estudiar, desde el principio de la gestión humana hasta el desarrollo de las prácticas funcionales y emergentes que envuelven estos importantes procesos.

Gracias a la colaboración de empresarios, asesores, jurados, y el equipo de trabajo, en un periodo de nueve meses, fue posible mostrar el desarrollo de los objetivos formulados, el diagnóstico de cada una de las variables como sector empresarial, tamaño, directivos, recursos, funciones y prácticas de gestión humana; lo cual, permite realizar una caracterización empresarial en función de los procesos de gestión, resaltando la importancia del área y la administración del talento humano en las medianas y grandes empresas. De todo lo anterior, se desarrolló una herramienta administrativa que involucra la creación del área de talento humano y el desarrollo explicado y detallado de cada proceso, con el apoyo de formatos que contribuyen las directrices para su implementación.

## 2. Metodología

El paradigma en el que se enmarca la investigación es el cualitativo pero con apoyo cuantitativo; además, la investigación fue catalogada como de tipo descriptivo, para ello, se comenzó por describir la realidad a través de la observación. El enfoque fue el empírico analítico, ya que se realizó un diagnóstico que desarrolló un análisis de la situación actual de estas empresas en el tema que

aquí nos compete, para posteriormente, realizar la propuesta de un plan de mejoramiento. El método utilizado fue el deductivo, a través de éste se recogió información sobre la realidad de las medianas y grandes empresas en cuanto a la gestión del talento humano, mediante la utilización de la encuesta y la entrevista, es decir, se empezó de lo general a lo particular, para posteriormente hacer un respectivo análisis con base a las teorías existentes en lo relacionado con la gestión del talento humano.

### 2.1 Fuentes de recolección de información

Para esta investigación se implementaron dos tipos de fuentes, la primaria, se enfocó en una interacción directa con el gerente del área de talento humano o persona encargada de las empresas participantes, mediante la aplicación de entrevistas, y el diligenciamiento de una encuesta, con el fin de conocer directamente la situación actual en cuanto a la gestión del talento humano en cada una de sus empresas. Como fuente secundaria, se realizó una revisión documental -libros, tesis, artículos de Internet y revistas especializadas en el tema- sobre la teoría de recursos y capacidades, donde el capital humano y su dirección son fuente de competitividad de las organizaciones.

### 2.2 Población y muestra

Según la Cámara de Comercio del municipio de Pasto a la fecha del 03 de mayo de 2013, se encuentran registradas legalmente bajo personería jurídica, un total de 13 medianas empresas y 11 grandes, las cuales se encuentran en los sectores de comercio, servicios e industrial. Esta clasificación se dio con base a la Ley 590 del 2000 (Congreso de la República de Colombia), según la cual se clasifican así:

Tabla 1. *Tamaño de empresa*

	Empleos	Desde	Hasta
Por el número de personal	Mediana Grande	51 201	200 En adelante
Por su capital		2.948.089.501 8.842.500.001	8.842.500.001 En adelante

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto (2013).

En este sentido, la población objeto de estudio corresponde a 13 medianas empresas, 11 grandes, y además 10 empresas adicionales, que no fueron comprendidas por esta entidad debido a que su categorización es diferente, es decir cooperativas e IPS, teniéndose como población total 34 empresas objeto de estudio.

A continuación se muestran las empresas contempladas como objeto de estudio, entendiéndose que solo se

aplicó el instrumento de recolección de información -encuesta y entrevista- a las empresas que cuentan con área de Gestión Humana establecida, y a las empresas que no contaban con esta área pero que sí son comprendidas como medianas o grandes empresas -de acuerdo al número de personal-, solo se les aplicó entrevista.

Tabla 2. *Medianas Empresas*

Medianas Empresas			
N°	Nit_Ced	Nombre	Personal
1	814003824	K.R. Y K. Caffeto Ltda.	51
2	900064567	Asesorías y Servicios Nacionales Ltda. ASERVINAL Ltda.	58
3	891224004	Sociedad Comercial e Industrial HERAMAR Ltda.	59
4	800220247	Cacharrería Cali Vargas & CIA. S EN C	65
5	814002924	Transportes Ejecutivos SAS	70
6	814006664	Supermotos de Nariño SAS	70
7	900408146	R y R Suministros e Ingeniería SAS	72
8	800177030	SERVITEM Ltda. Transporte y Mensajería	84
9	900234282	DEJO Construcciones Ltda.	86
10	830500615	Collect Center SAS	90
11	800241682	Asistir Ltda.	92
12	891200880	Empresa Transportadora Autobuses del Sur SAS	137
13	891223774	Escoba Mágica E U	170

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto (2013).

Tabla 3. *Grandes empresas*

Grandes Empresas			
N°	Nit_Ced	Nombre	Personal
1	800249355	Súper Motos de Nariño	280
2	814000704	Empresa Metropolitana de Aseo de Pasto SA ESP	302
3	891200686	Empresa de Obras Sanitarias de Pasto Empopasto S.A. Empresa de S	318
4	891224005	Chamorro Portilla SAS	334
5	800176807	Profesionales de La Salud SA	400
6	900260544	Seguridad del Sur Limitada	529
7	891200200	Centrales Eléctricas de Nariño Sociedad Anónima Empresa de Servicio	544
8	800085349	Seguridad del Sur	760
9	814004166	ADMITHEL Ltda. Administradora del Talento Humano	253
10	814002905	Compañía de Servicios Generales Limitada	271
11	900483810	Servicios Multiactivos de Colombia SAS	541

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto (2013).

Además de la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Pasto, a consideración del grupo investigador y asesores, se creó una base de datos por conveniencia, es decir, empresas que pertenecen a otro régimen como el cooperativo, IPS -privadas-, las cuales no están categorizadas por la

Cámara de Comercio (2013) según su tamaño, pero teniendo en cuenta la cobertura de la investigación y las características de estas cooperativas se tuvieron en cuenta como objeto de estudio, y se identifican a en la Tabla 4.

Tabla 4. *Empresas con otro régimen*

No.	Empresas	No.	Empresas
1	Bellatrix	6	Azimut
2	Colácteos	7	Hospital Infantil
3	Emsanar	8	Hospital San Rafael
4	Transpiales	9	Clínica Fátima
5	Apuestas Unidas (Supergiros)	10	Contactar

### 3. Resultados

Se realiza el estudio destacando 3 sectores de la economía del municipio de Pasto:

- **Sector Industrial:** Comprende todas las actividades relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes y mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos.
- **Sector Comercial:** Todas las actividades desarrolladas en la compra y venta de mercancía.
- **Sector servicios:** Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía.

Tabla 5. *Empresas objeto de estudio*

Sector	Total de la población	Total de empresas objeto de estudio	FR Total de empresas objeto de estudio	Empresas con área de TH	FR Total de empresas con área de TH	Empresas sin área de TH	FR Total de empresas sin área de TH
Industrial	5	4	12%	2	6%	2	6%
Comercial	3	3	9%	3	9%	0	0%
Servicios	29	27	79%	19	56%	8	24%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>	<b>71%</b>	<b>10</b>	<b>29%</b>

Teniendo en cuenta la base de datos sobre medianas y grandes empresas suministrada por la Cámara de Comercio (2013), en la Tabla 5 se puede observar que de un total de 37 empresas, fue posible -a través de gestión y persistencia- desarrollar la investigación en 34 de las mismas, es decir, en un 79%, de las cuales el 12% pertenece al sector industrial, el 9% al sector comercial, y en gran medida con un 79% al sector servicios, dando a entender que en la ciudad de Pasto predomina el sector servicios. Además, se percibe que del total de las empresas objeto de estudio, el 71% tiene establecida formalmente el área de Gestión Humana, en donde el 8%, 13% y 79% pertenecen al sector industrial, comercial y de servicios respectivamente; mientras que el 29% de estas empresas no tienen área de talento humano, representando a un 20% y 80% del sector industrial y servicios de manera respectiva.

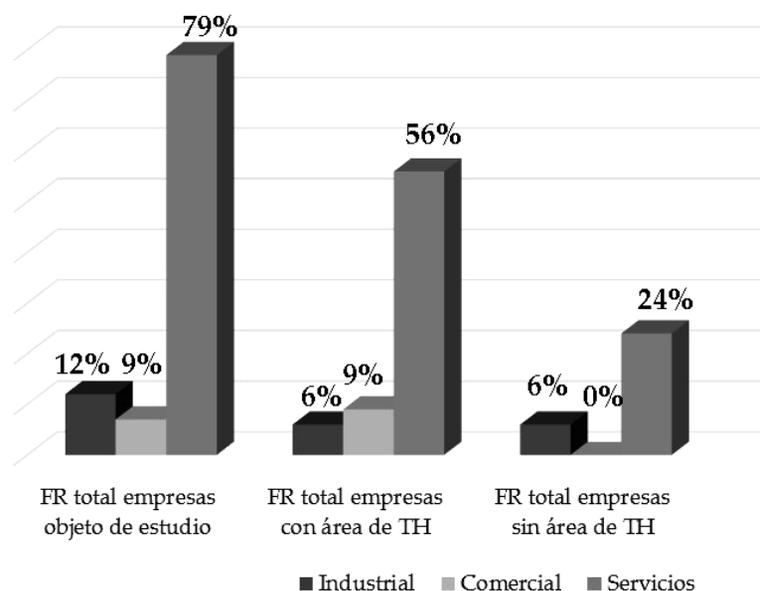


Figura 1. Empresas objeto de estudio.

En la Figura 1 se destacan los tres sectores empresariales más importantes en la economía municipal, el sector industrial, comercial y de servicios, de esta manera, según los resultados del estudio realizado, se determinó que de estos sectores el que más prevalece en el municipio de Pasto es el sector servicios, resaltando que en éste, predomina las medianas y grandes empresas, de las cuales, según el análisis realizado, el 56% tiene formalmente establecida el área de talento humano, mientras que el 24% afirma no tenerla establecida. Asimismo, se puede identificar que el sector comercial del total de empresas estudiadas, todas tienen establecida un área de talento humano; y en el sector industrial del total de empresas objeto de estudio solo la mitad tiene establecida formalmente esta área.

### 3.1 Análisis de resultados: Empresas con área de Gestión de Talento Humano

#### 3.1.1 Caracterización general empresarial

##### Sector al que pertenece

Tabla 6. Sector empresarial

Sector empresarial	Cantidad	Frecuencia relativa
Industrial	2	8%
Comercial	3	13%
Servicios	19	79%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

La Tabla 6 muestra que el total de las empresas con área de Gestión de Talento Humano en la ciudad de Pasto es de 24, es decir, el 69%, en donde el 8% de estas pertenecen al sector industrial, el 13% al sector comercial, y un 79% al sector servicios.

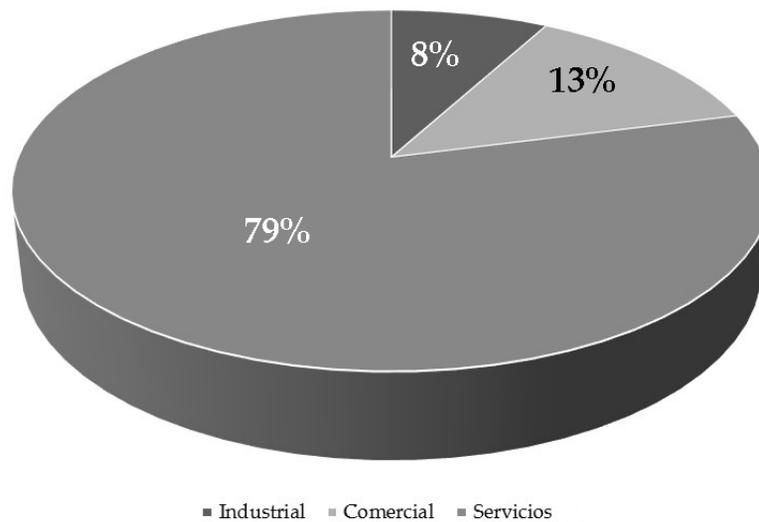


Figura 2. Sector empresarial.

La Figura 2 se muestra que el porcentaje más representativo es el del sector servicios, seguido por las empresas del sector comercial, y en menor proporción las industriales. Es decir, que la mayoría de empresas objeto de estudio dedican su actividad empresarial a la prestación de servicios, siendo éste el sector que más aporta a la economía del municipio de Pasto.

### Número total de Trabajadores

Tabla 7. Número total de trabajadores

Rango	Cantidad	Frecuencia relativa
Menos de 11	0	0%
11 a 49	0	0%
50 a 199	7	29%
200 a 499	9	38%
500 a 999	7	29%
1000 y mas	1	4%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Teniendo en cuenta la Tabla 7, se puede observar que de las 24 empresas con área de talento humano, el 29% maneja un número de empleados de 50 a 199, categorizándose según la Ley 590 del 2000 como medianas empresas; de esta manera, el 38% está entre 200 a 499, el 29% de 500 a 999, y tan solo una empresa maneja un personal superior a los 999, representado en un 4%, constituyéndose como grandes empresas. Es así como se refleja que en la ciudad de Pasto predominan las grandes empresas en una proporción del 71%.

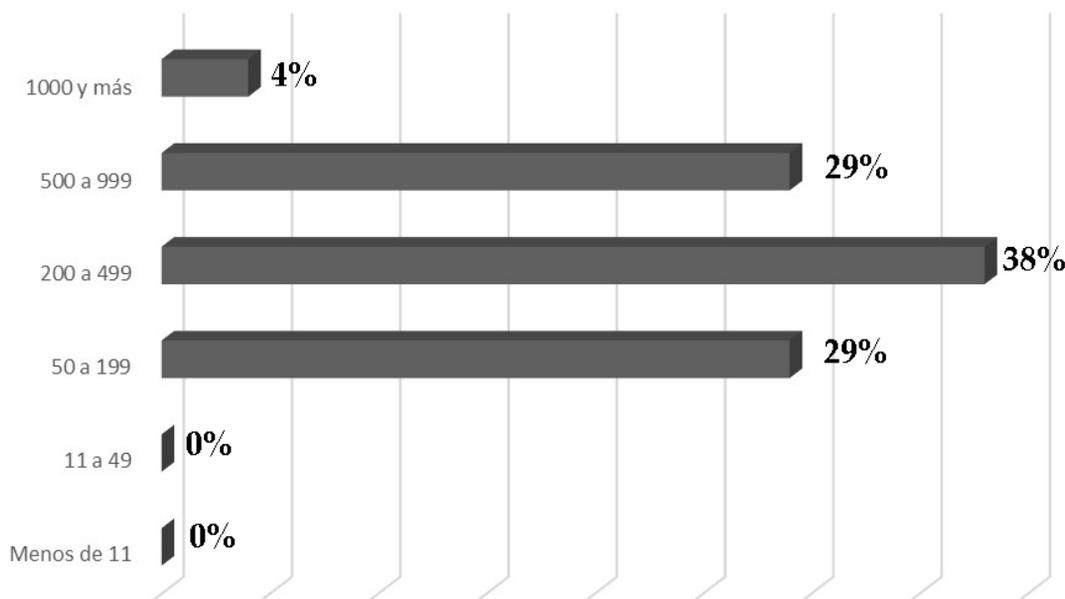


Figura 3. Número de trabajadores.

En la Figura 3 se manifiesta que el tamaño de las empresas con área de Gestión Humana que representa una mayor proporción son las grandes empresas, esto quizá se deba a que las empresas que manejan un gran número de colaboradores, necesariamente deben implementar el área para llevar un orden adecuado de los procesos, y así obtener resultados eficientes, ya que hoy en día toda empresa busca acreditarse en calidad, y un requisito para ello es tener implementada esta área.

### 3.1.2 Gerencia de Gestión Humana

#### Género

Tabla 8. Género del directivo del área de Gestión Humana

Género	Cantidad	Frecuencia relativa
Masculino	8	33%
Femenino	16	67%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

La Tabla 8 muestra que las empresas con área de talento humano, en su mayoría son dirigidas por mujeres en un 67%, mientras que el 33% están dirigidas por hombres; es decir, el área de Gestión Humana está dirigida mayormente por el género femenino, lo cual, se debe a que en el departamento de Nariño, específicamente en la ciudad de Pasto, la mujer ha tomado una mayor iniciativa para acceder a estudios superiores y terminarlos satisfactoriamente, para luego, acceder al mercado laboral; mientras que el género masculino desiste en la idea de terminar pronto sus estudios o se retira de los mismos. Es por esta razón, que la mujer ha llevado ventaja en la dirección y gerencia de las empresas, conclusión a la que se llegó, después del análisis realizado en las medianas y grandes empresas de este municipio.

### Rango en el que se ubica la edad del directivo de Gestión Humana

Tabla 9. Rango de edad del directivo del área de Gestión Humana

Rango	Cantidad	Frecuencia relativa
Menor a 30 años	5	20%
Entre 30 y 39 años	9	38%
Entre 40 y 49 años	9	38%
Entre 50 y 60 años	1	4%
Más de 60 años	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

En la Tabla 9, se puede observar que las personas que dirigen el área de talento humano en un mayor porcentaje son aquellas que se encuentran en la edad de 39 a 49 años (38%), el 20% está dirigido por personas de menor e igual a 30 años, y tan solo el 4% son dirigidas por personal de 50 a 60 años.

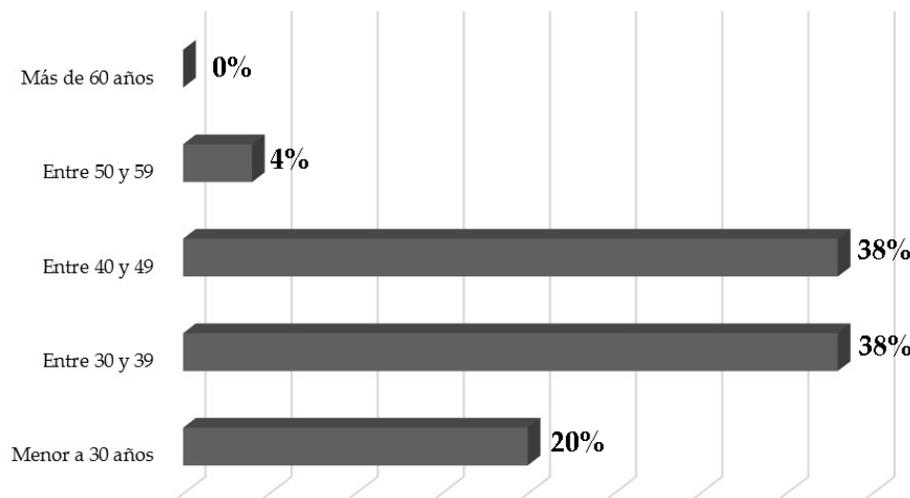


Figura 4. Rango de edad del directivo del área de Gestión Humana.

La Figura 4 representa el rango de edades en los que se ubican -en su gran mayoría- los directivos del área de talento humano, en ésta se presenta una equivalencia del 38%, edades que oscilan en 30 a 39 y 40 a 49 años, siendo las más representativas. Esto se debe a que la mayoría de empresas objeto de estudio, son organizaciones que llevan una larga trayectoria en el mercado, y por ende, para escoger a sus directivos exigen un determinado tiempo de experiencia, garantizando un excelente desempeño de su actividad empresarial; razón por la cual, la gerencia de estas empresas es ocupada por personas entre 39 y 40 años, mientras que un porcentaje inferior es ocupado por las personas jóvenes de edad igual o inferior a 30 años.

### Categorías en las que realizó el pregrado el directivo de Gestión Humana

Tabla 10. Pregrado del directivo de Gestión Humana

Pregrado	Cantidad	Frecuencia relativa
Administración	6	25%
Derecho	6	25%
Economía	1	4%

Ingeniería	2	8%
Psicología	5	21%
Otro	4	17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Como se puede verificar en la Tabla 10, los directivos de esta área, en su totalidad, tienen estudios de pregrado, en donde una proporción mayor (25%), corresponde a profesionales de Administración y Derecho respectivamente, un 21% tiene estudios de Psicología, mientras que un 4% y 8% son profesionales en Economía e Ingeniería, y un 17% de estos directivos tienen pregrado en otras carreras. Ahora bien, es evidente que en su mayoría los directivos del área de Gestión Humana son administradores o abogados, es decir, en las empresas existe una alta participación de profesionales que ocupan el cargo de directivos en esta área con el perfil idóneo para desarrollar los diferentes procesos, y con la formación adecuada para desempeñar su cargo; un factor que incide en este resultado, es el hecho de que en la ciudad de Pasto existen varias universidades que forman este tipo de profesionales.

### Formación de posgrado

Tabla 11. Posgrado del directivo del área de Gestión Humana

Formación de posgrado	Cantidad	Porcentaje
Si	17	71%
No	7	29%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Adicionalmente, en la Tabla anterior, se evidencia que la mayoría de los directivos del área de talento humano poseen estudios de posgrado, aspecto positivo para el mejor desarrollo de las funciones del área. La prevalencia de los administrativos a cursar un posgrado, se debe a la importancia que en los últimos años se le ha dado a esta área, y a la existencia de estudios de este tipo, que hacen énfasis en el estudio y desarrollo de esta área como una de las más importantes para el excelente desempeño empresarial.

Tabla 12. Tipo de posgrado

Posgrado	Cantidad	Porcentaje
Especialización	15	88%
Maestría	2	12%
Doctorado	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Consecuentemente, es importante analizar el tipo de posgrado escogido por los administrativos de esta área, por lo cual, la Tabla 12 arroja que un 88% ha realizado estudios de posgrado en especialización, y el 12% en maestría. Es decir que en las medianas y grandes empresas de la ciudad de Pasto se cuenta con un nivel educativo alto, por lo tanto, se cuenta con conocimientos apropiados en la dirección de talento humano.

## Experiencia relacionada con el cargo

Tabla 13. Experiencia del directivo de Gestión Humana

Años de experiencia	Cantidad	Frecuencia relativa
< 1 año	2	8%
1-5 años	7	29%
6-10 años	6	25%
Más de 10 años	9	38%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

El mayor porcentaje (38%) relacionado con la experiencia se concentra como superior a 10 años, seguido de 1 a 5 años (29%) y de 6 a 10 años con el 25%, y en una baja medida menor e igual a un año con un 8%. Es decir, la mayoría de las empresas exigen a sus directivos una experiencia significativa, lo cual, garantiza que las actividades y responsabilidades propias de este cargo se realicen de tal forma que se llegue a la excelencia organizacional, destacando que el talento humano es el factor más importante dentro de una empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales.

## Dominios de Gestión Humana de acuerdo al grado empleado en el área

1. En muy poca medida. 2. En poca medida. 3. En alguna medida. 4. En gran medida. 5. En muy gran medida. 6. No sabe / No se aplica.

Tabla 14. Dominio de Gestión Humana de acuerdo al grado empleado en el área

Función	1	2	3	4	5	6	Total	SD	Promedio
1. Entregar resultados con integridad, así como compartir información y construir relaciones de confianza.	0	0	0	12	12	0	24	0.50	4.50
	0%	0%	0%	50%	50%	0%	100%		
2. Construir cultura, facilitar el cambio, así como desarrollar y personalizar la cultura.	0	0	0	11	13	0	24	0.50	4.54
	0%	0%	0%	46%	54%	0%	100%		
3. Fomentar el liderazgo, desarrollar talento, promover la comunicación y diseñar sistemas de competencias.	0	0	1	8	15	0	24	0.57	4.58
	0%	0%	4%	33%	63%	0%	100%		
4. Sostener la estrategia de la empresa.	0	0	4	10	10	0	24	0.72	4.25
	0%	0%	17%	42%	42%	0%	100%		
5. Implementar políticas para el lugar de trabajo y fortalecer la tecnología de talento humano (TH).	0	0	1	11	12	0	24	0.58	4.46
	0%	0%	4%	46%	50%	0%	100%		
6. Interpretar contexto social, servir a la cadena de valor, articular propuesta de valor y aprovechar tecnología del negocio.	0	0	3	11	9	0.75	4.33		
	0%	0%	13%	46%	38%				

En la Tabla 14, del total de las empresas con área de talento humano todas las funciones tienen un alto grado de empleabilidad "en muy gran medida", sobresaliendo la función 3 en un 63% de las empresas, y la función 2 con un 54%.

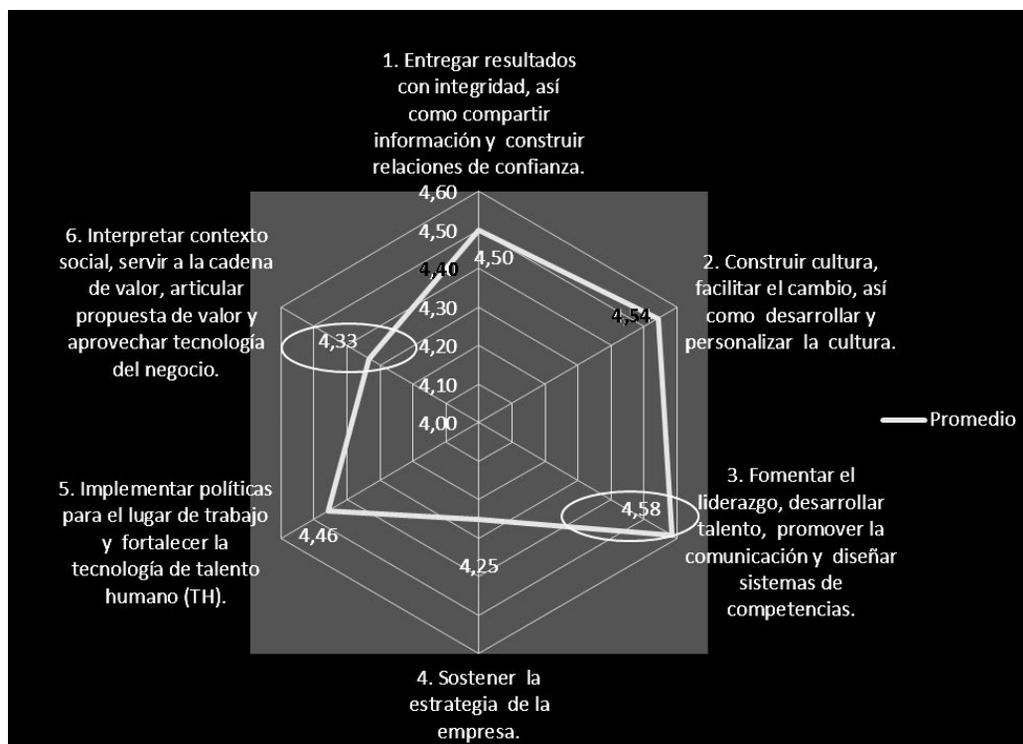


Figura 5. Dominio de Gestión Humana de acuerdo al grado empleado en el área.

En el Figura 5, se puede identificar que las medianas y grandes empresas con una puntuación en promedio de 4.58, en su mayoría fomentan en gran medida el liderazgo, desarrollan el talento, promueven la comunicación y diseñan sistemas de competencias, lo cual es provechoso para el desarrollo de la cultura organizacional, y para generar un impacto positivo en el sentido de pertenencia de los colaboradores; esto se debe a que en los últimos años la globalización y la apertura económica ha obligado a las empresas a mantener una actitud de cambio. Mientras que la función que menos se aplica en estas organizaciones es la interpretación del contexto social, servir a la cadena de valor, articular propuesta de valor y aprovechar tecnología del negocio, mostrándose con una puntuación en promedio de 4.33. Esto se deriva del hecho de que la mayoría de las empresas son prestadoras de servicios, y en un menor grado, en la ciudad se encuentra empresas de tipo industrial, por lo cual, no manejan una trazabilidad de la cadena de valor de los productos en sí. Además, en un 4.25 puntos en promedio, la gestión humana está alineada con la estrategia del negocio, esto se debe a que actualmente en las organizaciones no se le ha dado un valor estratégico al área de Gestión Humana, sino que solo se han dedicado al desarrollo de actividades específicas como pago de nómina, contratación y selección de personal.

### 3.1.3 Área de Gestión Humana

#### A quién le reporta el responsable de Gestión Humana

Tabla 15. A quién le reporta el responsable de Gestión Humana

Cargos	Cantidad	Frecuencia relativa
Gerente general o Presidente	17	59%
Vicepresidente o subgerente	1	3%
Jefe o coordinador	6	21%
Otro	5	17%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

La Tabla 15 enseña que del total de las empresas con gestión de talento humano, el 59% de los responsables de esta área le reportan sus responsabilidades al gerente general o presidente, mientras que un 21% lo hace al jefe o coordinador; además, en un porcentaje menor del 3% lo hacen al vicepresidente o subgerente, y en un 17%, los empleados de esta área le reportan a colaboradores de otros cargos. Es decir que existe una jerarquización de dependencias en estas organizaciones.

### Cantidad de empleados que laboran en el área de Gestión Humana

Tabla 16. Modalidad de contratos de colaboradores que laboran en el área de Gestión Humana

Modalidad de contrato	Total	Frecuencia R	Promedio	Mínimo	Máximo
Contratados a término indefinido	61	47%	3	0	15
Contratados a término fijo	50	38%	2	0	10
Prestación de servicios	3	2%	0	0	2
Otra	16	12%	1	0	3

De los tipos de contratos existentes, la modalidad que predomina en una mayor proporción es la contratación a término indefinido y término fijo en un 47% y 38% respectivamente, con un promedio de 3 y 2 colaboradores respectivamente, y en un menor porcentaje las modalidades de prestación de servicios u otras como pasantías y prácticas. Es importante mencionar que los sistemas de contratación de término indefinido permiten a los colaboradores una mayor estabilidad, y esto es positivo para las empresas, ya que genera una menor rotación de personal.

### Suficiencia de los recursos<sup>5</sup>

En la Tabla 17 se muestra que del total de las empresas que poseen área de Gestión Humana, una mayor proporción tiene suficiencia de recursos de personal en un 58%, y el 38% consideran tener suficiencia de recursos de presupuesto y tecnología respectivamente; solo un 4% de estas empresas presentan una total de insuficiencia en recursos de personal y presupuesto, también se ve reflejado que entre el 21% y 29% de las empresas, estos recursos son aceptables; sin embargo, se encuentran empresas en la escala más alta de total suficiencia de personal en un 17%, de presupuesto en un 25% y de tecnología en un 33%.

Tabla 17. Suficiencia de recursos

Recursos	1 Total Insuficiencia	2 Insuficiencia	3 Aceptable	4 Suficiencia	5 Total Suficiencia	Total
Personal	1 4%	0 0%	5 21%	14 58%	4 17%	24 100%
Presupuesto	1 4%	0 0%	8 33%	9 38%	6 25%	24 100%
Tecnología	0 0%	0 0%	7 29%	9 38%	8 33%	24 100%

Al afirmar que en el área de Gestión Humana se cuenta con personal suficiente para desarrollo de funciones, es positivo, ya que no se genera sobrecarga laboral. Asimismo, es significativo el contar con un alto

<sup>5</sup> Este aspecto fue calificado en escala Likert (1- 5) donde 1 es total insuficiencia y 5 es total suficiencia.

grado de total suficiencia en recursos tecnológicos, puesto que la globalización y la apertura de mercados ha permitido que las organizaciones sistematicen cada dependencia, implementando las TIC en diferentes procesos, para un mayor desarrollo organizacional. Cabe señalar que los recursos presupuestales en la gran mayoría de las empresas se consideran suficientes.

### El área en relación a la formulación de políticas de personal

Tabla 18. *Formulación de políticas de personal*

Formulación de Políticas	Cantidad	Frecuencia relativa
Tiene autonomía para fijarlas	1	4%
Lo hace mediante procesos concertados	23	96%
Se le sale de su ámbito	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Según la información suministrada en la Tabla 18, en el 96% de las empresas, las políticas de personal son hechas mediante procesos concertados, y tan solo el 4% tiene autonomía para fijarlas. En este punto, el mayor porcentaje reporta que las políticas que se desarrollan en el área de talento humano se definen por medio de procesos deliberados con los directivos y personal operativo de la organización para la obtención de mejores resultados, y por ende, la toma de mejores decisiones. Por su parte, el mínimo porcentaje del total del estudio tiene la autonomía para fijar sus propias políticas en el área.

### Opinión del gerente de Gestión Humana para la toma de decisiones y cambios en el área

Tabla 19. *Se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área*

Se le tiene en cuenta	Cantidad	Frecuencia relativa
Si	24	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

A la totalidad de los gerentes de Gestión Humana se les tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área, es decir, estas organizaciones no son autocráticas sino flexibles y democráticas, tienen en cuenta a su personal en aspectos estratégicos de la misma.

### Decisiones frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano

Tabla 20. *Decisión sobre la propuesta de desarrollo de talento humano*

Decisión	Cantidad	Frecuencia relativa
Usted como gerente de talento humano	0	0%
Se hace concertadamente	23	96%
Sus superiores	1	4%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

La mayoría de los directivos del área de talento humano, en un 96% deciden frente a propuestas de desarrollo de personal de una manera concertada, es decir, que para la formación se tiene en

cuenta las necesidades de cada dependencia y colaborador. De esta manera, en cada empresa que hace parte del estudio, se determinó que la toma de decisiones para cambios, resultado de nuevas propuestas, se desarrolla a través de un acuerdo entre los directivos de las áreas que conforman la organización, puesto que el área de talento humano incluye a todo el personal de la empresa y las decisiones se deben tomar de acuerdo a las insuficiencias o falencias que se determinen en cada área, determinando las posibles mejoras.

### Grado en que Gestión Humana desarrolla las siguientes prácticas funcionales<sup>6</sup>

1	2	3	4	5	6
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	NS/ NR

Tabla 21. *Prácticas funcionales*

Práctica	Nivel						Total	SD	Promedio
	1	2	3	4	5	6			
1. Existe planeación de mediano y largo plazo de personal.	1 4%	2 8%	3 13%	4 46%	5 29%	6 0%	24 100%	1,05	3,88
2. Realiza el aprovisionamiento de personal o lo subcontratan.	2 8%	1 4%	2 8%	3 38%	4 42%	5 0%	24 100%	1,19	4,00
3. Existen planes de capacitación.	0 0%	3 13%	6 25%	5 21%	4 42%	6 0%	24 100%	1,08	3,92
4. Realizan evaluaciones a las capacitaciones.	0 0%	3 13%	4 17%	9 38%	8 33%	6 0%	24 100%	1,00	3,92
5. Existe una escala salarial definida.	7 21%	1 13%	7 4%	5 21%	4 42%	6 0%	24 100%	1,44	3,50
6. Se cuenta con planes de carrera, fuentes, formación y retención de talentos.	5 29%	3 4%	1 29%	5 21%	10 17%	6 0%	24 100%	1,61	2,92
7. Realizan periódicamente evaluaciones de desempeño.	2 8%	2 8%	7 29%	3 13%	10 42%	6 0%	24 100%	1,31	3,71

\* Nivel de ubicación: Verde

\* Nivel de ubicación: Naranja

\* Nivel de ubicación: Rojo

<sup>6</sup> Los siguientes dos puntos de esta investigación (Grado en que Gestión Humana desarrolla las siguientes prácticas funcionales y Grado en que Gestión Humana desarrolla las siguientes prácticas emergentes) fueron desarrollados en base a la escala de Likert, la cual "tiene cinco alternativas de respuesta, que abarca hasta 5 desde 1 ("muy en desacuerdo") ("muy de acuerdo"), donde 3 es el nivel de indecisión" (Calderón, 2006). También se hizo uso de la semaforización de variables que consiste en una categorización de niveles de calificación que presentan similitud en el desarrollo de cada variable, donde se trabaja con tres colores básicos; el verde representando una afirmación positiva, el naranja una situación de indecisión, y el rojo un estado de alerta.

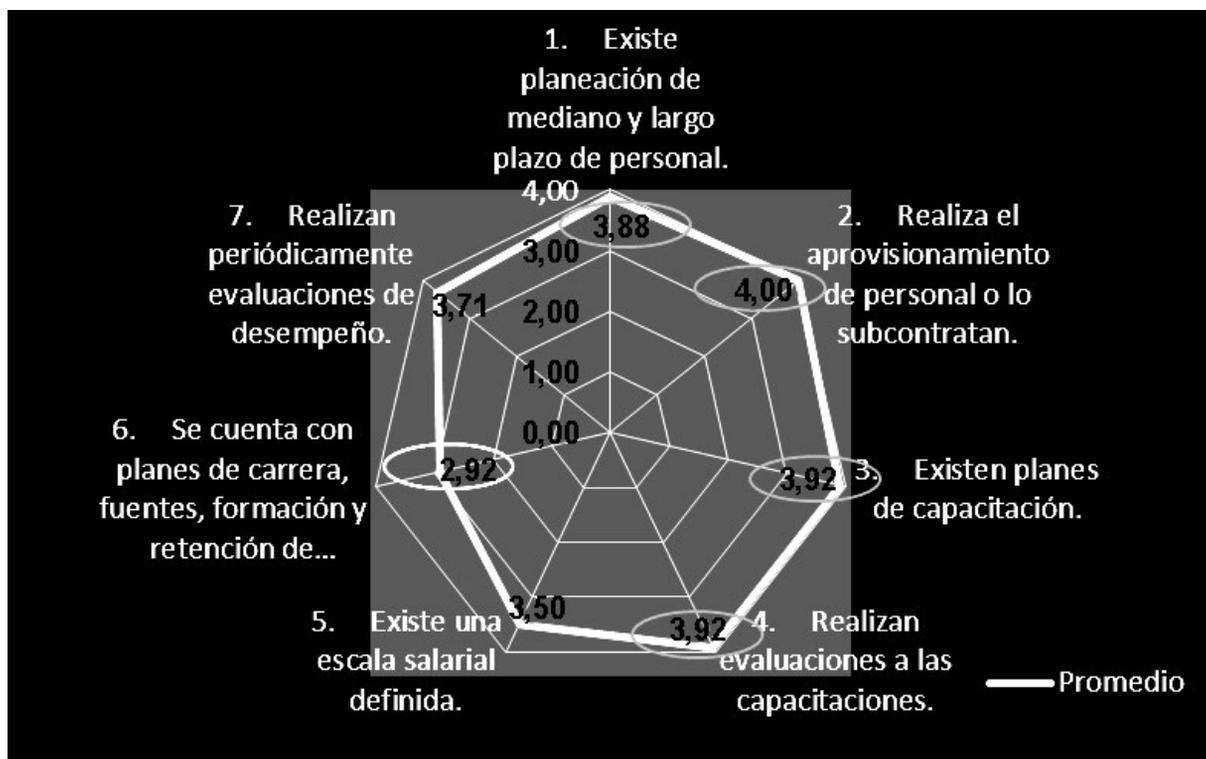


Figura 6. Desarrollo de las prácticas funcionales.

De acuerdo con Figura 6, se puede referir que la mayoría de empresas con área de talento humano, realizan el aprovisionamiento de personal ubicando en el diagrama radial en una puntuación promedio de 4.00, es decir, que estas empresas se encargan directamente de los procesos de reclutamiento, selección y contratación; este hecho se debe a que los profesionales que dirigen esta área, en su mayoría, son profesionales de administración y derecho (25% respectivamente), los cuales adquieren conocimientos en su formación de pregrado relacionada con el tema, permitiéndoles desarrollar esta función. También, se puede apreciar una puntuación de 3.88, que corresponde a que las organizaciones están de acuerdo en la realización de la planeación del personal, es decir que las empresas antes de reclutar personal realizan un estudio de la vacante, con la determinación del perfil adecuado para la misma, debido a que las organizaciones son conscientes del grado de cualificación de las personas, por ello, los requerimientos cada vez son más exigentes. Además, se puede observar indecisión frente a los planes de capacitación y la evaluación respectiva, ubicándose en una puntuación promedio de 3.92 respectivamente, esto se debe a que las empresas en cuanto a la formación de personal, lo ven como un costo y no como una inversión, por lo tanto, las capacitaciones efectuadas al personal son bajas y, radican más que todo en el aprendizaje de conocimientos para el desarrollo de una función en específico.

Cabe mencionar que las organizaciones objeto de estudio que tienen conformada el área de Talento Humano están en desacuerdo en el fomento de planes de carrera, fuentes, formación y retención de talentos, ubicándose (ver el diagrama, Figura 6) en una puntuación promedio de 2.92; lo cual, radica en que el tamaño de las organizaciones estudiadas administrativamente son pequeñas, por ello, los planes de carrera no presentan mucha prospectiva, añadiendo que en la ciudad de Pasto predominan las empresas de tipo familiar.

## Grado en que Gestión Humana desarrolla las siguientes prácticas emergentes

1	2	3	4	5	6
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	NS/NR

Tabla 22. Prácticas emergentes

Práctica	Opciones						Total	SD	Promedio
	1	2	3	4	5	6			
8. Existen planes de seguridad ocupacional.	1 4%	2 8%	3 13%	6 25%	12 50%	0 0%	24 100%	1,15	4,08
9. Existen relaciones con las entidades de seguridad social.	2 8%	0 0%	0 0%	10 42%	12 50%	0 0%	24 100%	1,09	4,25
10. Existen planes de reubicaciones, reorientaciones y recalificación laboral.	0 29%	4 4%	9 29%	6 21%	5 17%	0 0%	24 100%	1,00	3,50
11. Existe un balance vida -trabajo.	2 8%	3 13%	12 50%	5 21%	2 8%	0 0%	24 100%	1,00	3,08
12. En la empresa se cuenta con planes para manejar la diversidad cultural y la adaptación en equipos de trabajo internacionales.	9 38%	1 4%	9 38%	4 17%	1 4%	0 0%	24 100%	1,26	2,46
13. Existen políticas de responsabilidad social empresarial.	2 8%	3 13%	6 25%	4 17%	9 38%	0 0%	24 100%	1,32	3,63
14. Existe alineamiento de la cultura, comunicación de la visión, visibilidad, liderazgo.	0 0%	2 8%	4 17%	8 33%	10 42%	0 0%	24 100%	0,95	4,08
15. Se cuenta con coaching, mentoring, counseling, e-learning.	5 21%	3 13%	10 42%	3 13%	3 13%	0 0%	24 100%	1,25	2,83

\*Nivel de ubicación: Verde

De acuerdo
<b>Muy de acuerdo</b>

\*Nivel de ubicación: Naranja

Indeciso
----------

\*Nivel de ubicación: Rojo

En desacuerdo
<b>Muy desacuerdo</b>

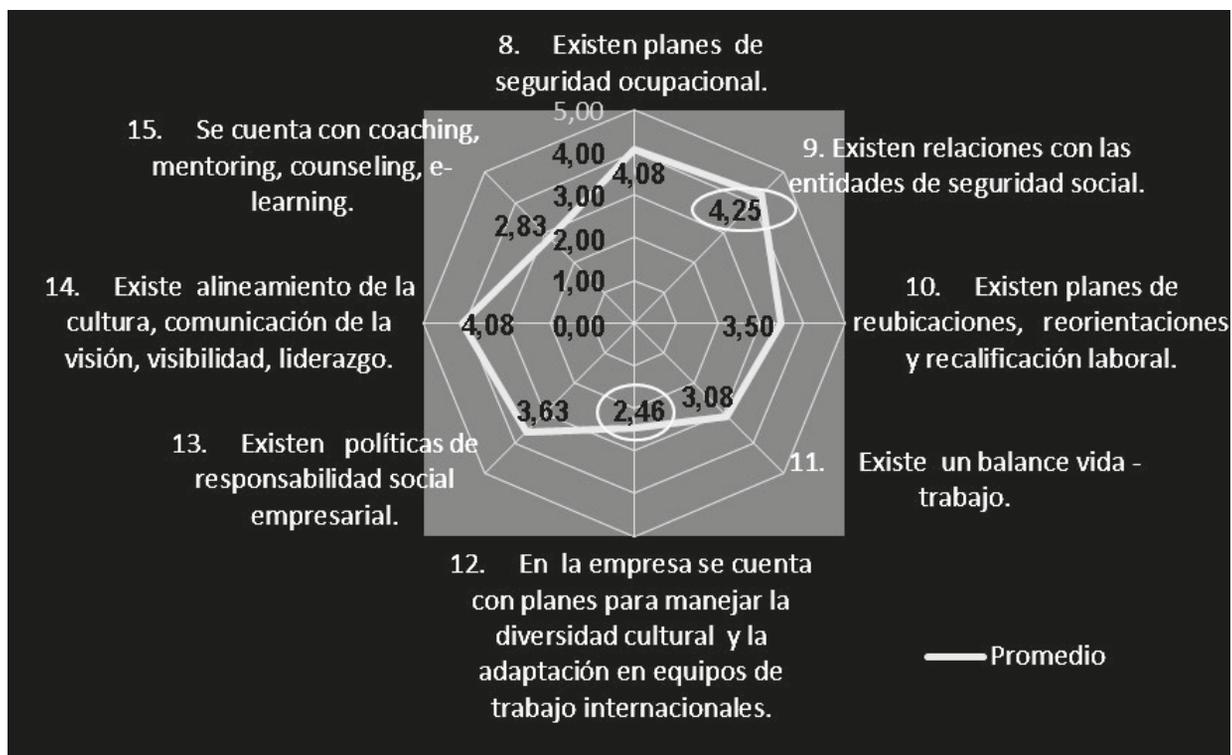


Figura 7. Evaluación desarrollo de prácticas emergentes.

Las prácticas emergentes son funciones en la administración de la Gestión Humana, que se han incorporado en el vital desempeño de esta importante área, en la Figura 7 se puede observar que la práctica que más se desarrolla entre estas organizaciones son las relaciones con entidades de seguridad social, con una puntuación promedio de 4.25, ubicándola en el nivel “de acuerdo”, esto se debe a que todas estas organizaciones presentan acreditación de calidad, y un requisito para poder acceder y mantener estas certificaciones es tener una estrecha relación con las ARL, a través de capacitaciones, actividades de prevención y salud laboral. Sin embargo, la práctica en la cual los gerentes de talento humano están en “desacuerdo” (2.46) de estar realizando, es el manejo de diversidad cultural y adaptación de equipos internacionales, reflejando que a pesar de los tratados de libre comercio presentados, las organizaciones aún no han adoptado un nivel de globalización e internacionalización, esto a su vez, es porque en su gran mayoría estas organizaciones no presentan capacidad exportadora, ni tampoco un nivel de competitividad internacional.

### 3.2 Análisis de resultados: Empresas sin área de Talento Humano

#### 3.2.1 Caracterización general de la empresa

##### Sector al que pertenece

Tabla 23. Sector empresarial

Sector empresarial	Cantidad	Frecuencia relativa
Industrial	2	20%
Comercial	0	0%
Servicios	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Es importante recordar que de una población objeto de estudio de 34 empresas, 10 de estas no tienen conformada el área de Gestión del Talento Humano, la Tabla 23 indica que el 20% de estas organizaciones pertenecen al sector industrial, la mayor proporción del 80% al sector de servicios, mientras que del sector comercial, objeto de estudio, no se ha encontrado ninguna empresa sin área de talento humano.

El sector servicios es predominante, ya que este municipio se encuentra inmerso en una etapa de crecimiento, y la gran industrialización no se ha generado en su totalidad, además, la cultura propia de la región como la falta de emprendimiento impide la generación de empresas diferentes a las de servicios. Otro aspecto de gran importancia a tener en cuenta, es que en las empresas del sector de servicios no cuentan con un área de Gestión de Talento Humano, evidenciando la falta de interés por el bienestar de los colaboradores.

### Número total de trabajadores

Tabla 24. *Numero de colaboradores*

Rango	Cantidad	Porcentaje
Menos de 11	0	0%
11 a 49	0	0%
50 a 199	9	90%
200 a 499	0	0%
500 a 999	1	10%
1000 y mas	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

En la información de la Tabla anterior, se puede determinar que la mayoría de las empresas aún no tienen conformada el área de talento humano, un 90% de estas organizaciones son consideradas como medianas empresas, ya que dentro de su nómina cuentan con un número de colaboradores entre los 50 a 199, esta situación evidencia que debido a su tamaño, descuidan el área de Gestión de Talento Humano, lo cual es de vital importancia para el bienestar del colaborador. Además, se encontró que un 10% de empresas consideradas como grandes -personal entre los 500 a 999 colaboradores- presentan ausentismo del área de talento humano, evidenciando que este tipo de organizaciones no se han comprometido con el bienestar de sus colaboradores, en la implementación del área de talento humano, siendo esta una área estratégica para la generación de un clima laboral agradable.

### 3.2.2 Gerencia de Gestión Humana

#### 2.2.1 Género

Tabla 25. *Género del gerente*

Género	Cantidad	Frecuencia relativa
Masculino	4	40%
Femenino	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Las organizaciones que no presentan dentro de su estructura organizacional, un área de Gestión del Talento Humano, en su gran mayoría, están dirigidas por el género femenino representado por un 60%, y un 40% de estas están gerenciadas por el género masculino. En esta medida, es posible evidenciar que hay un equilibrio de género al interior de estas organizaciones, y que en la actualidad, la dirección del área administrativa no solo recae en el género masculino.

## Rango en el que se ubica la edad del gerente

Tabla 26. Rango de edad del gerente

Rango	Cantidad	Porcentaje
Menor a 30 años	1	10%
Entre 30 y 39 años	3	30%
Entre 40 y 49 años	5	50%
Entre 50 y 60 años	1	10%
Más de 60 años	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

La edad de los responsables de realizar los procesos en el manejo de gestión del talento humano -por lo general son los mismos gerentes-, se encuentran ubicadas entre los 40 a 49 años con un 50%, siendo el más representativo, seguido por las edades de los 30 a 39 años con el 30%, y en un menor porcentaje el 10%, en el que se encuentran distribuidas las edades menores a 30 años y los que están entre los 50 a 60 años respectivamente. De esta información, se puede decir que las personas encargadas de desarrollar procesos de gestión del talento humano son personas con una alta experiencia y conocimiento en esta área y, en todos los procesos que desarrollan las organizaciones.

## Categoría en la que realizó el pregrado el responsable del área de Gestión Humana

Tabla 27. Pregrado del responsable del área de Gestión Humana

Pregrado	Cantidad	Porcentaje
Administración	3	30%
Derecho	1	10%
Economía	0	0%
Ingeniería	3	30%
Psicología	0	0%
Otro	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

La mayoría de las organizaciones están gerenciadas por personas que tienen formación de pregrado con 30% en carreras como administración, ingeniería y otras -arquitectura, contaduría pública y educación preescolar- respectivamente, mientras que un 10% ha realizado estudios de pregrado en derecho. El nivel de educación es un indicador que se ha ido incrementando, por lo tanto, es posible evidenciar que hoy en día las personas cuentan con una mayor formación académica, lo cual es positivo y de importancia para la gerencia de las organizaciones.

## Formación de posgrado

Tabla 28. Posgrado del responsable del área de Gestión Humana

	Cantidad	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Según los datos expuestos anteriormente, un 20% de los responsables de las organizaciones cuentan con una formación académica de nivel de posgrado -especializaciones y algunos otros títulos-, mientras que un 80% no cuenta con una formación de nivel de posgrado en su formación académica. Ahora bien, el continuo desarrollo del medio exige que las organizaciones estén acorde con los avances de la sociedad, lo cual implica que los gerentes deben estar capacitándose constantemente para contar con un alto nivel de conocimientos que les permita afrontar los nuevos retos.

Tabla 29. *Opciones de posgrado*

Posgrado	Cantidad	Porcentaje
Especialización	2	100%
Maestría	0	0%
Doctorado	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Según los datos de la Tabla 29, la totalidad de los responsables del área de Gestión Humana, realizaron un posgrado, más específicamente especializaciones, con el propósito de aumentar sus conocimientos y afrontar los retos emergentes que se presentan en la dirección de las empresas.

### Experiencia relacionada con el cargo

Tabla 30. *Experiencia relacionada con el cargo*

Rango de tiempo	Cantidad	Porcentaje
< 1 año	2	20%
1-5 años	4	40%
6-10 años	1	10%
Más de 10 años	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

La experiencia de los gerentes de estas organizaciones en una gran mayoría se encuentra entre 1 y 5 años (40%), seguido de un 30% con una experiencia mayor a 10 años, y el 10% ha adquirido una experiencia comprendida entre 6 a 10 años. La suma de estos tres porcentajes indica que la mayoría de los gerentes de estas organizaciones han adquirido experiencia mayor a un año en un 80%, lo cual es positivo, ya que estas organizaciones están siendo dirigidas por personas expertas en cargos administrativos, demostrando tener conocimientos respecto al desarrollo de las actividades y desempeño de las funciones; mientras que un 20% solo cuentan con una experiencia menor a un año, presentando una debilidad transitoria, ya que es necesario mayor experiencia para desempeñar un cargo de esta categoría.

### Modalidad de contrato área administrativa

Tabla 31. *Modalidad de contrato*

Modalidad de contrato	Total	Frecuencia R	Promedio	Mínimo	Máximo
Contratados a término indefinido	15	42%	3	0	4
Contratados a término fijo	19	53%	2	0	10
Prestación de servicios	0	0%	0	0	0
Otra	2	6%	1	0	0

En las organizaciones que carecen de área de talento humano, la forma de contratación de los administrativos que predomina es a término fijo en un 53%, y en segundo lugar, la contratación a término indefinido en un 42%, mientras que en otras modalidades como pasantes y practicantes un 6%; además, es importante mencionar, que se cuenta con un promedio de 3 y 2 colaboradores respectivamente en la modalidad de contrato a término fijo e indefinido. Como es evidente, en estas organizaciones predomina la contratación a término fijo, esta modalidad es una de las más utilizadas en Colombia, debido a la inestabilidad económica del país, la cual no garantiza estabilidad laboral para los colaboradores.

#### 4. Discusión

Los cambios que se gestan a diario en la sociedad, y por ende, en el mundo hace que las empresas propendan a mejorar sus procesos organizacionales, no solo para recibir mayor reconocimiento económico, sino para garantizar una mejor gestión del talento humano, puesto que los empleados se constituyen en el motor de las empresas, y además, según Chiavenato (2008) son quienes deben “cumplir con los objetivos misionales de la empresa, pero a su vez, deben satisfacer sus necesidades individuales para sobrevivir dentro de la organización”.

De manera que las estrategias centradas en el capital intelectual y los activos intangibles, el impacto de lo humano en las decisiones de la alta gerencia, y el reconocimiento del valor agregado que aportan las personas para el logro de los objetivos organizacionales, han sido factores determinantes en el papel de la gestión humana en las organizaciones modernas (Calderón et al., 2010)

La gestión humana ha evolucionado a la par con las transformaciones organizacionales, pasó de ser una oficina encargada de la nómina y los cumpleaños de los empleados a un área generadora de estrategias; de un staff donde no se tomaban decisiones estratégicas a tomar partido en las políticas institucionales. Asimismo, se convirtió en socio estratégico, gestor e impulsor del cambio de centro de costos a centros de inversión; pasó de trabajar en función de los operarios, a trabajar por el mejoramiento de la calidad directiva, de hablar el lenguaje de los recursos humanos, a hablar el

lenguaje de los negocios, de ofrecer a los trabajadores servicios sociales, a trabajar por la calidad de vida laboral, de un eje basado en el diseño del puesto de trabajo a un nuevo eje centrado en las competencias (Calderón et al., 2006). En otras palabras, las prácticas actuales de gestión humana deben estar enfocadas a hacerle frente a los retos actuales, y a la búsqueda de ventajas competitivas para las empresas.

Además, es importante mencionar que en la actualidad, se está lejos de considerar a las personas, bajo la visión Taylorista del hombre como extensión de la máquina, las personas no son recursos, generan recursos, convirtiéndose en el potencial más significativo de la organización, “de allí que cuando una organización no invierte en su talento humano obviamente no podrá esperar calidad de productos o servicios; por lo tanto, no se debe ver como un gasto sino como una inversión” (Moreno y Godoy, 2012, p. 63), siendo “las personas quienes determinan la agilidad y competitividad de una organización” (PricewaterhouseCoopers, 2008, p. 3).

En Colombia, la implementación de la gestión humana se ha investigado parcialmente (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006; Calderón et al., 2008; Saldarriaga, 2008), pero se carece de un estudio integral que muestre en qué estado se encuentran los departamentos de recursos humanos, sus prácticas y actividades estratégicas, sin embargo, cabe destacar que “la contribución de las áreas de gestión humana a la organización ha venido incrementándose en los últimos años en Colombia” (Corpes, 1995, citado por Calderón et al., 2008).

Localmente, en la ciudad de Pasto, el nivel empresarial es muy bajo y muchas de las empresas existentes se enfocan en el sector de servicios, sin embargo, se encuentran activas medianas y grandes empresas objeto de estudio, pero se carece de una investigación en relación a la gestión del talento humano que permita determinar las características de estas áreas, e incluso de los perfiles de los directivos de las mismas, por lo cual, no es posible evidenciar la importancia de la gestión humana dentro de las organizaciones en cuanto a la generación de ventajas competitivas, impacto y aporte en la consecución de objetivos estratégicos organizacionales.

## 5. Conclusiones

Partiendo de la base del estudio, se concluye que la importancia que se le están dando los empresarios a los procesos de gestión humana está en un nivel muy bajo, debido a que se desconocen los conceptos y a la aplicación de los mismos.

Las organizaciones que tienen el área de Gestión Humana constituida, vincula a directivos más cualificados, con niveles de estudios en posgrado; según la investigación, el nivel educativo no determina el uso eficiente de las prácticas de gestión humana, reflejándose que en su mayoría son desarrolladas de manera aceptable.

La mayoría de las empresas cuentan con suficiencia en recursos tecnológicos y de presupuesto, permitiendo a su vez inferir en que estos dos recursos mencionados no son fuente de ventaja competitiva, sin embargo, es el personal, el generador de valor agregado a las organizaciones, en donde un alto desempeño determina una eficiente ejecución de las prácticas de gestión del talento humano, y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Finalmente, la investigación permitió la construcción de una herramienta administrativa, que tienen como objetivo familiarizar a los gerentes de Gestión de Talento Humano al desarrollo eficiente de las prácticas de gestión humana, mediante una conceptualización teórica, digramas de procedimientos, y un plan de acción apoyado en indicadores de logro y de gestión.

## Referencias

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: Editorial McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Administración de los Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (8va. ed.). México: McGraw-Hill.
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 9-55.
- Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuad. Adm.*, 19(32), 225-254.

Calderón, G., Naranjo, J., Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuad. Adm.*, 23(41), 13-36.

Cámara de Comercio de Pasto. (2013). Base de datos sobre medianas y grandes empresas. San Juan de Pasto, Nariño, Colombia.

Congreso de la Republica de Colombia. (2000). Ley 590. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Bogotá. Recuperado de <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761&dPrint=1>. Consultado el 05 de mayo de 2013.

Moreno, F. y Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1) 57-67.

PricewaterhouseCoopers. (2008). *Encuesta Global Anual de CEO No. 11*. Informe.

Saldarriaga, J. (2008). Gestión Humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159.