

Análisis de los desarrollos en gestión humana frente a las necesidades empresariales y preferencias posgraduales de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables en Bucaramanga y su área metropolitana: 2010-2017

Narcy Carolina Prieto Cuentas

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Director

Carmen Elisa Therán Barajas

Magister en administración

Magister en ciencias económicas



Universidad Santo Tomas de Aquino

División de Ciencias Administrativas Económicas y Contables

Maestría en Administración

Facultad de administración

2018

Dedicatoria

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud y habilidades para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi padre Bernardo Prieto

Quien ha sido mi quía y mi motivación por su ejemplo de perseverancia y constancia que lo caracterizan. Por el valor mostrado para salir adelante, su amor y por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en mi educación, tanto académica, como de la vida y su incondicional apoyo a través del tiempo.

Agradecimientos

A mi madre.

Por la vida y su amor incondicional.

A la doctora Carmen Therán.

Por su entrega en mi aprendizaje, por compartir su sabiduría y por impulsarme a ser cada día mejor.

A la doctora Karina Pérez.

Por su valiosa amistad, su asesoría y colaboración en la culminación de este proyecto.

A mi esposo.

Por su apoyo incondicional y por ser mi inspiración para ser cada día una mejor persona.

A mis compañeros Diana y Sergio.

Por la amistad forjada y el apoyo mutuo que demostramos durante la maestría.

A la doctora Maryi Yurany Olarte

Por su dedicación e importante gestión desde la coordinación de investigaciones de la maestría en administración, para la culminación y sustentación de este proyecto.

A mis compañeros y el cuerpo docente de la maestría en administración.

Por todo el aprendizaje y el apoyo.

Tabla de contenido

1. Análisis de los desarrollos en gestión humana frente a las necesidades empresariales y preferencias posgraduales de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables en Bucaramanga y su área metropolitana: 2010-2017.	13
1.1. Planteamiento Del Problema.	13
1.2. Formulación del problema.	17
1.3. Sistematización del problema.	17
¿Cuáles son los modelos en gestión humana que se han investigado y aplicado actualmente en las organizaciones?	17
1.4. Justificación	18
1.5. Objetivos	22
1.5.1. Objetivo general:	22
1.5.2. Objetivos específicos:	22
2. Marco referencial.	23
2.1. Antecedentes.	23
2.1.1 <i>Investigaciones en la gestión del talento humano a nivel internacional.</i>	23
2.1.2 <i>En el ámbito nacional.</i>	24
2.2. Marco Conceptual	31
2.3. Marco teórico	33
3. Metodología	41
3.1. Hipótesis	41
3.2. Operacionalización de las variables	41
3.3. Tipificación de la investigación.	43
3.4. Diseño de la investigación.	44
3.5. Metodología	44
3.6. Población	47
3.6.1 Caracterización de la población.	47
3.6.2 Muestra	47
4.1 Desarrollo teórico en gestión humana que permita el desarrollo de propuestas de formación académica.	49
4.1.1 <i>Escuela clásica de la organización científica del trabajo.</i>	49
Desde su estudio de	49
4.1.2 <i>Teoría clásica de la organización.</i>	50
4.1.3 <i>Teoría de las relaciones humanas.</i>	51
4.1.4 <i>Teoría neoclásica.</i>	51

<i>4.1.5 Teoría del desarrollo organizacional.</i>	52
<i>4.1.6 Teoría de Sistemas Sociales de la Organización.</i>	54
<i>4.1.7 Era Del Talento Humano.</i>	54
<i>4.1.8 El nuevo rol de gestión humana, tendencias en el siglo XXI.</i>	55
<i>4.1.9 El factor del talento humano en las organizaciones.</i>	56
<i>4.1.10 Retos de la gestión humana en las organizaciones.</i>	57
<i>4.1.11 Fundamentos de la gestión humana por competencias.</i>	58
<i>4.1.12 Competencias Laborales De Los Gerentes De Talento Humano.</i>	60
<i>4.1.13 Gestión del conocimiento.</i>	61
<i>4.1.14 Gestión del talento humano en Colombia.</i>	63
<i>4.1.15 Interpretación de las teorías de los artículos en administración de los recursos humanos.</i>	69
4.2 Identificación de la demanda de formación posgradual en gestión humana de egresados de los programas de ciencias económicas administrativas y contables en Bucaramanga y su área metropolitana.	87
<i>4.2.1 Resultados de la encuesta.</i>	88
<i>4.2.2 Demanda en formación posgradual en gestión del talento humano en egresados de las ciencias administrativas económicas y contables en Bucaramanga y su área metropolitana.</i>	97
4.3 Estado actual de las necesidades de talento humano por empresarios y expertos de Bucaramanga y su área metropolitana para la definición de propuestas de formación académica.	104
5. Análisis y discusión de los resultados	120
5. Conclusiones	124
7. Recomendaciones.	127
8. Bibliografía	128
ANEXOS	134

Lista de tablas

Tabla 1: Operacionalización de variables	42
Tabla 2: Proceso de la gestión del Talento humano.....	62
Tabla 3: Oferta posgradual en el área de talento humano en Colombia a 2018.....	65
Tabla 4: Propuesta de formación para el logro de competencias en la gestión de talento humano. ...	105
Tabla 5: Opinión de expertos en el área de gestión de talento humano.	110
Tabla 6. Esquema de formación posgradual en gestión del talento humano.	114

Lista de figuras

Figura 1 Análisis de artículos de investigación en gestión de recursos humanos por tema.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2 Análisis de artículos de investigación en gestión de recursos humanos por año.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 3 Análisis de artículos de investigación en gestión de recursos humanos por fuente de publicación.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 4 Análisis de artículos de investigación en gestión de recursos humanos por país	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5 Análisis de artículos de investigación en gestión de recursos humanos por universidad.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 6 Análisis de artículos de investigación en gestión de recursos humanos por autor.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 7 Teorías utilizadas en la administración de los recursos humanos.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 8 Nube de tendencias en administración de los recursos humanos.	77
Figura 9 Tendencias en gestión humana en bienestar laboral.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 10 Nube de palabras Tendencias en gestión humana en bienestar laboral ...	¡Error! Marcador no definido.
Figura 11 Tendencias en administración de los recursos humanos en cuanto a productividad laboral.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 12 Nube de palabras Tendencias en administración de los recursos humanos en cuanto a productividad laboral	¡Error! Marcador no definido.
Figura 13 Tendencias en estrategias de administración de los recursos humanos...	¡Error! Marcador no definido.
Figura 14 Nube de palabras Tendencias en estrategias de administración de los recursos humanos	¡Error! Marcador no definido.
Figura 15 Tendencias en prácticas de la administración de los recursos humanos..	¡Error! Marcador no definido.
Figura 16 Nube de palabras Tendencias en prácticas de recursos humanos.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 17 Tendencias en la responsabilidad empresarial en la administración de los recursos humanos.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 18 Nube de palabras Tendencias en la responsabilidad empresarial en la administración de los recursos humanos.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 19 Nivel máximo de formación posgradual al que aspiran los profesionales de las ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB	89
Figura 20 Aspectos que le impiden realizar un posgrado a los profesionales de las ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB	90
Figura 21 Opciones definitivas para ingresar a estudiar un posgrado para los profesionales de las ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB	91
Figura 22 Alternativas determinantes en la elección de la universidad para realizar estudios posgraduales de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB.....	92

Figura 23 Áreas de interés para estudiar una especialización.....	93
Figura 24 Egresados de las ciencias administrativas económicas y contables interesados en realizar un posgrado.....	94
Figura 25 Disposición de traslado desde residencia para estudios posgraduales de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB	94
Figura 26 Modalidad de estudios preferida de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB	95
Figura 27 Horario en el que prefieren realizar una especialización los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB	96
Figura 28 Disponibilidad de inversión para una especialización.....	97
Figura 29 Estimación de la demanda potencial para un posgrado en el área de gestión del talento humano.....	98
Figura 30 Nivel máximo de formación posgradual en el área de gestión del talento humano al que aspiran los profesionales de las ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB	99
Figura 31 Aspectos que le impiden realizar un posgrado en el área de gestión del talento humano para los profesionales de las ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB	100
Figura 32 Opciones definitivas para ingresar a estudiar un posgrado en el área de gestión del talento humano para los profesionales de las ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB.....	101
Figura 33 Alternativas determinantes en la elección de la universidad para realizar estudios posgraduales en el área de gestión del talento humano por parte de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB	102
Figura 34 Disposición de traslado desde residencia para estudios posgraduales de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB que les interesa realizar posgrado en el área de gestión del talento humano.....	103
Figura 35 : Modalidad de estudios preferida de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB que les interesa realizar posgrado en el área de gestión del talento humano	103
Figura 36 Horario en el que prefieren realizar sus estudios los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB que les interesa realizar posgrado en el área de gestión del talento humano	104

Listado de apéndices

Apéndice A. Encuesta Realizada Para Conocer Demanda De Formación Posgradual En Gestión Humana de Egresados De Los Programas De Ciencias Económicas Administrativas Y Contables En Bucaramanga Y Su Área Metropolitana	107
Apéndice B. Entrevista a expertos en gestión del talento humano.....	109
Apéndice C. Transcripción de entrevistas a profundidad realizadas a expertos en talento humano de Bucaramanga y su AMB.....	110

Resumen

El presente trabajo de grado realizado en la ciudad de Bucaramanga y su AMB, muestra el análisis de los desarrollos en gestión humana a partir de las teorías de los diferentes autores; frente a las necesidades empresariales descritas por expertos en talento humano y las preferencias posgraduales de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables a través de un estudio de mercado. Por esta razón el autor establece que las tendencia más importante del talento humano, desde la academia y los requerimientos empresariales, es la de enlazarla con la estrategia en la organización desde una orientación humanista, siendo los enfoques más importantes, la gestión por competencias, gestión del conocimiento, gestión del desarrollo organizacional y la gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Con el fin de lograr la competitividad empresarial se requiere que todos los directivos tengan un perfil, conocimientos y competencias específicos en gestión humana que deben ser formados desde la academia, pero solo un 18% de los profesionales a estudio desean adelantar estudios a nivel de posgrado en esta área.

Palabras claves: Talento humano, directivos de talento humano, Desarrollo organizacional, gestión del cambio, tendencias, gestión por competencias.

Introducción

En un mundo globalizado, las organizaciones requieren una rápida capacidad de adaptación al cambio que les permita beneficiarse de las oportunidades y enfrentar las amenazas para poder perdurar en el tiempo, razón por la que deben estar a la vanguardia de los avances que se están dando en su entorno. En la actualidad el factor humano se considera indispensable para lograr la competitividad empresarial y el éxito de la organización en un mundo en constante evolución.

La gestión del talento humano es una de las disciplinas afines a la dirección empresarial que presenta mayores cambios durante los últimos años. La contribución de esta área a la organización y al logro de los objetivos estratégicos ha venido incrementando, así mismo esta evolución ha fijado nuevas exigencias que obligan a los líderes de esta dependencia a modernizar sus estructuras y practicas con la finalidad de convertirse en una entidad generadora de valor en la empresa.

La literatura publicada sobre gestión humana ha señalado los cambios importantes que ésta ha tenido en los últimos años y presenta una guía para la implementación de sus avances a nivel empresarial, permitiendo a los directivos una mejor gestión del área convirtiéndola en apoyo para generar valor empresarial. (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010)

El presente trabajo tiene como objetivo analizar los desarrollos en gestión humana frente a las necesidades empresariales y preferencias posgraduales de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables en Bucaramanga y su área metropolitana. Es una base para la consulta de los desarrollos de la gestión del talento humano en los que se deben instruir los directivos y empresarios del área metropolitana de Bucaramanga. Estas tendencias de formación se establecen desde la literatura, con la selección de desarrollos en el área de talento humano. A partir de esto se elabora una relación de temáticas, que desde la academia

deben conocer los directivos del talento humano y se correlaciona con las necesidades en cuanto a competencias desde el saber conocer, saber hacer y saber ser, y los perfiles que requieren los jefes del área de talento humano y los directivos que asumen este rol dentro de una organización. Definiendo las preferencias de formación posgradual de los profesionales de las ciencias administrativas, económicas y contables, en cuanto al interés de estos por adelantar estudios posgraduales en el área, que les permitan actualizarse y adquirir las competencias requeridas en el mundo empresarial.

1. Análisis de los desarrollos en gestión humana frente a las necesidades empresariales y preferencias posgraduales de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables en Bucaramanga y su área metropolitana: 2010-2017.

1.1. Planteamiento Del Problema.

El mundo de los negocios es cambiante, debido al afán de los empresarios por conquistar nuevos mercados y ser más fuertes dentro de un sector comercial. Sin embargo, estos cambios están teniendo un grave efecto sobre la competitividad y sostenibilidad de las empresas.

Según Cámara Comercio Bucaramanga (2017), en Santander a la fecha existen 382.222 empresas inscritas, y según el observatorio Cámara Comercio Bucaramanga (2016), las nuevas empresas fueron 13.901 durante el 2016, mostrando un crecimiento de 8.6% frente a 2015. Aunque hay incremento, muchas de las empresas que nacen en el país son de corta duración. Santander ocupa el tercer lugar en liquidación de empresas con 5.620 organizaciones, a este problema se le asocia como una de las causas, la falta de personal capacitado en la dirección del talento humano para atender un entorno variable en las empresas. Según Barreto & Azeglio (2013), lo anterior hoy en día se ha convertido en un requerimiento esencial para que una organización sea competitiva y perdure en el mercado.

La liquidación de empresas repercute en el deterioro de una sociedad, afectando la tasa de crecimiento del producto interno bruto, la inversión, la distribución del ingreso y la fuerza laboral. Esta se considera la unidad básica de la economía de un sector y así mismo su éxito o fracaso determinara el desarrollo del sector. Por esto la temática del fracaso empresarial ha tomado gran relevancia dentro de las investigaciones (Romero Espinosa, 2013).

Además de las causas anteriores, se nota también como las altas tasas de rotación del personal en las empresas, las cuales para 2007 y 2008 fueron de 32.9% y 33.2%,

respectivamente, han dificultado la continuidad de los procesos administrativos y la pérdida de tiempo y recurso económico en capacitación de personal (López, 2010).

La educación a nivel nacional, regional y local, así como en el ámbito internacional, ha mostrado un desarrollo acelerado; en nuestro país, según el observatorio laboral para la educación en Colombia (2015), entre 2001 y 2014 se otorgaron 3.010.882 títulos de educación superior, 1.451.817 más con respecto a los 40 años anteriores, los cuales se distribuyen según el nivel de formación académica de la siguiente forma: 46,3% de los graduados tienen estudios universitarios, el 32,6% educación técnica profesional y la tecnológica, y los estudios de posgrado (especializaciones, maestrías y doctorados) representan el 21,1% del total de títulos.

Este incremento se da como consecuencia de la concepción cada vez mayor de que el nivel de vida e ingresos va mejorando conforme se realizan estudios de nivel superior, donde el área de Economía, Administración, Contaduría y afines representa la tasa más alta de graduados con 37,0% por lo que se requiere realizar estudios enfocados al conocimiento de las necesidades de los profesionales de esta área. (Ministerio de educación, 2014).

La tendencia de la administración en todos los sectores económicos está encaminada a la gestión estratégica lo cual requiere un gerente especializado en gestión del talento humano con conocimiento y competencias que le permitan potencializar las capacidades de las personas en todos los niveles de la organización, con miras a cumplir con los objetivos institucionales y generar ventajas competitivas.

Colombia inmersa en la apertura económica y en tratados de libre comercio con dinámicas comerciales aceleradas, de los demás países, hace que las empresas se vean obligadas a realizar cambios a nivel de estructura y funcionalidad para permitir la competitividad en los mercados nacionales e internacionales, requiriendo que sus directivos y personal del área de talento

humano estén en capacidad de apoyar a la organización para actuar estratégicamente, ante la gestión del cambio (Noguera, 2015).

En Colombia las empresas han tenido una problemática generalizada, desde la gestión humana, debido a la dificultad de los gerentes de líneas para convertir en acción las políticas y planes de esta área, y es ahí donde los directivos del talento humano, señalan inconvenientes con clima y cultura organizacional, como falta de compromiso, resistencia al cambio, falta de autonomía, que obstaculiza cualquier plan que se tenga para desarrollar el potencial del talento humano, dentro de las empresas.

Según Calderón (2008), se hace necesaria una formación a nivel gerencial para la toma de decisiones en la gestión del talento humano, porque no basta con intervenir los procesos y las estructuras organizacionales, si no se invierte en el motor de ellas: las personas y la cultura organizacional.

Sumándose a este interés, los autores Calderón, Naranjo & Alvarez (2007), confirman que existe una creciente necesidad de institucionalizar los cambios que se generan como respuesta a un entorno cada vez más globalizado y la clave para esto está en gestionar las relaciones humanas de manera efectiva.

Para Espino & García, (2011), adaptarse al cambiante mundo empresarial y asegurar la supervivencia de las organizaciones, es necesario que los administradores comprendan el funcionamiento de la organización enfocado a la implementación de sistemas, prácticas y comportamientos de las personas que ahí laboran, considerando que el recurso humano es el más importante en la organización, pero a su vez el más complejo para su control.

No es difícil imaginar que hoy en día empresarios y académicos tienen centrada su atención en la gestión del talento humano, pues la aplicación de estos conocimientos en los procesos productivos maximiza la rentabilidad de las empresas y la posibilidad de tener una

ventaja competitiva sostenible, (Calderon et al., 2007); y por esto es una de las áreas donde más cambios han surgido, pasando de ser una oficina donde se llevaban a cabo prácticas de administración de personal, para convertirse en un área importante que permita la perdurabilidad y competitividad de las empresas en el tiempo.

Por tanto, se requiere que los directivos desde sus conocimientos en gestión humana no solo lideren procesos, si no que desarrollen la capacidad de cambio en la organización, que no solo permita a las personas la posibilidad de ser empleados capacitados, sino también la oportunidad de mejorar la eficacia de la empresa (Calderon, 2006).

Según Cámara de Comercio Bucaramanga (2017), comparando primer semestre de 2016 y primer semestre 2017, la variación en sociedades disueltas pasó de 217 a 292 empresas en el 2017, siendo esta variación del -50%, este es un indicador que señala como en la región se hace necesario contar con administradores y gerentes con las habilidades, para tomar aspectos claves de la gestión humana y convertirlos en elementos diferenciadores, que permitan a las empresas la adaptación al cambio en todos los niveles de la organización, y asegurar la permanencia de las mismas en el tiempo y sobresalir entre sus competidores.(Saldarriaga, 2008).

En Colombia la investigación en el área de gestión humana es muy reducida, y no se ha conformado una comunidad académica que dé respuesta a las necesidades de las empresas en las diferentes regiones (Calderón, Naranjo & Álvarez 2010).

Adicional a esto, para Santander no existen estudios sobre el desarrollo de las tendencias del talento humano, y en el caso de la maestría en Administración de Empresas y la línea de investigación en Gestión del talento humano, se hace necesario contar con disertaciones que orienten los desarrollos investigativos y formativos en el tema. A propósito, Villamil (2016) anota: Santander es un departamento que tanto a nivel de cobertura en educación superior

como a nivel de competitividad ocupa el cuarto lugar, podría afirmarse que el incremento anual en formación posgradual (Cámara de Comercio Bucaramanga, 2016) que luego de Bogotá, sitúa a Santander en el segundo lugar, con el 63,2%, le aporta nivel de competitividad; pero ante esto surge otro interrogante, pues si este es un departamento que se distingue por alto nivel de emprendimiento, como lo plantea Cámara de Comercio Bucaramanga (2017), también es cierto que se disuelven gran número de empresas, de ahí la necesidad de revisar si en algún momento el nivel de formación posgradual en el área de la gestión del talento humano satisface las necesidades empresariales en la región.

1.2. Formulación del problema.

¿Cómo responden los desarrollos en gestión humana frente a las necesidades del sector empresarial y preferencias posgraduales de los profesionales del área de las ciencias administrativas, económicas y contables de Bucaramanga y su Área Metropolitana, durante el periodo 2010-2017?

1.3. Sistematización del problema.

¿Cuáles son los modelos en gestión humana que se han investigado y aplicado actualmente en las organizaciones?

¿Cuáles son las necesidades y preferencias de los profesionales, en ciencias administrativas económicas y contables en cuanto a su formación posgradual en Bucaramanga y su área metropolitana?

¿Cuál es la correlación entre los saberes de formación de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables y las necesidades del empresario para mejorar la competitividad organizacional?

1.4. Justificación

En el proceso de globalización que vive el mundo, se experimentan procesos de cambio en las empresas, producto de una dinámica organizacional cada vez más acelerada que involucra una transformación en áreas importantes de la empresa, tales como la innovación, el desempeño, la competitividad, la cultura organizacional y la gestión del talento humano vista desde un enfoque más estratégico.

En este contexto se deben realizar cambios en la administración de las personas desde un nuevo enfoque estratégico que permita a las empresas adquirir una ventaja competitiva a través de su talento humano.

Siguiendo a Calderón, Álvarez, & Naranjo, (2006), la economía mundial demanda la generación de conocimiento científico permanente en esta temática por parte de los países. Este reto lo deben asumir los centros de investigación públicos y privados, así como universidades, donde los estudios de posgrados juegan un papel importante en el desarrollo e incorporación de nuevas técnicas en la gestión del talento humano, que respondan a los desafíos del mundo empresarial y permitan la perdurabilidad y competitividad de las empresas, con la finalidad de establecer una economía sostenible en los diferentes países. Además, el desarrollo de habilidades específicas que les permitan cumplir con los requerimientos del mercado laboral y solucionar los problemas económicos y sociales, de los diferentes sectores económicos.

Según World Economic Forum (2017), Colombia ocupa el puesto 68 en cuanto al Índice Global de Capital Humano para el presente año, de una lista de 130 países clasificados. Este indicador evalúa el grado alcanzado por los países, en optimización de sus capacidades en la gestión del talento humano, en beneficio de sus economías y de sí mismos. Para esto se definen cuatro dimensiones temáticas: Capacidad, despliegue, desarrollo y saber especializado de las actividades en el trabajo. Al realizar un seguimiento a estos indicadores, en el informe, se demuestra que el país tiene grandes inconvenientes principalmente en el despliegue visto como la capacidad para generar la acumulación de habilidades en los empleados a través del trabajo, y en un segundo lugar presenta importantes deficiencias en cuanto al desarrollo, definido este, como los esfuerzos para capacitar y mejorar los conocimientos de los estudiantes y la población en edad de trabajar. En estos indicadores Colombia ocupa el puesto 85 y 80 respectivamente en esta clasificación con respecto a los demás países.

Esta situación es preocupante porque se evidencia para Colombia, un claro retroceso en talento humano, de cuatro puestos con respecto al foro económico mundial anterior, pasando del puesto 64 al 68, en el índice Global.

Estos indicadores de talento humano muestran la necesidad de que el país adelante estudios, encaminados a determinar los desarrollos que ha tenido la gestión del talento humano a nivel nacional e internacional, y su aplicación a favor de la economía regional desde el ámbito empresarial y como mejorar los conocimientos en cuanto a formación académica se refiere, en las personas en edad laboral.

La creación de empresas requiere conocer si las personas que laboran en estas, tienen necesidades desde su administración en aprender, adquirir, desarrollar y retener recurso intangible en la organización. Desde este enfoque nace la dirección estratégica de gestión humana como herramienta para agregar valor a las empresas, (Prieto, 2013). Santander es un

departamento que se caracteriza, como lo señala Cáceres & Silva Avellaneda (2016), en generación de nuevas empresas, donde para el 2016 el 81% de estas se ubicaron en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Según Calderon et al. (2007), hoy en día empresarios y académicos tienen centrada su atención en la gestión humana, debido a que la aplicación de estos conocimientos en los procesos productivos maximiza la rentabilidad de las empresas, y la posibilidad de tener una ventaja competitiva sostenible con los recursos y capacidades organizacionales, enfatizando en los intangibles, permitiendo la permanencia de estas en el tiempo.

Para Saldarriaga (2008), cuando se habla de procesos de gestión humana se hace referencia a las teorías administrativas descritas en el mundo, con el objetivo de aumentar la productividad en las organizaciones aumentando la eficiencia de las mismas. Estas inciden en la forma como las empresas administran y gestionan su talento humano por lo que una revisión de ellas es necesaria e ineludible para establecer una perspectiva teórica que pueda dar cuenta de forma analítica de los procesos de administración del talento humano. Teniendo en cuenta la investigación del presente autor es importante adelantar estudios relacionados con los desarrollos de la gestión del talento humano y la formar a los directivos con estas perspectivas del talento humano.

Caracterizar los desarrollos en gestión humana permitirá que las empresas se evalúen, para conocer sus fortalezas y aspectos por mejorar lo que podría traducirse como en apoyo en su gestión (Saldarriaga, 2008). Analizar la gestión humana en las empresas de la región y conocer las necesidades de los empresarios en cuanto a las habilidades y conocimientos que requiere su equipo administrativo será un referente base para que las universidades enfoquen sus estudios posgraduales, de modo que permitan acercar a sus profesionales a los requerimientos del entorno empresarial real.

Las investigaciones reflejan la necesidad imperante que en Colombia las organizaciones profesionalicen a los trabajadores que direccionan procesos, para que implementen y mejoren sus sistemas de gestión del talento humano y de esta forma poder obtener verdaderas ventajas competitivas (Noguera Rosero, 2015). Teniendo en cuenta que “el papel central del área de talento humano en este aspecto es desarrollar la capacidad de cambio de la organización” (Calderon, 2006). Esto justifica la necesidad de plantear desde la academia, procesos de mejora que aporten a la competitividad de las empresas.

El proyecto es de importancia para el sector público y privado porque realizará una caracterización de los requerimientos empresariales para administrativos en gestión humana en la región, y lo comparará con lo ofrecido por la academia en estudios posgraduales para suplir esta necesidad, tomando como base del estudio el área de ciencias administrativas económicas y contables, que presenta el mayor número de graduados en Bucaramanga y su AMB (Ministerio de educación, 2014). De esta manera suministrará información básica que desde el sector educativo en la oferta posgradual en gestión humana permita revisar sus currículos, potencialidades y debilidades y a partir de esta información se establezca una *perspectiva teórica* que pueda dar cuenta, de forma analítica, posibles mejoras a implementar, lo que podría traducirse en un apoyo para ambas gestiones. Teniendo en cuenta que el objetivo principal de una organización empresarial debe ser potenciar el desempeño del trabajador, tratando de que su acción tenga efectos en toda la cadena productiva (Mejía, & Montoya, 2013).

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general:

Analizar los desarrollos en gestión humana frente a las necesidades empresariales y preferencias posgraduales de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables en Bucaramanga y su área metropolitana: 2010-2017.

1.5.2. Objetivos específicos:

- Interpretar el desarrollo teórico en gestión humana que permita el desarrollo de propuestas de formación académica.
- Identificar la demanda de formación posgradual en gestión humana de egresados de los programas de ciencias económicas administrativas y contables en Bucaramanga y su área metropolitana.
- Determinar el estado actual de las necesidades de talento humano por empresarios y expertos de Bucaramanga y su área metropolitana para la definición de propuestas de formación académica.

2. Marco referencial.

2.1. Antecedentes.

2.1.1 Investigaciones en la gestión del talento humano a nivel internacional.

Las investigaciones en el área de gestión humana en el ámbito internacional comenzaron a partir del año 1870 debido al despliegue empresarial, y a la consolidación del modelo capitalista y la industrialización. Con el pasar del tiempo fueron apareciendo nuevas teorías cada una con un enfoque determinado.

Desde este momento, su significado y sus prácticas han evolucionado hacia un modelo tecno económico centrado en las personas como una ventaja competitiva y sostenida, para las organizaciones en una dinámica acelerada del mundo empresarial, como se observa en estudios realizados por Calderón, Alvarez, & Naranjo, (2006).

A pesar de que su concepción y sus prácticas a lo largo de la historia ha cambiado su significado, es solo desde 1981, que esta temática despierta el interés de algunos académicos y se empieza a generar conocimientos sobre la gestión de los recursos humanos vista desde un marco que contempla la gestión total de la empresa, enlazándola por primera vez con la gestión estratégica general y establece para esto tres núcleos: *en primer* lugar una misión y estrategia que requiere dinero, material, información y personas para llevarse a cabo; *en segundo* lugar una estructura que organiza a las personas para poder llevar a cabo la misión y, *por último* un proceso de recursos humanos donde se establezcan las directrices para el reclutamiento, organización en los puestos de trabajo y sistema de recompensas que permita la productividad y perdurabilidad en la organización de las personas que ahí laboran, como se

observa en el trabajo *Strategic human resource management*, de Tichy, Fombrum, & Devanna (1981).

Singh (2004), en India desarrolla un modelo dinámico de tres etapas (formulación, aplicación y evaluación) para la gestión estratégica de recursos humanos y, establece los factores que tienen una influencia favorable o disuasiva sobre el éxito de cada fase. Durante este trabajo se destaca la importante gestión que los profesionales de recursos humanos realizan en las mismas.

En el contexto de las economías emergentes, Madrigal (2009), en Venezuela con su artículo Capital humano e intelectual dice: su evaluación, posiciona el capital humano como elemento para generar no solo competitividad sino también conocimiento y, a su vez capital social e intelectual; en un sentido más amplio indica que más allá de la tecnología son los conocimientos y la preparación de los empleados los que aportan valor a una organización. Este autor realiza una comparación de tres manuales para medición de capital humano, y esta medición del capital humano e intelectual, la establece con el objetivo de apoyar la toma de decisiones para determinar la inversión en desarrollar habilidades y capacidades tecnológicas en sus empleados y medir el rendimiento de esta a corto y largo plazo y la competitividad de una empresa y otra.

2.1.2 En el ámbito nacional.

En Colombia la gestión del talento humano se consideró como una actividad de apoyo, frente al resto de actividades administrativas consideradas generadoras de valor a la empresa. Actualmente las tendencias de la economía mundial han generado cambios a nivel organizacional y social, ejerciendo presión y grandes modificaciones en la concepción de la

gestión humana y sus prácticas; despertando el interés no solo en la investigación académica sino también en el área empresarial. En primera instancia con el objetivo de maximizar la riqueza de la organización a través de su aplicación en procesos productivos y en segundo lugar, aún más interesante, se concibe la gestión humana desde una visión de ella como herramienta intangible para aumentar el valor de la empresa.

Hoy en día en Colombia, existe la concepción que en una economía globalizada, las empresas con capacidad de ser competitivas son aquellas que pueden producir a bajos costos con una administración eficiente de su talento humano, a través del cual la institución logra una cultura y clima organizacional capaz de responder de forma positiva a los constantes cambios del entorno para posicionar la empresa en el mercado (Calderon, Naranjo y Alvares, 2007).

Gomez & Ballesteros (2003), en un estudio realizado en conjunto con la Universidad Tecnológica de Pereira resalta, que la eficiencia del total de las personas que laboran en una organización para conseguir los objetivos institucionales dependen de sus directivos, desde este enfoque posicionan la gestión del desarrollo humano a su dimensión mas humana, y promueve su participación en los procesos centrándolo como principal artifice del cambio organizacional, junto con la administración del talento humano comenzando con sus habilidades, información, experiencia, actitudes individuales y organizacionales.

Estos autores muestran un nuevo enfoque sobre la administración del desarrollo humano y pronostican los cambios que experimentaran las organizaciones que adopten este nuevo enfoque: la selección de personal se convertirá en una interrelación humana, la inducción será un proceso constante de adaptación y conocimiento general y la evaluación del desempeño será una oportunidad de crecimiento, los planes de carrera se realizarán con base en gustos y aptitudes, los salarios se fijarán por capacidades, conocimientos y productividad de equipos y, la capacitación se parecerá más a la educación, las normas las reemplazarán los criterios, los

manuales se convertirán en guías de trabajo; de esta manera se administrarán seres humanos y no recursos.

Calderón y Naranjo (2004), revelan por primera vez estudios específicos sobre las competencias que los gerentes del área deben tener, y a través de análisis cuantitativos proponen un modelo que comprende cuatro categorías y 18 competencias y adicional a esto los valores que los gerentes de talento humano deben tener.

Calderon et al., (2006), toma el trabajo seminal que realizan Tichy, Fombrum, & Devanna (1981), y muestra la complejidad del fenómeno de la gestión humana desde el enfoque antiguo de administración del personal y establece los factores que determinan esta disciplina (concepción del ser humano, concepción del trabajo, características del momento histórico, relaciones laborales como un factor dominante y teorías aplicadas a la gestión), a partir de estos sintetizan las principales tendencias de la gestión humana, su evolución en las organizaciones y los retos que ha tenido que afrontar, estableciendo para esto cinco periodos significativos desde 1870 y finaliza el estudio con la formulación de las tendencias y retos que se le presentan a esta según la literatura.

Calderon et al. (2007), muestra un enfoque de la gestión humana en Colombia cada vez más relacionada con la estrategia de la organización. Sintetiza la relación modernización empresarial y gestión humana y aborda la generación de conocimiento considerando los tres ángulos sociológicos, la humanístico y la estratégica que es donde se vincula gestión humana, posicionando a esta como fuente de ventaja competitiva. Plantea la necesidad de desarrollar estrategias enfocadas a la innovación fundamentadas en el conocimiento y política de los recursos humanos para el logro del éxito empresarial.

En el sector público la gestión del talento humano se ha centrado en la administración de personal, y poco se ha avanzado en la gestión estratégica del área y su aporte al logro de los objetivos institucionales. Con la finalidad de indagar sobre el aporte de la gestión humana al

cumplimiento de la misión del Estado, Calderón (2004), realizó una investigación en 39 entidades públicas de las ciudades de Manizales, Pereira y Armenia, pertenecientes al orden departamental y municipal, encontrando que en las organizaciones del estado colombiano, la gestión humana en no cumple con las expectativas de los directivos institucionales y no se encuentra a la vanguardia de los avances y desarrollos teóricos de la disciplina. Además de lo mencionado, las áreas de talento humano no generan un aporte significativo al desarrollo estratégico de estas instituciones.

Botero (2008), realizó un estudio en una empresa colombiana, laboratorios Biogen donde afirma que es función de las áreas de recursos humanos administrar la rotación ausentismo y accidentalidad laboral para minimizar estos índices, estableciendo para esto en la institución Indicadores de accidentalidad y frecuencia de accidentalidad, en cada una de las áreas, de rotación de personal y ausentismo laboral.

Saldarriaga, (2008), referencia las tendencias y las perspectivas de gestión humana a la fecha, que son el soporte de la administración moderna, estas tendencias de amplia aceptación empresarial y abordaje académico son: Gestión por competencias y la gestión del conocimiento y donde la mayoría de estudios convergen en que la asociación entre estas favorece el desarrollo organizacional.

Las tendencias que se daban en Colombia para la fecha son en principio las mismas que en los demás países. Lo que en realidad difiere son las estrategias con las que se implementan.

En cuanto a las prospectivas permiten visualizar al ser humano en la organización y trabajar con sus capacidades y sentimientos como valor agregado y diferenciador con respecto a la competencia, estas para Colombia son las mismas que se desarrollan en el mundo

Otro estudio realizado fue el de Calderón (2008), realizado para una muestra de empresas colombianas de diferentes sectores y tamaños, concluyó que las áreas de gestión humana

generan valor para las empresas en cinco dimensiones: proyección organizacional (orientación estratégica), gestión del cambio, infraestructura organizacional (eficiencia y eficacia), liderazgo de las personas y responsabilidad social.

Calderón, Cuartas, y Álvarez (2009), en su artículo titulado transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana, plantean un nuevo concepto que definen como las Prácticas Innovadoras de Recursos Humanos (PIGH), utilizando un amplio sustento literario. Este trabajo incluye, prácticas que abarcan procesos de transformación institucional como consecuencia de la dinámica organizacional cada vez más creciente, principalmente el cambio profundo, que involucra un cambio en áreas importantes de la empresa, tales como la innovación, el desempeño, la competitividad y la cultura organizacional. Los resultados de esta investigación se convierten en estudios base para próximas investigaciones. En la revisión literaria, se encuentran con investigaciones empíricas donde el papel de la gestión humana es de un enfoque más estratégico, y con esta información soportan la teoría de que los procesos de transformación organizacional son parte fundamental de las prácticas de recursos humanos y aún más, que estos en sí mismos se consideran una práctica innovadora de gestión humana. Concluye su estudio con cuatro teorías que permiten entender el cambio y las transformaciones organizacionales: “el cambio técnico y sus efectos sobre el cambio económico, el campo de fuerzas, la teoría de sistemas y el desarrollo organizacional”.

Calderón et al. (2009), plantea que la gestión humana debe dejar de considerarse solo la administración de personal, y trascender a sus prácticas funcionales para ser generadoras de soluciones a problemas de la organización como innovación, creatividad y cambio. Define las prácticas innovadoras de gestión humana como las ideas, programas, prácticas o sistemas relacionados con la función de gestión humana, que son nuevos para la organización adoptante y están relacionadas con la capacidad de los administradores para adoptar nuevos modelos organizacionales.

En la investigación realizada por Calderón, et al. (2010), se encuentra una revisión de literatura de los antecedentes en el área de gestión humana en nuestro país que bien vale la pena traer a este proyecto. Hasta 1995 se encontraban muchos vacíos debido al conflicto de los administradores para llevar a la realidad sus políticas, la falta de indicadores que se relacionen con la productividad y una tecnología para soportar el área; pese a que en los últimos años se han generado más aportes de diversos autores, que muestran como a finales del siglo veinte los gerentes aun mostraban limitaciones para que los recursos humanos contribuyeran a la organización.

Es a partir de 2002, cuando los estudios revelan que los directores de recursos humanos tomaron conciencia y empiezan a contribuir con la efectividad organizacional, aunque en esta época aún seguía siendo más operativa que estratégica, se encontró también que la inversión en recursos humanos evidenciaba efectos sobre los resultados de las empresas, pues una buena inversión en los servicios asociados a esta área, aumentaba la productividad de la organización. Los autores concluyen el estudio, estableciendo que el sistema integral de gestión humana debe tener un modelo integral de trabajo y lograr coherencia con el ámbito corporativo, que incluye cuatro elementos fundamentales: políticas para el gobierno de las personas, buenas prácticas, construcción de tejido social y sistema de medición.

Pardo y Porras (2011), realizaron un estudio en 48 mipymes de los sectores alimentos y confecciones de la ciudad de Barranquilla, vinculadas al programa Expopyme de la Universidad del Norte, titulado “La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas”, este reveló la crisis por las que pasaban estas organizaciones en su gestión humana debido a que su capacidad financiera, cultura y estructura, no les permite contar con un área específica que atienda la totalidad de requerimientos de las personas que las componen y, el gerente debe utilizar sus competencias en pro de facilitar los procesos relacionados con la gestión. Este estudio también muestra tres perspectivas importantes en los

que se desarrolla la gestión humana y son: Enfoque del talento humano, enfoque administrativo, enfoque proactivo.

Prieto (2013), establece un modelo de gestión humana estratégicamente diseñado para retener el capital humano con mayor potencial dentro de las organizaciones, después de emprender un proceso de búsqueda de los mismos, los que el autor define como “mejores talentos”, y generar en la empresa un clima de satisfacción que la convertirá en un factor diferenciador con respecto a otras empresas del sector, y mejorar el resultado de las organizaciones haciéndolas más competitivas.

2.1.3 En el ámbito local.

En el ámbito local se encuentran investigaciones en gestión del talento humano a partir de trabajos de grado a nivel de maestría, como el estudio titulado “Gestión del talento humano: un estudio exploratorio del estado actual en las pequeñas organizaciones del sector de confección” (Hernández, 2016), el cual destaca en primer lugar que el 45% de las empresas de confecciones objeto de estudio ejerce liderazgo en el cumplimiento de objetivos y metas de gestión administrativa, desarrollo de personal y gestión del cambio. En segundo lugar muestra falencias en la mayoría de estas organizaciones relacionadas con en el cumplimiento de objetivos, creación de políticas de selección del personal, desarrollo de competencias laborales e innovación de cargos y procesos. Por último evidencian deficiencias en los procesos de contratación, un 73% de organizaciones objeto de estudio efectúan contratación verbal en el área productiva.

Para Mantilla & Pereira (2016), en el trabajo “Propuesta de una metodología para la gestión del conocimiento en Financiera Comultrasan” se describen las prácticas de gestión del conocimiento en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan y las actividades para implementarlas; el estudio encontró desmotivación y baja productividad en la

organización como producto de la falta de comunicación y aceptación de responsabilidades, positivas y negativas. Se evidencia que al aplicar las prácticas de gestión del conocimiento desde el área de gestión del talento humano, representará un impacto de mayor incidencia en la empresa debido a su transversalidad.

La investigación, “Diseño y documentación de un plan de gestión de talento humano en la E.S.E hospital integrado San Pedro Claver De Mogotes” presenta una estructura estratégica actualizada y fundamentada en bases reales para la gestión del talento humano en la organización que conlleva a un clima organizacional óptimo y un efectivo funcionamiento del hospital, (Almeida, 2015).

En el artículo “Análisis de la relación entre la cultura organizacional y la planeación estratégica en el sector de la construcción en Bucaramanga y su área metropolitana”, determina la alineación entre la planeación estratégica y la cultura de la organización, que permite el aumento del desempeño organizacional como factor de diferenciación y la competitividad empresarial, (Meza-Ariza, & Camargo, 2015).

2.2. Marco Conceptual

Se define la Gestión Humana, como gestión o actuación, como entidad organizacional y como disciplina científica, y las características de los métodos para su abordaje, como modelo teórico consecuente con los enfoques gerenciales de Gestión del Conocimiento, del Capital Intelectual y del Aprendizaje Organizacional, dentro de los cuales el factor humano ocupa un lugar central y protagónico, lo cual los diferencia de épocas anteriores al pensamiento organizativo y relativo al factor humano en las organizaciones y su dirección.

García (2008), enfoca su trabajo analizando el marco teórico que se ha desarrollado alrededor de la gestión humana, y define la gestión humana como, “la actividad estratégica de

apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de procesos, políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar, el management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva”.

El actual trabajo de investigación, para el análisis de los procesos de gestión humana tomará como base la definición de Talento Humano, de Saldarriaga (2008), quien la delimita al conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos.

Según Calderón & Naranjo (2004), el concepto de competencia tuvo su origen en el entorno empresarial y está relacionado con *“la efectividad en la aplicación de conocimientos, habilidades, destrezas y rasgos de la persona, en la ejecución de una actividad para el logro de objetivos estratégicos del negocio”* (p.11).

El termino competencia se encuentra relacionado con la base de sostenibilidad de las ventajas competitivas y también se asocian a la eficiencia y productividad interna, al desarrollo del individuo y a la adaptación al cambio. Las competencias están orientadas a fortalecer las capacidades empresariales y se constituyen en el modelo alrededor del cual giran los procesos propios de la gestión del personal: selección, inducción, formación y desarrollo, desempeño, plan de carrera y sucesión, administración del cambio y de la cultura, y comunicación interna.

“Una competencia en la educación, es una convergencia de los comportamientos sociales, afectivos y las habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea”, (Vázquez, 2005 pag 9); las sociedades, experimentan diferentes transformaciones, por esto se requiere

nuevas formas de educación que desarrollen las competencias necesarias sobre la base de valores como el respeto, la igualdad, y la honestidad contribuyendo al desarrollo sostenible de estas. (Organización de las Naciones Unidas para la educación la ciencia y la cultura, 2015)

Por lo anteriormente mencionado dentro de la organización se requiere mantener la permanencia de personas que poseen competencias y conocimientos específicos, considerados por las empresas, valiosos para mantener su competitividad, por lo que dentro de los procesos vinculados a la gestión humana incluye la retención del personal, la cual Prieto (2013), la define como: *“El proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados”*(p.11).

2.3. Marco teórico

Nacimiento y evolución de la gestión del talento humano.

La forma de dirigir las organizaciones ha ido evolucionando a través de la historia. Un entorno cambiante ha hecho que se adopten diferentes enfoques para alcanzar la eficiencia empresarial. Esta pasa de tener un énfasis en la estructura organizacional para volver su mirada y dar la importancia que merecen las personas.

En (1870) aparecen las primeras teorías sobre la administración y la visión del rol que ocupan las personas en ellas enmarcadas en el enfoque de Taylor, estas tenían un enfoque netamente mecanicista de la organización. En primer lugar, no se tenía la concepción de que las organizaciones eran influenciadas por el entorno ya que eran consideradas sistemas cerrados con una administración completamente autocrática, jerárquica y vertical, donde el trabajador se consideraba como una máquina sin ningún tipo de talento más que el de realizar la actividad mecánica y repetitiva para la que fue contratado. (Gómez& Ballesteros, 2003).

Esta concepción denominada de relaciones industriales no cambio hasta 90 años más tarde y, fue cerca de 1950 donde la estructura organizacional de las empresas pasa a ser matricial y

mixta, se realiza una estructura departamentalizada por unidades estratégicas de negocios o productos, y las personas son tratadas como recursos de la organización, de donde surge la concepción de administración de los recursos humanos; es ya hace 27 años atrás donde la estructura organizacional es flexible y descentralizada, se trata a los empleados como seres humanos dotados de habilidades a ser impulsadas, proveedores de conocimientos y competencias, es en este periodo donde nace la denominación de gestión del talento humano que conocemos hoy en día. (García, 2013).

Evolución de la gestión humana en Colombia:

En el país se han dado importantes cambios en la concepción de la gestión humana y en el aporte para alcanzar los objetivos organizacionales y generar empresas más competitivas, obligando a estos sistemas a evolucionar en sus prácticas para generar valor a sus organizaciones. Se pueden diferenciar cinco períodos, cuyas características se describen a continuación.

Primera etapa (1870-1900) trabajo como generador de valor: El valor del trabajo relacionado directamente con el costo de producción, se consideraba el trabajo productivo relacionado únicamente con el trabajo industrial, por lo que la ganancia de los industriales se generaba en base al trabajo no pago, planteándose la necesidad moral de asumir responsabilidad sobre el bienestar de los empleados como generadores de dichas riquezas.

Se empieza a desarrollar el concepto de gestión con la administración sistémica, con principios como la motivación y la solución de problemas a través de la cooperación, pudiéndose comparar con las aéreas de gestión y la visión de alinear a los trabajadores en un mismo sistema de creencias y valores. En esta etapa, solo se desarrollaban algunas funciones

de la gestión humana relacionadas con el control de la producción, la contratación de personal y los sistemas de remuneración.

Segunda etapa (1901-1930) conflicto obrero-patronal: Para este período el precio de la mercancía es un producto marginal del trabajador. El trabajo de Taylor sobre la administración científica impacta la gestión humana diferenciando el que hace y el que supervisa, definiéndose como relación de mando y control. En ese momento no se dejaba nada a la autonomía del trabajador y se sientan fundamentos para la selección, el entrenamiento, la remuneración y la supervisión del trabajador, los cuales son reforzados con los trabajos sobre las cualidades mentales de las personas. Por otro lado, se crean los departamentos de personal formalmente, con funciones equivalentes hoy a la administración de personal, todo esto enfocado a lograr la eficiencia operacional. Para finalizar este período se tiene la concepción de que “el empresario garantiza estabilidad y el trabajador entrega lealtad y productividad”.

Tercera etapa (1931-1960) coincidencia de intereses entre trabajador-patrono: Aunque el trabajo aún se ve como mercancía, en este se introducen regulaciones del estado dando lugar a la formación de los sindicatos, se reconoce al ser humano con necesidades de índole superior como aprobación y reconocimiento, replantea el rendimiento en las fábricas a un carácter más estratégicos donde a partir de un código social con carácter informal se pueda lograr la cooperación, esto hoy se puede asemejar con los principios del concepto de cultura organizacional. Se introduce la división del trabajo de Ford, la cual toma de base a Taylor incluyendo a esta, la línea de montaje, los transportadores mecánicos y el encadenamiento de operaciones y la supervisión centrada en el proceso, no en el trabajador.

Se plantea que la gestión humana debe orientarse a las condiciones que afectan la capacidad de trabajo de las personas es decir a alcanzar lealtades, motivaciones y satisfacciones para el

trabajador, es decir todo lo que lleve a la productividad, basada en las negociaciones colectivas, trabajo en equipo y participación del trabajador.

Cuarta etapa (1961-1990) las organizaciones como sistemas de significados construidos socialmente: Estas dan una nueva perspectiva a la gestión de las personas. Se establece un nuevo modelo de organización del trabajo, mantiene la división del trabajo del Fordismo, pero asume la producción flexible apoyada en procesos de automatización de la producción, lo cual demanda nuevas capacidades y habilidades de los empleados y, el modelo de los círculos de calidad para aumentar el compromiso de los empleados con la organización. Las prácticas de gestión humana comienzan a orientarse hacia el logro de los objetivos de la empresa y la cultura organizacional en busca de la competitividad empresarial.

Quinta etapa (1991) en adelante nuevo contrato psicológico lealtad vs potenciación de la persona: Si no se puede garantizar estabilidad, la empresa debe ofrecerle a la persona la posibilidad de desarrollar sus capacidades que le garanticen empleabilidad; la carrera profesional que anteriormente se pensaba solo se podía realizar dentro de la empresa, la hace el individuo en el mercado laboral, lo que da pie para la caza y mantenimiento de talentos.

Por otro lado, se cambia la posición de Taylor y se hace imprescindible autonomía e iniciativa de los empleados para que la organización logre ser competitiva, por lo que surgen nuevos retos en la dirección de las personas: la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, es decir, gestionar el talento.

La acción central de gestión humana se orienta a responder a los problemas críticos de la empresa, como retención de clientes, aumento de la productividad, mejora de la calidad o reducción del ciclo productivo, por lo cual sus actividades deben concentrarse en apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales. (Calderón, Naranjo, & Álvarez , 2010)

Desarrollos de la investigación en gestión humana.

Calderón et al.(2006), establece las tendencias de la investigación en la gestión humana y las divide en *tradicionales*, dentro de las cuales se encuentran: liderazgo y motivación, grupos, planeación de recursos humanos, valoración de puestos, y retribución; *las tendencias emergentes* que son: Gestión estratégica de los recursos humanos, gestión internacional de los recursos humanos, cultura y recursos humanos, fusiones y adquisiciones, cambio organizativo y recursos humanos downsizing, evolución de la función de los recursos humanos y teoría de la organización. Las anteriores tendencias están estrechamente relacionadas, haciéndose notorias en los procesos de gestión humana en las empresas, algunas conciben al trabajador como un recurso para la productividad y otras elaboran amplios discursos con muy poca aplicabilidad.

Desarrollos en gestión humana en Colombia

En un entorno cada vez más globalizado no resulta extraño que las tendencias en gestión humana en Colombia sean las mismas que se están dando en el mundo, aunque sus estrategias de implementación difieran en algunos puntos. En nuestro país para lograr la competitividad empresarial a nivel internacional adopta las tendencias de gestión humana que han sido exitosas en países desarrollados.

Para (Saldarriaga, 2008), los directivos y empresarios adoptan estas prácticas de manera irreflexiva por lo que no es extraño escuchar cada vez más en nuestros escenarios académicos y empresariales, discursos como el de las competencias, el cambio organizacional, el outsourcing, la gerencia por procesos y la gerencia por proyectos. También se desarrollan cada vez más y sin ninguna reflexión conceptos como desarrollo humano, gestión del conocimiento y cultura organizacional.

Gestión del talento humano en las empresas del sector público en Colombia.

La gestión del talento humano en el estado colombiano, no ha evolucionado lo suficiente, esta solo se basa en la administración del personal y no tiene en cuenta el aporte de esta en la gestión estratégica de la empresa y el logro de los objetivos institucionales.

Según la investigación realizada por Calderón (2004), en cuanto a estructura organizacional se refiere, el 76% de los responsables del área de talento humano se reportan directamente a la gerencia o dirección general de la institución y son funcionarios con cargo de alto nivel (el 64% son directores, subdirectores, secretarios de despacho o jefes de personal), pero al profundizarse sobre esta situación, la realidad muestra a directivos con otras responsabilidades y compromisos diferentes a la gestión humana, que les demandan mayor tiempo y en no pocas ocasiones mayor interés.

Indagando a cerca del perfil de los gerentes de talento humano, son personas relativamente jóvenes, el 55% de ellos son menores de cuarenta años y tienen amplia trayectoria en el sector público (el 66% de ellos lleva más de cinco años vinculado al Estado), pero cuentan relativamente con poca experiencia en el cargo (el 74% tiene menos de cinco años trabajando en el campo de los recursos humanos). Asimismo, la formación de pregrado de los gerentes de talento humano se concentra en cuatro profesiones: derecho, economía, ingeniería y administración (80% de los gerentes). La actualización en los últimos dos años, los gerentes de talento humano han recibido cursos en desarrollo humano (33%), planeación estratégica (23%), derecho laboral (22%) y en herramientas de gestión (18%). El perfil encontrado en el líder de talento humano es una característica típica en los cargos directivos del sector público, donde en muchos casos la carrera laboral no se efectúa en un campo determinado, ni la define la experiencia, vocación o preferencias del ejecutivo, sino las oportunidades políticas.

La percepción de los aportes del área fue indagada desde dos perspectivas: la de los propios gerentes de talento humano y la de los directores generales. El 29% de los gerentes de gestión

humana considera que la labor del área es de mucho impacto positivo para la alta dirección, para el 66% es simplemente importante y para el 5% representa poca trascendencia. Sin embargo, la percepción de aporte del área al logro misional por parte de los directores o gerentes generales es baja, 21%.

La evaluación del desempeño es realizada primordialmente para cumplir con el requisito legal (40%). Así, sólo en un 17% es empleada para planes de mejoramiento y en un 13%, para detectar necesidades de capacitación.

Puede afirmarse, de acuerdo con los resultados de esta investigación, realizada por Calderón (2004), que la gestión humana en las organizaciones estatales estudiadas está en deuda tanto frente a las expectativas de los altos directivos institucionales como frente a los avances y desarrollos teóricos de la disciplina.

Según Pardo & Porras (2011), plantea enfoques y modelos del talento humano desarrollados a lo largo de la historia, donde marca tres momentos importantes para el desarrollo de la gestión humana hasta la actualidad, estos se relacionan a continuación.

Enfoque del talento humano.

Las personas son la base para que la organización logre sus objetivos y para esto nunca debe perderse la integridad de las mismas en el proceso. Solo a través de la satisfacción de las necesidades humanas se logra el crecimiento organizacional.

Enfoque administrativo.

El gerente es responsable de la administración del talento humano y cuenta con un departamento exclusivo para su apoyo a través de sus conocimientos, este es directamente responsable junto con los jefes inmediatos de la productividad de cada miembro de la organización.

Enfoque proactivo.

La administración del talento humano bajo este enfoque permite tanto a empleados como gerentes estrategias para asumir de manera eficaz los inconvenientes presentados a nivel organizacional.

Al interrelacionar los anteriores enfoques se pueden crear planes e implementar estrategias que permitan el óptimo desarrollo del recurso humano en las organizaciones, acordes, con el ciclo de vida laboral que atraviesan las personas. Estos momentos que atraviesa el talento humano son tres, la entrada, el mantenimiento y la salida, constituidos por fases tangenciales como reclutamiento, selección, formación y desarrollo, remuneración y desvinculación, entre otros, estos procesos inciden directamente con los resultados de la organización. A continuación se relacionan los modelos actuales de gestión del talento humano.

Modelo de proyección organizacional: Este modelo apunta a aumentar la productividad, retener clientes y mejorar los resultados financieros de la organización a través del establecimiento de objetivos y políticas enfocados en la solución de problemas del mercado a través del desarrollo de las capacidades internas en la organización.

Modelo de gestión del cambio: este modelo implementa programas para mejorar la producción y se enfoca en la transformación organizacional.

Modelo de liderazgo de las personas: Este modelo se enfoca en primer lugar, en que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización a través del desarrollo de competencia en un ambiente de aprendizaje constante y la motivación. Y en segundo lugar el mejoramiento de los estilos de dirección a través de la formación de directivos.

Modelo de gestión de la calidad: este modelo se refiere a la tan mencionada cultura de la calidad, hacer las cosas bien desde el principio, lo que supone una disminución en la supervisión de los empleados mejorando el rendimiento en los procesos.

Modelo de productividad: Este modelo se enfoca en aumentar la eficiencia de las personas lo que permite reducir costos optimizar procesos y resultados a través de una buena formación y motivación en los empleados.

Modelo de gestión del talento humano por competencias: Este modelo toma como base las necesidades de la organización y desarrolla competencias en sus empleados acordes con las mismas a través de lo que se denomina reentrenamiento laboral, este modelo permite ubicar a la persona indicada en el cargo indicado para establecer procesos de promoción y retención.

Modelo de generación de valor para la empresa: En este modelo de gestión humana se transforma en un staff con amplio conocimiento de la organización. Este integra la proyección organizacional, la gestión del cambio, la infraestructura organizacional, el liderazgo de las personas y la responsabilidad social.

3. Metodología

3.1. Hipótesis

La oferta de formación posgradual presenta dificultades para atender las necesidades reales del medio empresarial en la dirección de personal frente al aporte de la competitividad empresarial en Bucaramanga y su área metropolitana.

3.2. Operacionalización de las variables

Siguiendo Kerlinger (1988), se desarrolla la operacionalización de variables.

Tabla 1.

Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	ESCALA DE MEDICIÓN
NIVEL DE ESCOLARIDAD PROFESIONAL	Conjunto de cursos que un estudiante cursa en un establecimiento docente.	Está conformado por los niveles de educación cursados hasta la fecha de Esta entrevista. Solo se tendrán en cuenta se los estudios superiores	Nominal • Profesional • Especialista • Magister • Doctor
TENDENCIA EN ASPIRACIÓN POSGRADUAL	Conjunto de cursos que un profesional pretende obtener en un establecimiento docente.	Está conformado por los niveles de Educación que un profesional pretende cursar. Solo se tendrán en cuenta se los estudios superiores	Nominal • Especialista • Magister • Doctor
RAZONES DE FORMACIÓN POSGRADUAL	Conjunto de intereses personales para realizar estudios posgraduales.	Está conformado por las diferentes necesidades de formación.	Nominal • Ascenso laboral • Oportunidad laboral • Desarrollo de competencias
TENDENCIA EN ÁREA DE INTERÉS FORMACIÓN POSGRADUAL	Inclinación o disposición natural que una persona tiene hacia un área de estudio posgradual	Está conformado Por las preferencias que un profesional tiene hacia un área específica de especialización	Nominal * • Emprendimiento e innovación de proyectos. • Gerencia de proyectos. • Gestión humana. • Gerencia de la calidad. • Gerencia tributaria.

			• Gerencia financiera • Normas internacionales • Aseguramiento de la información y control
IMPEDIMENTOS PARA REALIZAR ESTUDIOS POSGRADUALES	Razón o conjunto de razones por la cual un profesional no pretende realizar un estudio de posgrados en un establecimiento docente.	Está conformado Por los obstáculos que un profesional puede presentar en la realización de un estudio posgradual	Nominal • Tiempo • Actualidad • Recursos Económicos • No acorde con necesidades empresariales. • Ninguno

Nota: *La presente tabla muestra la Operacionalización de variables a estudio en la presente investigación.

3.3. Tipificación de la investigación.

Según Hernández & Fernández, (2010) El tipo de investigación es mixta, esta presenta una fase cualitativa que permite describir las necesidades de formación existentes a nivel de posgrados en gestión humana, en el sector empresarial en Bucaramanga y su AMB, para ser explicitados en los perfiles y competencias del personal que labora en el área de gestión del talento humano, y así lograr que se ejerza un buen desempeño laboral y competitivo. La validación de contenidos y técnicas van a determinar las tendencias de formación posgradual.

De la fase cuantitativa se extraen datos a partir de encuestas dirigidas a egresados para obtener la descripción de preferencias en formación posgradual que manifiesten requerir los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables y analizar la importancia y

el interés que se tiene por la gestión del Talento Humano, además de relacionar variables que permitan conocer la tendencia de formación que solicitan los egresados.

De estos resultados se establecerán líneas de acción o alternativas para las diferentes áreas en estudio de la gestión humana, y desde la correlación de variables determinar la aceptación o rechazo de la hipótesis.

3.4. Diseño de la investigación.

Siguiendo a Vara (2010), el diseño de este trabajo aplica el tipo descriptivo, donde aplica descripción simple porque se recogen datos de los egresados centrados en las aspiraciones de formación posgradual, además aplica descripción comparativa porque busca diferencias o semejanzas entre el grupo de empresarios y los desarrollos teóricos dados a nivel de la gestión humana y las necesidades de formación posgradual y termina aplicando descripción correlacional, porque permite buscar la asociación entre variables de teóricos, empresarios gestores del talento humano y aspiraciones en formación posgradual de los egresados de las ciencias administrativas y contables.

3.5. Metodología

La metodología propuesta para el planteamiento de un Análisis de los desarrollos de formación posgradual en gestión del talento humano frente a las necesidades empresariales en Bucaramanga y su AMB, es de tipo descriptivo correlacional porque a partir de la recolección de datos y hechos se analizan para plantear las necesidades empresariales en el tema de gestión del talento humano y aspiraciones en formación posgradual de los egresados de las ciencias administrativas y contables.

Para interpretar el desarrollo teórico en gestión humana que permita el desarrollo de propuestas de formación académica, se realizará revisión de la literatura a través de fuentes de información secundaria encontradas en bases de datos, desde el año 2010 a 2017, para determinar qué desarrollo teórico se ha realizado a la fecha y poder luego correlacionarlo con las necesidades de formación que plantean los empresarios o directivos del talento humano.

En segundo lugar se realizó un estudio del panorama parcial de la investigación en administración de recursos humanos según los datos bibliométricos para artículos de investigación desde el enfoque administrativo publicados entre los años 2010 – 2017. Utilizando la herramienta de análisis Scopus como se cita a continuación.

- Fuente: Scopus (2010-2017).
- Key words: Human Resource Management.
- Cantidad de documentos: 4.052.

TITLE-ABS-KEY ("Human resource management") AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2016) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2015) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2014) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2013) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2012) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2011) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2010)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar"))

Posterior a esto se establecieron las tendencias en administración de los recursos humanos, a partir de los 4.052 resultados discriminados año por año tomando las tendencias cuya repetición es superior a 30 documentos. Abarcando el 62.5% de las investigaciones con 2.534 resultados evaluados. Estas a su vez se agruparon y se realizó la interpretación e ilustración de los resultados con sus respectivas nubes de palabras.

Con el objetivo de determinar el estado actual de las necesidades de talento humano por empresarios y expertos de Bucaramanga y su área metropolitana para la definición de propuestas de formación académica, se utilizarán fuentes primarias dadas a partir de las entrevistas estructuradas con líderes o empresarios regionales, con experiencia o que trabajan con la dirección del talento humano, para conocer las necesidades actuales del sector empresarial. Para esto se tomará una muestra a conveniencia del investigador, seleccionando profesionales que se han desempeñado o se desempeñan en empresas reconocidas de los diferentes sectores económicos de Bucaramanga y su Área Metropolitana y que cumplan con la característica de haber o estar desempeñando el cargo de director de talento humano por no menos de 5 años, además de contar en la muestra con expertos académicos. Esta muestra contará con un mínimo de un experto por cada 50 profesionales encuestados.

El instrumento de la entrevista estructurada busca definir problemáticas actuales en el sector productivo con el manejo de personal, perfiles y competencias que se deben tener en los profesionales posgraduados que van a dirigir el talento humano.

Al identificar la demanda de formación posgradual en gestión humana de estudiantes de últimos semestres y egresados de los programas de ciencias económicas administrativas y contables en Bucaramanga y su área metropolitana, se tomarán datos del trabajo de campo a partir de encuestas realizadas a los profesionales del AMB, que ofrecerá información sobre el nivel de demanda que se puede tener en la región respecto a este nivel de formación posgradual.

Para poder definir si en la región existe demanda en formación posgradual se trabajará con una encuesta dirigida a profesionales que aspiran o ejercen en cargos pertenecientes al área de talento humano, de donde se obtendrá información de tipo cuantitativa para cumplir con la propuesta. Esta muestra se tomará a partir de la población del Observatorio Laboral del MEN que señala el número de profesionales egresados en la región.

La encuesta como instrumento cuenta con preguntas que permiten conocer variables como: el nivel de formación posgradual al que aspira, opciones definitivas para ingresar a este nivel, alternativas determinantes para elegir institución, áreas de formación posgradual que desea y modalidad de estudio.

3.6. Población

3.6.1 Caracterización de la población.

Se tomarán dos tipos de población: En primer lugar, una muestra estadística de 378 profesionales que pertenecen a las ciencias administrativas, económicas y contables de Santander, para establecer la demanda de formación posgradual en gestión humana en Bucaramanga y su AMB.

3.6.2 Muestra

Para determinar el tamaño de la población se aplica la siguiente fórmula:

$$n = (N \cdot Z^2 \cdot (P \cdot Q)) / (e^2(N - 1) + Z^2 \cdot (P \cdot Q))$$

N = Población

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

e = Error máximo admisible.

Para ello se tomó como población los profesionales de Santander según el Observatorio del Ministerio de Educación Nacional (2014), de 89.993 egresados de las ciencias administrativas económicas y contables, se estableció un nivel de confianza del 95%, un error del 5% y se tiene una muestra estadística para aplicar encuestas de 382 profesionales del Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB).

En segundo lugar, entrevistas a profundidad con empresarios y profesionales de diferentes sectores empresariales con amplia experiencia en trabajo en gestión humana en Bucaramanga y su AMB, para describir el estado actual de las necesidades de talento humano en las empresas y ver la concordancia con la formación en gestión humana. Estas entrevistas se realizarán a criterio del investigador.

Para la recolección de datos se aplicarán encuestas por vía electrónica con la aplicación de google formularios, y por correo electrónico a profesionales seleccionados de una base de datos de egresados de ciencias administrativas económicas y contables de universidades de Bucaramanga y su AMB, y así determinar las variables descritas en fuentes e instrumentos, donde se cuenta con diferentes tipos de preguntas cerradas, abiertas, dicotómicas, de diferentes niveles en escalas cualitativas. El análisis de estos resultados se hará a partir de Excel y se correlacionará información y variables a partir de resultados de la encuesta con las variables de interés para el estudio.

La recolección de información sobre necesidades empresariales se realizará personalmente aplicando entrevistas estructuradas con preguntas abiertas que permitan al directivo expresarse sobre los diferentes aspectos que desde su percepción son fundamentales para el éxito empresarial con posgraduados en Gestión del talento Humano. Estos resultados permitirán correlacionar resultados de la encuesta con necesidades empresariales y así validar la hipótesis establecida.

4. Resultados de la investigación: Análisis de los desarrollos en gestión humana frente a las necesidades empresariales y preferencias posgraduales de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables en Bucaramanga y su área metropolitana: 2010-2017

4.1 Desarrollo teórico en gestión humana que permita el desarrollo de propuestas de formación académica.

El término organización se ha modificado con el transcurrir de los años a través de los diferentes autores, debido a la necesidad de adaptación por parte de esta a un entorno cambiante. De igual forma la concepción de la gestión del talento humano se ha desarrollado a través de la historia con las diferentes teorías administrativas. Ésta evoluciona desde un enfoque mercantilista, donde el ser humano era visto como objeto para la consecución de fines netamente económicos para la organización, hacia una visión humanista, donde la finalidad de la organización es el bienestar de sus empleados y la competitividad empresarial enfocada en el largo plazo. A continuación, se describe el desarrollo del talento humano a partir de las teorías establecidas por las principales escuelas de la administración.

4.1.1 Escuela clásica de la organización científica del trabajo.

Desde su estudio de tiempos y movimientos, Taylor en 1911 publica en su libro los principios de la administración científica, un sistema que permite aumentar la productividad de los obreros, aplicable a cualquier empresa. A partir de la recopilación de los métodos de trabajo tradicionales empleados por los obreros, su clasificación, tabulación y deducción, desarrolla reglas que guían a los obreros en su quehacer diario. En este punto, se establece que cada empleado debe realizar sus tareas según su criterio y con mínima ayuda de la dirección, donde

este criterio personal posteriormente se transforma en una ciencia que requiere de un proceso de formación para el obrero por parte del supervisor, distribuyendo equitativamente el trabajo y responsabilidades entre administrador y obrero. En este orden de ideas el objetivo principal de la organización, consistía en aumentar la productividad y disminuir costos para generar el máximo de prosperidad al empleador, de la mano con el máximo de prosperidad para cada empleado (fin económico), basando los cargos en las habilidades delimitadas a funciones específicas. (Gismano & Schwerdt, 2012). Desde esta teoría el autor empieza a concebir lo que con el tiempo será el concepto de competencias requeridas para el aumento de la productividad.

4.1.2 Teoría clásica de la organización.

Esta teoría que fue desarrollada por Henry Fayol, es considerada muy similar a la de Taylor, difiere en la concepción de la organización como unidad social conformada por personas que interactúan para la consecución de unos objetivos, desarrolla la división de la organización en seis funciones: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas, estas últimas, conformadas por planeación, organización, dirección, coordinación, y control, repartidas en los niveles jerárquicos de la organización. Está a su vez se divide en organización formal y no formal, plantea unos principios que giran alrededor de las relaciones de poder, en los que se encuentran autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando y dirección, centralización y jerarquía; relacionados con características esperadas de las personas equidad, estabilidad, iniciativa y unión del personal subordinación de los intereses personales al general, por último estructura unos principios alrededor del trabajo conformados por la remuneración y división del trabajo. (Universidad Militar Nueva Granada, 2015).

En este punto de la historia desde las diferentes escuelas de la administración, el hombre es visto como un objeto mercantilista enfocado como un recurso para la producción de bienes y servicios, es decir la concepción del ser humano era como objeto para alcanzar los fines empresariales, netamente económicos y no era visto el bienestar de las personas como el verdadero fin de una organización.

4.1.3 Teoría de las relaciones humanas.

A partir de del desarrollo de las ciencias humanas principalmente la psicología y la sociología se produjo una influencia intelectual en las organizaciones debido a la creciente necesidad de humanizar las organizaciones y abolir la rigidez de la teoría clásica. Esta nueva concepción adopto las ideas de John Dewey y Kurt Lewin, siendo su mayor exponente Elton Mayo y donde se sumaron posteriormente Herbert Simón, Maslow, Skinner, McGregor.

A partir de este enfoque se reconoce por primera vez al ser humano como elemento primordial, la organización se visiona como un sistema social, y la productividad se asocia a las relaciones de grupo, en esta teoría tiene su origen los temas relacionados con la motivación, el liderazgo, la comunicación, la organización informal, y la dinámica de grupos, se tienen en cuenta los objetivos personales y organizacionales y se empieza a hablar de incentivos (Ramos Lugo & Triana Gómez, 2007).

4.1.4 Teoría neoclásica.

En esta teoría sus principales exponentes Peter F, Drucker, William Newman, Ernest Dale, Ralph C, Davis, Louis Allen y Harold Koontz. En ella las responsabilidades de los empleados se limitan a tareas sencillas acompañadas de la correspondiente autoridad, que

descansa en los cargos y no en las personas y se organiza por escrito en estructura vertical descendente y a su vez las responsabilidades de forma vertical ascendente. Dichos niveles de autoridad deben ser el mínimo posible, donde se requiere del permiso del nivel más próximo para poder emprender una acción y cada empleado debe reportarse a un solo supervisor el cual posee un número limitado de personas a cargo y tiene la potestad de delegar funciones, evaluar y recompensar el desempeño.

Esta teoría se clasifica y agrupa las actividades en departamentos, por primera vez, donde sus funciones se organizan de forma homogéneas para aumentar la productividad del área, siendo el logro de los objetivos el resultado de la eficiencia de la operación. La división del trabajo lleva a la conformación de tres niveles administrativos: Nivel *institucional*, compuesto por los dirigentes y directores de la organización; nivel *intermedio*, conformado por los gerentes y nivel *operacional*, formado por los supervisores de la empresa. Como consecuencia de esto se da la especialización, donde cada cargo tiene sus funciones y tareas específicas, permitiendo el aumento de la eficiencia. Para el administrador estas se definen como planeación, organización, dirección y control y es hasta este punto en la historia de la administración, cuando se empieza a adoptar el término administración de los recursos humanos. (Jaramillo Rivas, 2011).

4.1.5 Teoría del desarrollo organizacional.

Se presenta como un concepto dinámico a partir de los años sesenta, siendo Becker uno de sus primeros precursores quien lo define como el esfuerzo administrativo para el logro de la efectividad organizacional y el bienestar, esta teoría busca propiciar desde la organización el desarrollo del potencial del ser humano representado en sus competencias y habilidades. En este punto nacen los conceptos de cultura organizacional y cambio

organizacional. Esta nueva concepción implica el desarrollo desde la planeación e implementación, de procesos de cambio graduales y la organización a partir de la coordinación de actividades de todos los empleados, permitiendo la eficiencia en el uso de los recursos para la consecución de las metas de la empresa. Este concepto nace desde autores clásicos como Warren Bennis y se orienta al cambio de creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, para la adaptación de un entorno cambiante. En la década de los setenta este se constituye como un sistema sociotécnico y con Hornsten y Burke se visiona como una importante estrategia administrativa, que fortalece los procesos y crea nuevas culturas a partir del uso de las tecnologías sociales.

En los ochenta se consolida como un proceso de cambio de cultura en una empresa a partir de las ciencias de la conducta, la tecnología e investigación. En los noventa el principal enfoque es la eficiencia la calidad de vida y de trabajo. Según Sánchez Ambríz, (2009), “En la actualidad se considera una teoría administrativa orientada hacia su inserción en los medios productivos en la actual economía del conocimiento a través de las personas”, enfocada en la optimización de recursos, aumento de competitividad, aprendizaje permanente a partir de la construcción de culturas organizacionales, para la conformación de equipos autodirigidos.

Desde Bertalanffy (1989), con el avance de la tecnología en la sociedad moderna, se evidencia que las organizaciones se tornan complejas imponiendo actitudes de naturaleza holista, o de sistemas, y generalista, o interdisciplinaria, en este punto nace la teoría general de los sistemas por Bertalanffy, donde cada elemento es parte o influencia de un todo.

4.1.6 Teoría de Sistemas Sociales de la Organización.

Planteada por Kreps, se define como “un conjunto complejo de partes interdependientes que interactúan para adaptarse a un entorno constantemente cambiante, con el fin de lograr objetivos”, en este punto se definen cuatro tipos de sistema de diseño de dirección de una organización: explotador autoritario, caracterizado por el control y rigidez; benévolo autoritario, similar al anterior con mínima retroalimentación; consultivo, donde el director tiene confianza mínima en el empleado para la toma de decisiones y participativo, con la intervención del empleado en la toma de decisiones. Esta teoría implica organizaciones no estáticas con influencias internas (Teoría de recursos humanos) y externas provenientes del entorno, donde todas las partes se interrelacionan. (Segredo Pérez, 2016).

4.1.7 Era Del Talento Humano.

A lo largo de la historia se evidencia una evolución de los sistemas de producción, en la década de los 80 denominado mentefactura, este se basa en una concepción del “Capital humano” representado por empleados especializados que se constituyen como el activo más valioso de la organización. Requiriendo implementar una visión más humanista, que centre las actividades de una organización en el quehacer ontológico de los empleados, principalmente en la concepción del desarrollo del ser a partir de la educación, nace el concepto de talento humano donde se potencializan la oportunidades y capacidades del ser, convirtiéndose en un factor estratégico para el desarrollo sostenible en la organización. En esta época nace la “Era del Talento Humano” basada en los procesos de generación, transmisión y transformación del conocimiento, permitiendo abordar el concepto de formación empresarial desde el aprendizaje organizacional asociado al sector educación,

permitiendo el desarrollo de las partes interesadas. Desde este enfoque se define el talento humano como: “Todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. Es un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad”, (Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo, & Montoya-Serrano, 2013).

En la actualidad la gestión del talento humano se posiciona como un proceso indispensable para el funcionamiento de una organización, donde una decisión puede generar el fortalecimiento interno de la organización para una mejor adaptación al entorno o por el contrario desencadenar problemas graves en la empresa que afecten su perdurabilidad en el tiempo. De ahí que diferentes autores desarrollen teorías que se convierten en herramientas para la toma de decisiones desde la dirección. A continuación, se muestran las principales tendencias en las que se deben formar los gestores del talento humano en las organizaciones.

4.1.8 El nuevo rol de gestión humana, tendencias en el siglo XXI.

El rol de la gestión humana comprende un compromiso para alinear los objetivos de su unidad con los de la organización convirtiéndose en aliado estratégico para la empresa, donde la polivalencia se enmarca en los roles y no en los cargos de cada persona. En esta nueva concepción, el líder de una unidad hace parte del grupo corporativo de la institución, y el desarrollo del ser humano es directamente proporcional al logro de los objetivos organizacionales, por tal razón se debe trabajar con base a él, a sus competencias y

sentimientos y a su vez este genera valor empresarial forjando empresas más productivas y competitivas. La gestión correcta de las prácticas de gestión humana no puede darse en la organización sin el apoyo de las universidades como generadoras de conocimiento a partir del diseño de programas de formación para gerentes y empresarios. En este orden de ideas se constituye la gestión humana en la columna vertebral de la gestión empresarial, y deja de ser una práctica asociada al gasto, pasa a considerarse una inversión como área estratégica y social que valoriza el capital de la empresa. En este siglo se abre paso a dos temáticas de estudio en la académica y la empresa, estas son la gestión por competencias y la gestión del conocimiento, (Loaiza Ospina, 2011).

En la actualidad los grandes desafíos que tiene la gestión humana son en primer lugar, mejorar el desarrollo del liderazgo, realizar la planeación estratégica de los recursos humanos y aumentar el compromiso con la organización por parte de los empleados. Este último es un factor clave para lograr un alto nivel de desempeño en la organización, la confianza mutua de sus empleados y la búsqueda de la satisfacción de los intereses de los colaboradores, permitiendo el desarrollo humano desde la autoestima, la implicación psicológica y la motivación recíproca, generando sentido de compromiso, como el resultado más importante del accionar de la gestión humana. En este orden de ideas, existe una fuerte tendencia a incluir un indicador de sentido de compromiso en la planeación estratégica de la organización, así como también el de desarrollo humano. (Cuesta Santos, 2016)

4.1.9 El factor del talento humano en las organizaciones.

El talento humano no se potencializa de forma espontánea en la organización, este se desarrolla a partir de una compleja estructura que respalda el talento de los empleados,

independientemente del cargo que ocupan, donde se requiere la integración holística de los empleados con los recursos requeridos para la realización de sus funciones. Es importante resaltar que la calidad del servicio de una empresa se basa en el mantenimiento de su talento humano en el tiempo donde la motivación y el componente emocional es la base su fortalecimiento. En este orden de ideas el talento humano se estructura bajo tres componentes definidos como las capacidades, el compromiso y la acción; éstas deben existir de manera conjunta en los empleados para lograr el éxito empresarial, el talento individual de cada persona se define como la sumatoria de estos tres componentes, donde al potenciar el talento de un empleado se potencializa el de la organización, por tal razón se obtienen los mejores resultados a partir de la interacción.

Desde esta concepción se integran tres factores que consolidan el talento humano en la organización: El trabajo se organiza en grupos autónomos y polivalentes, con rotación de funciones; el trabajo se organiza en redes, se elimina la estructura piramidal y por tanto la separación jerárquica de las actividades y se crea una organización del talento humano basada en la confianza y relaciones de trabajo sinérgicas. El objetivo de una empresa es desarrollar el talento de los empleados dentro de la organización, de forma que impacte en toda la cadena productiva a partir de la potencia del diseño de trabajo y maximización del desempeño. Siguiendo a (Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo, & Montoya-Serrano, 2013), este “desarrollo de talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros”

4.1.10 Retos de la gestión humana en las organizaciones.

Para (Duque Oliva, 2014), los principales retos de la gestión humana se plantean en orden de importancia: Gestión del cambio, desarrollo del liderazgo, medición de la

efectividad del área, efectividad organizacional, compensación, dotación del personal en cuanto a reclutamiento y disponibilidad, planificación de la sucesión, aprendizaje y desarrollo, retención del personal y costos de los beneficios de salud y bienestar.

4.1.11 Fundamentos de la gestión humana por competencias.

El concepto de competencia nace en los setenta, con el objetivo de establecer el desempeño exitoso de las personas en una empresa para compararlo con el real, determinando diferencias existentes. Existen tres tipos de competencias: distintivas, genéricas y funcionales. Las primeras hacen referencia a los patrones de conducta requeridos para el logro de los objetivos según la organización. Este modelo define las habilidades necesarias para asumir un rol en la empresa, permitiendo el desarrollo de estrategias para alcanzar los fines de la organización desde los cargos estratégicamente críticos citados a continuación: Desde la *perspectiva financiera*, puestos de trabajo que apuntan al crecimiento de la rentabilidad y flujo de caja, desde la perspectiva de clientes relacionados con el mantenimiento de la competitividad en el mercado y la satisfacción del cliente; desde la *perspectiva de procesos*, los cargos que se enfocan en la adaptabilidad eficiente al mercado y desde el *enfoque de crecimiento y aprendizaje*, los puestos relacionados con el mejoramiento de las competencias del personal y el mejoramiento de los sistemas de información en la operación del negocio.

Las competencias organizacionales en las que se basa la estrategia empresarial son el compromiso, fundamental para la consecución de las metas financieras, de clientes, y los procesos de aprendizaje y crecimiento, la ética, indispensable para lograr un buen manejo de inventarios, que permite a la organización crecimiento rentable, adaptación a un entorno

cambiante y manejo eficiente de los recursos y sistemas de información. También es importante el desarrollo de la competencia del trabajo en equipo, vital para los procesos de integración y comunicación y por último la capacidad para la toma de decisiones para alcanzar las metas. (Medina Lorza, Delgado Ortega, & Lavado Alvarado, 2012)

El despliegue de las competencias en los empleados tiene como finalidad el desarrollo de las habilidades que los trabajadores requieren para desempeñarse de forma idónea en un determinado cargo, estas delimitan objetivos a conseguir dentro de una actividad específica en la organización. El desarrollo de estas tiene como objetivo principal la generación de fortalezas empresariales, entre estas se encuentran: Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, eleva la moral de la fuerza de trabajo, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, mejora la relación jefes-subordinados, es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, promueve el desarrollo con vistas a la promoción, contribuye a la formación de líderes y dirigentes. Incrementa la productividad y calidad del trabajo, Ayuda a mantener bajos los costos y elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Para que la gestión del talento humano se de en forma idónea para cada organización, se requiere en primer lugar identificar las necesidades de capital humano, mediante un inventario de talento humano que permita la identificación de perfiles y cargos, definiendo requisitos para cada uno y, las exigencias reales de las funciones que desarrollan los trabajadores. En el caso del cargo que ocupan los gerentes de talento humano, se pretende que estos desplieguen unas competencias muy específicas para ejercer eficientemente sus funciones, algunas de se deben desarrollar desde la academia, y se desarrollan a continuación.

4.1.12 Competencias Laborales De Los Gerentes De Talento Humano.

Calderón Hernández & Naranjo Valencia (2004), desarrollan un modelo basado en cuatro categorías de competencias que deben desarrollar los gerentes de talento humano estas son: en *primer* lugar las competencias personales transferible, en este grupo se encuentran: habilidad de comunicación, trabajo en equipo, orientación al logro, toma de decisiones, capacidad negociadora y aprendizaje continuo, este grupo hace referencia a la capacidad que tienen las personas para enfrentar la incertidumbre, las presentes habilidades sobrepasan el marco de la disciplina y deben ser formadas por la academia. El *segundo* grupo hace referencia a las competencias técnicas, dentro de las que se agrupan: Manejo de prácticas de Talento Humano (TH), conocimiento del negocio y la gestión cultural, estas le dan el carácter profesional a los directores del área y los convierten en expertos en prácticas de gestión del personal.

En *tercer* lugar se encuentran las competencias de gestión entre las que se distinguen: Pensamiento estratégico, Gestión de procesos, Orientación al cliente, Gestión del cambio y Liderazgo. Este tipo de competencias se enfocan en la gestión de las personas. Por último se requiere el desarrollo de competencias sociales por parte de los gerentes de talento humano, estas se relacionan con la motivación y la capacidad de interrelación en el contexto empresarial, en este grupo se encuentra Sensibilidad social, Capacidad de interrelación, Facilitación y Autocontrol.

Para Contreras Meneses (2017), siendo las personas quienes generan valor y éxito empresarial, se requiere que sean valorados motivados y capacitados requiriendo la actualización de las organizaciones en temas de liderazgo y gestión de personas. En este orden de ideas es necesario que los directores de talento humano desarrollen habilidades gerenciales, dentro de las que se encuentran, confianza, franqueza, ética laboral,

comunicación organizacional, trabajo en equipo, administración del tiempo, orientación al logro, agilidad mental, flexibilidad y toma de decisiones.

4.1.13 Gestión del conocimiento.

Según Mácias Gelabert & Aguilera Martínez (2012), a diferencia de los datos que se transfieren por las tecnologías de la información y comunicación, el conocimiento se aplica y crea por la interacción de las personas y se encuentra insertado en la sociedad, la gestión del conocimiento es “un proceso que combina la capacidad de procesamiento de los datos y la información de las TICs y la capacidad creativa e innovadora de las personas”, este proceso se integra en cuatro fases denominadas ciclo del conocimiento, y son: Adquisición del conocimiento a partir de la búsqueda y extracción de este de las personas que lo poseen; la creación del conocimiento generando un incremento del mismo en la organización, seguido de su diseminación proporcionando el conocimiento relevante a los individuos y grupos en la organización de forma inmediata, y la aplicación de este en los procesos de trabajo. Para el logro de esto se plantean dos estrategias fundamentales: una codificación a partir de la calcificación y almacenamiento en bases de datos accesibles a las personas en la organización, utilizando las tecnologías de la información y, la personalización a partir del desarrollo personal del conocimiento con técnicas de interacción social.

En la actualidad el área de gestión humana se considera un gestor de cambio que desarrolla ventajas competitivas a partir de las personas para la implementación de la estrategia, principal propósito de la misma, donde las competencias de los empleados son un aliado de la empresa. En este punto se da el auge de la creación de valor en el largo plazo mediante activos intangibles e intelectuales que generan crecimiento como lo son mejora de procesos, desarrollo de los recursos humanos, tecnologías de la información,

bases de datos y sistemas. La estrategia adquiere mayor valor y se convierte en sostenibilidad o terminación. Para medir el impacto estratégico se utiliza la metodología del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton y el Modelo de Análisis Integral. (Nieto Licht, 2013)

Pese a la evolución del talento humano, existen algunos procesos tradicionales, que perduran en la actualidad ajustados y alineados a la estrategia organizacional, estos se orientan a un modelo de competencias donde dependiendo de las habilidades del empleado o las brechas que esté presente, se realizan los procesos de formación desarrollo, valoración y outplacement y unos elementos actuales de gran importancia para el área, que se muestran en la tabla 2, proceso de la gestión del talento humano. Definiéndose a partir de estos procesos cuatro diferentes roles para esta área, entre los que se encuentran socio estratégico por su paso a la gestión estratégica, experto administrativo, defensor de empleados enfocado al cuidado de los intereses de los colaboradores y agente de cambio como apoyo a iniciativas que impacten la estrategia. (Bahamón Bahamón, Cortés Pardo, Piñeros Días, & Rojas Días, 2014).

Tabla 2

Proceso de la gestión del Talento humano

Tradicionales	Procesos de la gestión del talento humano			
	Elementos actuales			
	Capital humano	Gestión del cambio	Capital social	Profesionalización R.H
Reclutamiento	Gestión del talento.	Globalización	Relación vida	Métrica R.H
Selección e inducción	Aprendizaje organizacional	Diversidad Demografía	trabajo Compromiso	Papel estratégico. Centro de servicios compartidos
Formación y desarrollo	liderazgo	Transformación cultural	Responsabilidad social	Outsourcing
Evaluación outplacement				reestructuración

Nota: * La presente tabla muestra los procesos tradicionales y emergentes del talento humano adaptado de, Bahamón Bahamón, Cortés Pardo, Piñeros Días, & Rojas Días , (2014).

4.1.14 Gestión del talento humano en Colombia.

Siguiendo a Noguera Rosero (2015), en Colombia pese a la evolución de la concepción de la gestión del talento humano a partir del nacimiento de nuevas tendencias, se evidencia una influencia muy marcada de las teorías clásicas inclinándose más por los resultados de producción que por la capacitación y motivación de los empleados. Se observa la influencia de la escuela de relaciones humanas y la adopción de modelos japoneses enfocados al mejoramiento continuo, donde el departamento de personal paso a ser el de recursos humanos. En este punto se evidencia un interés en la formación de los trabajadores con planes de carrera, reconociendo el factor humano como fuente de competitividad. Es entonces cuando empieza a trabajar en los temas de motivación retención y evaluación de los trabajadores adoptando el termino de gestión humana en un intento por una visión del trabajador más humanista. Posterior a esto comienza la implementación de la gestión por competencias y gestión del conocimiento debido a la falta de coherencia entre planes y acciones. Para Noguera, los principales inconvenientes que tiene el país para gestionar el talento humano se relacionan con recortes de presupuesto políticas administrativas mal formuladas y selección basado en competencias, pero con poco desarrollo de las mismas; por tal razón se requiere que el país retome los principales retos del talento humano: rotación y motivación del personal, adaptación al cambio Cultura, Clima Organizacional y Comunicación, Formación y Desarrollo de Competencias y Formulación de Indicadores para la Gestión del Recurso Humano

En Colombia la gestión del talento humano se enmarca en el derecho laboral donde sus directrices están contenidas en el código sustantivo del trabajo existiendo una brecha entre el conocimiento de las teorías y su implementación, no permitiendo el desarrollo del trabajador como ser humano en la organización e impidiendo su aporte a la estrategia organizacional.

4.1.14.1 Empresas colombianas y el desarrollo del talento humano.

En el trabajo de Enciso & Díaz Villamizar (2014), se observa que en Colombia son las multinacionales y grandes empresas, quienes le dan importancia al talento humano. Las organizaciones del sector alimento, aseo y belleza, se posicionan como las empresas que más gestionan el trabajo en equipo, la provisión de recursos para el buen desempeño de sus colaboradores y el desarrollo de un buen ambiente de trabajo, incluyendo este último como un objetivo dentro de su planeación estratégica. En Colombia, Ecopetrol y Bancolombia se posicionan como primera y segunda empresa con mejores políticas de gestión del talento humano respectivamente, a su vez el Grupo Nutresa, Bavaria, EPM, Coca-Cola Nestlé, Alpina, Pacific Rubiales, Energy Corp, y Pontificia Universidad Javeriana se posicionan en el ranking de las diez mejores empresas del país, destacando que solo el 1% de las organizaciones de Colombia corresponden a grandes empresas.

La evolución que ha tenido la gestión del talento humano, a partir de las diferentes teorías de la administración ha sido muy importante para el desarrollo organizacional, reconociendo que no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Según Pardo Enciso & Díaz Villamizar (2014) y, que este es liderado por los gestores de talento humano cuya formación es responsabilidad de las empresas y en primer lugar de la academia; es así como en Colombia se reconoce la importancia que desde la academia se le da a la oferta de formación especializada en talento humano que generen el desarrollo de competencias específicas en directivos para liderar los procesos del área, que permitan posicionar el talento humano como el activo intangible más valioso de la organización generando perdurabilidad empresarial y desarrollo regional. En la tabla 3, se observa la oferta a nivel posgradual activa en el área de talento humano en Colombia, con un total de 57 programas académicos.

Tabla 3.

Oferta posgradual en el área de talento humano en Colombia a 2018.

INSTITUCION	SECTOR	PROGRAMA	MODALIDAD	CREDITOS	PERIODO	LUGAR
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA - UPTC	OFICIAL	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	24	2	BOYACA
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA	OFICIAL	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO	Presencial	25	2	CAQUETA
UNIVERSIDAD DEL TOLIMA	OFICIAL	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Presencial	25	2	TOLIMA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	36	3	BOGOTA D.C
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA	PRIVADA	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	36	1	RISARALDA
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	Presencial	26	3	BOGOTA D.C
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GESTION DEL DESARROLLO HUMANO Y BIENESTAR SOCIAL EMPRESARIAL	Presencial	25	2	BOGOTA D.C
FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA - JORGE TADEO LOZANO	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	26	2	BOGOTA D.C
FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA - JORGE TADEO LOZANO	PRIVADA	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	26	2	MAGDALENA
FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA - JORGE TADEO LOZANO	PRIVADA	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	26	2	BOLIVAR
FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA - JORGE TADEO LOZANO	PRIVADA	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	26	2	NARINIO
FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA - JORGE TADEO LOZANO	PRIVADA	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	26	2	CESAR
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	26	2	ANTIOQUIA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	26	2	QUINDIO
UNIVERSIDAD DE LA SABANA	PRIVADA	ESPECIALIZACIÓN EN GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN	Presencial	24	2	CUNDINAMARCA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA	PRIVADA	ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN	Presencial	24	2	SANTANDER
UNIVERSIDAD EAFIT-	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL DESARROLLO HUMANO	Presencial	33	3	ANTIOQUIA
UNIVERSIDAD EAFIT-	PRIVADA	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL DESARROLLO HUMANO	Virtual	33	3	ANTIOQUIA
UNIVERSIDAD DEL NORTE	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PROCESOS HUMANOS	Presencial	30	1	ATLANTICO
UNIVERSIDAD DEL NORTE	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	Presencial	30	1	ATLANTICO
UNIVERSIDAD DEL NORTE	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	Presencial	30	1	GUAJIRA
UNIVERSIDAD DEL NORTE	PRIVADA	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	Presencial	30	1	MAGDALENA
UNIVERSIDAD DEL NORTE	PRIVADA	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	Presencial	30	1	BOLIVAR
FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	28	4	BOGOTA D.C
UNIVERSIDAD DE MANIZALES	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	24	2	CALDAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	26	2	CORDOBA
UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	25	2	BOGOTA D.C

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	26	2	VALLE DEL CAUCA
UNIVERSIDAD MANUELA BELTRAN-UMB-	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Virtual	32	1	BOGOTA D.C
UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL CARIBE-UNIAUTONOMA	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	25	2	ATLANTICO
UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL	Presencial	22	2	VALLE DEL CAUCA
UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN DESARROLLO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES	Virtual	26	2	VALLE DEL CAUCA
UNIVERSIDAD LIBRE	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	25	2	VALLE DEL CAUCA
UNIVERSIDAD DE MEDELLIN	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GESTION DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD	Presencial		2	ANTIOQUIA
UNIVERSIDAD DE MEDELLIN	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GESTION DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD	Presencial	24	2	ANTIOQUIA
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE	PRIVADA	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	26	2	VALLE DEL CAUCA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	28	4	BOLIVAR
FUNDACION UNIVERSITARIA JUAN N. CORPAS	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GESTION DEL TALENTO HUMANO EN SALUD	Presencial	35	3	BOGOTA D.C
FUNDACION UNIVERSITARIA KONRAD LORENZ	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	Presencial	27	2	BOGOTA D.C
UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ-FUNLAM	PRIVADA	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	28	2	ANTIOQUIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ-FUNLAM	PRIVADA	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	A distancia	30	2	ANTIOQUIA
FUNDACION UNIVERSITARIA-CEIPA-	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	29	15	ANTIOQUIA

FUNDACION UNIVERSITARIA-CEIPA-	PRIVADA	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Virtual	28	15	ANTIOQUIA
FUNDACION UNIVERSITARIA CATOLICA LUMEN GENTIUM	PRIVADA	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	28	3	VALLE DEL CAUCA
UNIVERSIDAD EAN	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	Presencial	24	1	BOGOTA D.C
UNIVERSIDAD DE SANTANDER - UDES	PRIVADA	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	28	2	CESAR
CORPORACION UNIVERSITARIA REMINGTON	PRIVADA	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	A distancia	28	2	ANTIOQUIA
CORPORACION UNIVERSITARIA UNITEC	PRIVADA	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y RIESGOS LABORALES	Presencial	28	2	BOGOTA D.C
FUNDACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICO COMFENALCO - CARTAGENA	PRIVADA	ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	Presencial	30	2	BOLIVAR
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GESTION HUMANA	Presencial	26	2	ANTIOQUIA
COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GERENCIA EN GESTION HUMANA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Presencial	30	2	BOGOTA D.C
UNIVERSIDAD LIBRE	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN DERECHO EDUCATIVO Y GESTION HUMANA	Presencial	30	4	BOGOTA D.C
CORPORACION UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES	Presencial	24	1	BOGOTA D.C
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA- UNAB-	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GESTION HUMANA	Presencial	30	2	SANTANDER
UNIVERSIDAD EAN	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GESTION HUMANA	Virtual	26	2	BOGOTA D.C
UNIVERSIDAD EAN	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GESTION HUMANA	Presencial	26	2	BOLIVAR

UNIVERSIDAD EAN	PRIVADA	ESPECIALIZACION EN GESTION HUMANA	Presencial	26	2	BOGOTA D.C
--------------------	---------	---	------------	----	---	------------

Nota: *La presente tabla muestra la Oferta posgradual en el área de talento humano en Colombia a 2018, adaptado de, SNIES (2018).

4.1.15 Interpretación de las teorías de los artículos en administración de los recursos humanos.

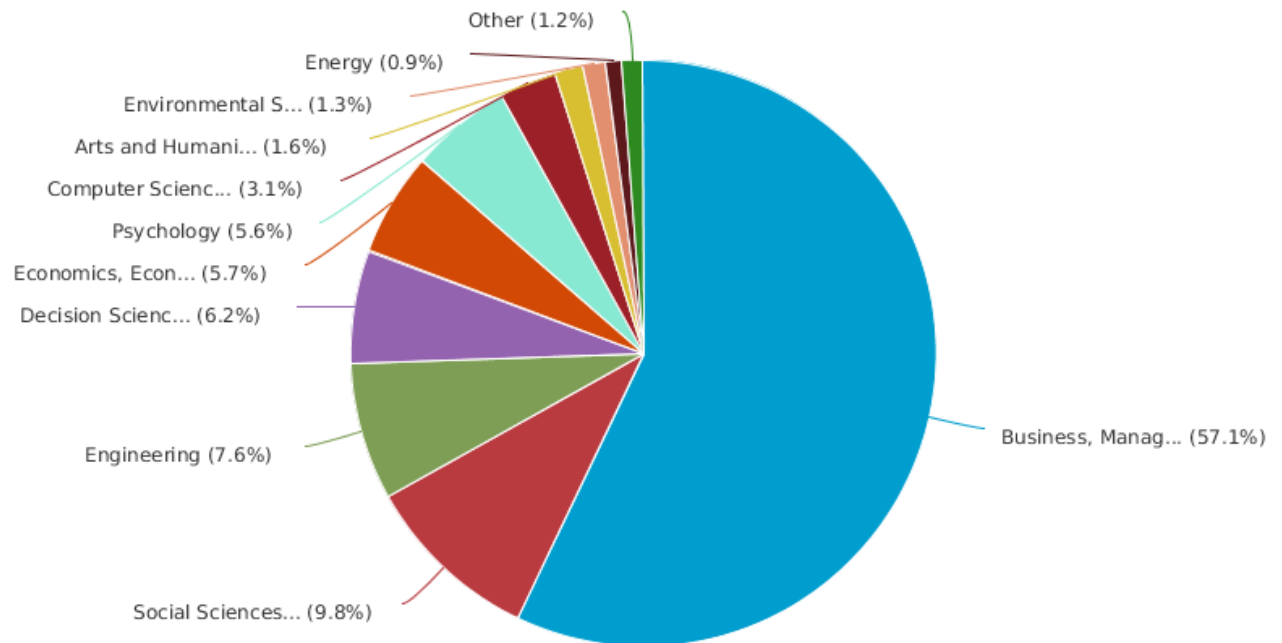
Las investigaciones en gestión humana a través de la historia se han desarrollado conforme al surgimiento de las diversas teorías administrativas, que evolucionan desde un enfoque mercantilista a una visión humanista. Esta tendencia trasciende a las instituciones de educación superior en cuanto a la oferta de programas de formación y el desarrollo de investigaciones en el área.

Lo anterior se corrobora a partir de un estudio del panorama parcial de la investigación en Gestión de recursos humanos según los datos bibliométricos para artículos de investigación en la temática, desde el enfoque administrativo que han sido publicados entre los años 2010 – 2017, utilizando la herramienta de análisis Scopus, que indica que se realizaron 4.052 publicaciones bajo estos parámetros.

La figura 1, evidencia que el mayor número de investigaciones publicadas en la gestión de recursos humanos son el área de administración con un 57.1%, seguido por las ciencias sociales con 9.8% y la ingeniería con un 7.6%. Este porcentaje representativo confirma la importancia de los desarrollos de la gestión humana para los administradores.

Documents by subject area

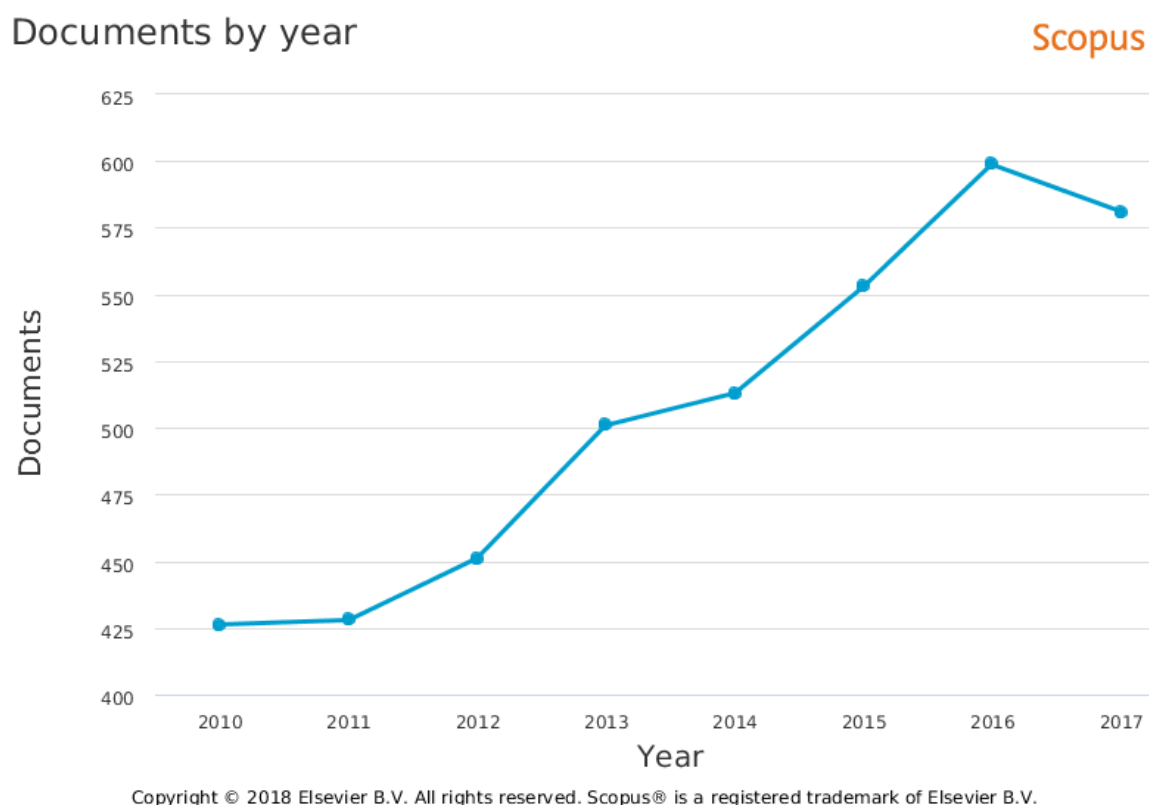
Scopus



Copyright © 2018 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V.

Nota: * Figura 1 Análisis de artículos de investigación en gestión de recursos humanos por tema. Tomado de Scopus, estudiado por área del conocimiento.

La figura 2, evidencia una tendencia al alza en el número de publicaciones por año en el área de administración de los recursos humanos de 2010 a 2016 con una ligera bifurcación para el año 2017. Esto demuestra la importancia que los autores le dan a este tipo de investigaciones, debido a que se publica un número representativo de artículos por año, tomando relevancia a lo largo del tiempo hasta la actualidad, convirtiéndose en una tendencia en investigación.



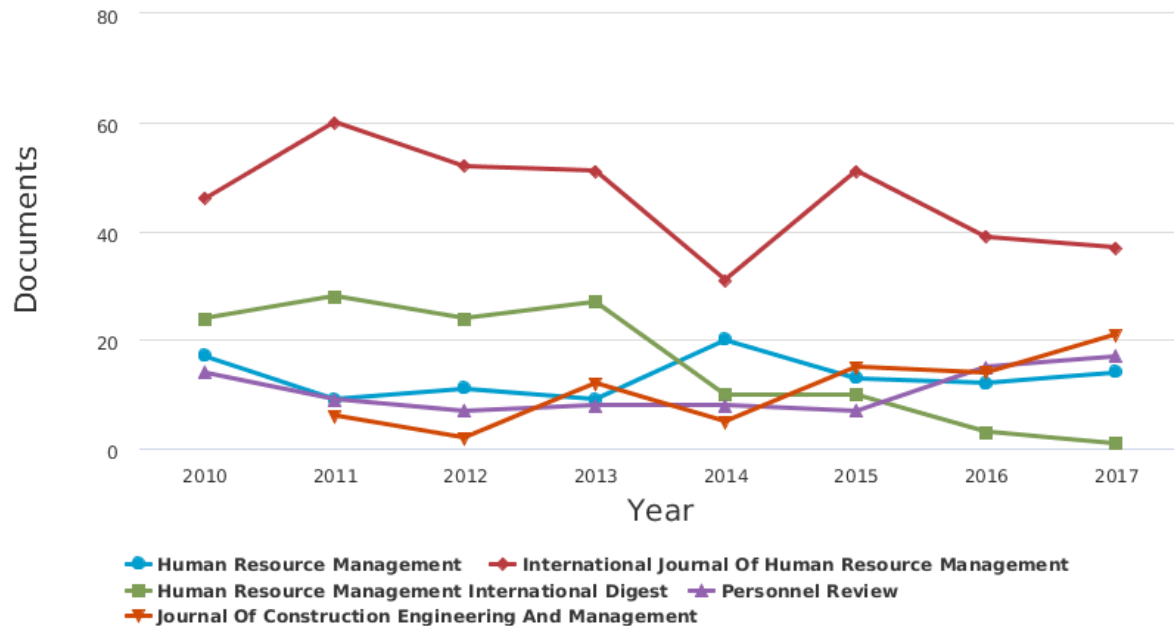
Nota: *Figura 2 Análisis de artículos de investigación en gestión de recursos humanos por año. Tomado de Scopus.

La figura 3, muestra que en el periodo de tiempo correspondiente entre 2010 -2017 la revista con un mayor número de publicaciones al año en administración de los recursos humanos es International Journal Of Human Resource Management, y en segundo lugar human Resource Management International Digest, hasta el 2014, año en donde sus publicaciones comenzaron a disminuir considerablemente hasta 2017.

Documents per year by source

Compare the document counts for up to 10 sources Compare sources and view CiteScore, SJR, and SNIP data

Scopus



Copyright © 2018 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V.

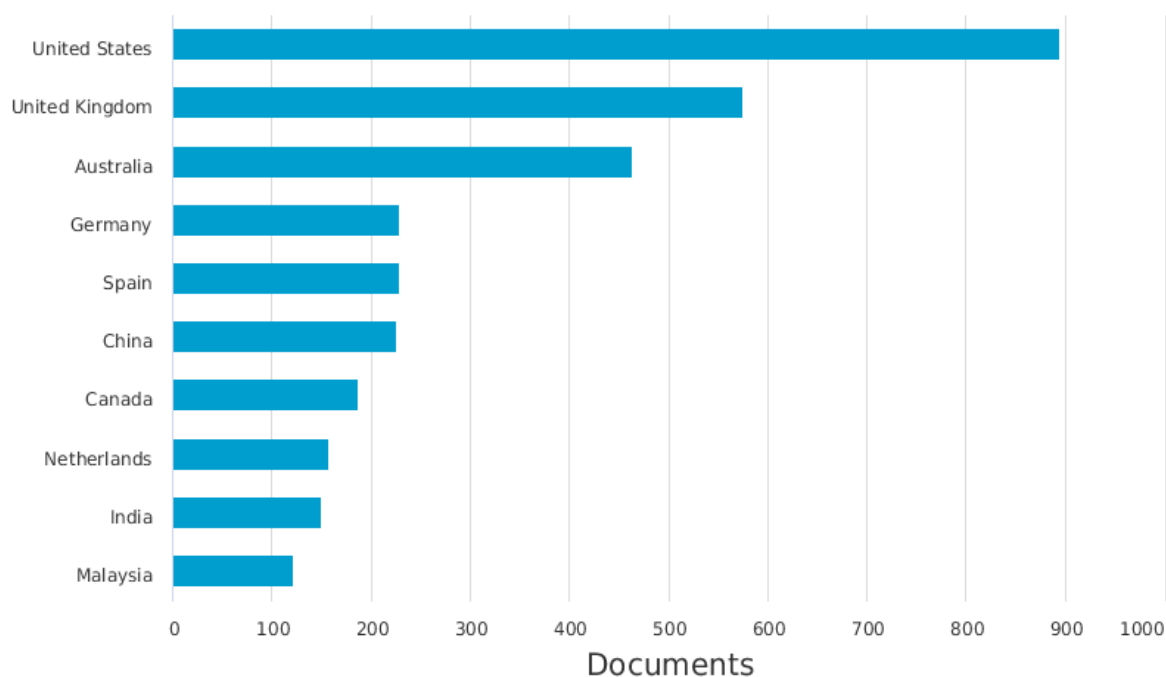
*Nota:**Figura 3 Análisis de artículos de investigación en gestión de recursos humanos por fuente de publicación Tomado de Scopus, analizado por revista, publicaciones en administración de los recursos humanos entre los años 2010-2017.

La figura 4, evidencia que el país con el mayor número de publicaciones en el periodo de tiempo comprendido entre 2010 – 2017 es Estados Unidos con casi 900 publicaciones en esta temática, seguido de Reino Unido, Australia, Alemania, España y china. Aunque Colombia no se encuentra entre los diez países con el mayor número de publicaciones en este periodo, la revisión bibliográfica realizada demuestra que muchos autores comienzan a darle relevancia a la temática y sus publicaciones indican que existe una influencia en la adaptación de teorías Americanas con poco éxito en el país.

Documents by country or territory

Compare the document counts for up to 15 countries/territories

Scopus



Copyright © 2018 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V.

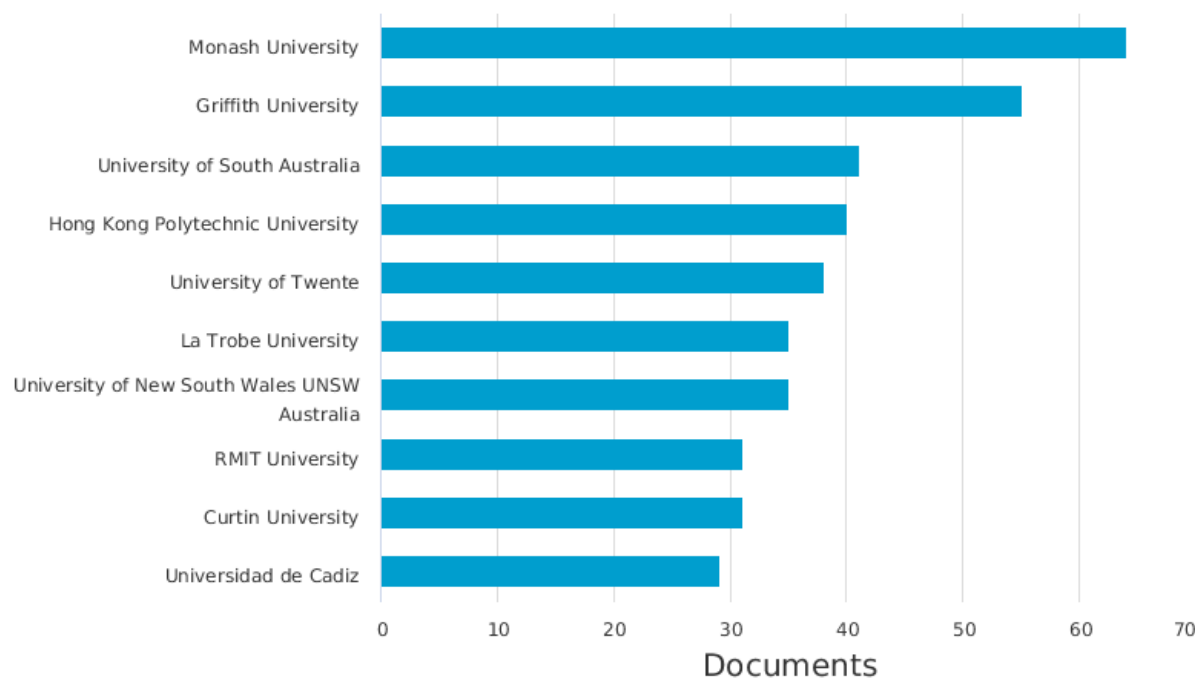
Nota: *Figura 4 Análisis de artículos de investigación en gestión de recursos humanos por país. Tomado de Scopus, desarrollado por publicaciones en administración de los recursos humanos entre los años 2010-2017.

La figura 5, muestra un análisis de los artículos publicados en administración de los recursos humanos por Universidades en el periodo de tiempo comprendido entre 2010 – 2017, evidenciando que la institución de educación superior que le da una mayor relevancia a la investigación en esta temática es Monash University, seguida de Griffith University y University Of South Australia ubicadas en Australia.

Documents by affiliation

Compare the document counts for up to 15 affiliations

Scopus



Copyright © 2018 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V.

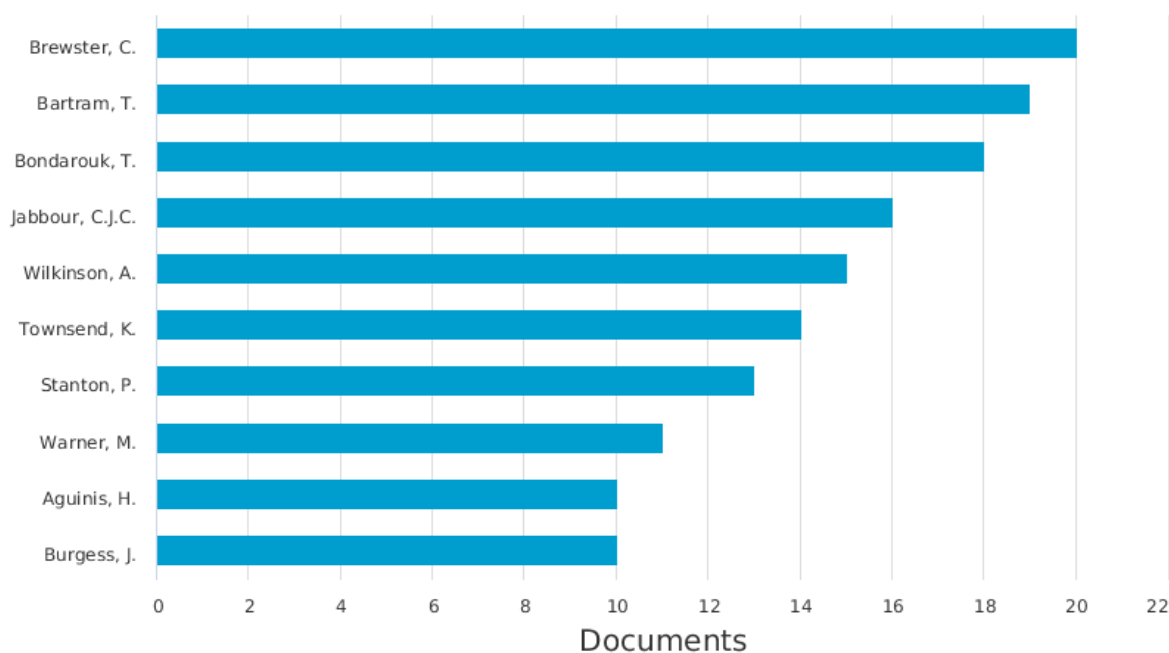
Nota: *Figura 5 Análisis de artículos de investigación en gestión de recursos humanos por universidad. Tomado de Scopus, analizado por universidad, publicaciones en administración de los recursos humanos entre los años 2010-2017.

En la figura 5, se observa la cantidad de publicaciones por autor en el área de administración de los recursos humanos, en el periodo comprendido entre 2010-2017, la revisión demuestra que el investigador con el mayor número de documentos fue el profesor en Gestión internacional y comparativa de recursos humanos, y negociador internacional Chris Brewster, de Henley Bussines School.

Documents by author

Compare the document counts for up to 15 authors

Scopus



Copyright © 2018 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V.

Nota: *Figura 6 Análisis de artículos de investigación en gestión de recursos humanos por autor , tomado de Scopus, analizado por autor, publicaciones en administración de los recursos humanos entre los años 2010-2017.

La investigación realizada, en cuanto a las publicaciones de artículos en administración de los recursos humanos, evidencia que la importancia de esta temática ha aumentado a lo largo del tiempo para los investigadores, siendo Estados Unidos, el país con el mayor número de documentos. La mayor parte de dichas publicaciones se concentran en el área de administración, con más de un 57%, por esto se requiere una revisión de estas teorías para realizar propuestas de formación para administradores en el área que se enfoquen en dichas tendencias.

En la figura 7, se evidencian las principales teorías discutidas en la administración de los recursos humanos por los investigadores, agrupadas en cinco grandes grupos prácticas de los recursos humanos, estrategia organizacional, bienestar laboral, productividad y responsabilidad social empresarial, en el periodo comprendido entre 2010-2017. El grafico

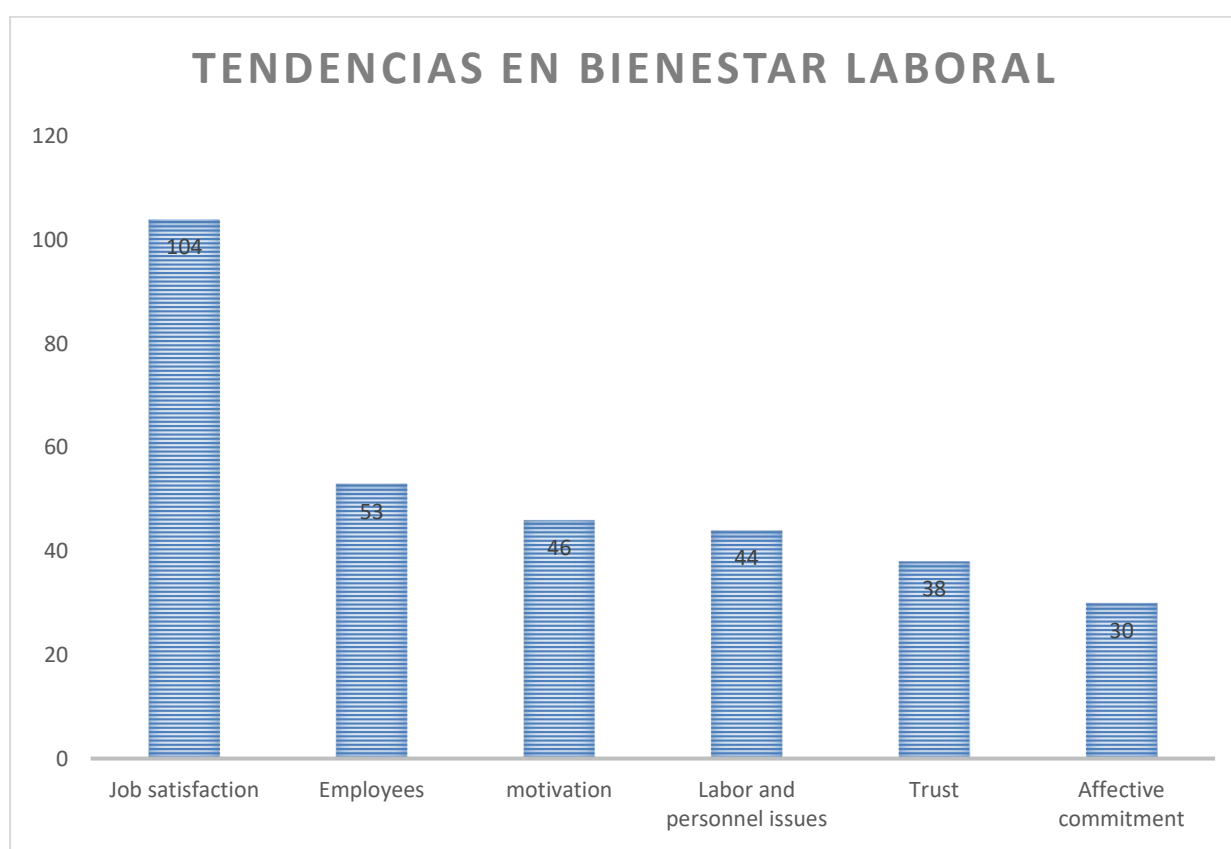
muestra que la tendencia en investigación son las prácticas de la administración de los recursos humanos, seguido de los artículos que enlazan la administración del talento humano con la estrategia organizacional.

Otras teorías que cobran relevancia son las relacionadas con bienestar laboral, esto demuestra la evolución que ha tenido el trabajador dentro de la organización, este paso de un enfoque mercantilista, concebido como un recurso para la producción desde las teorías de Taylor, en la Escuela clásica de la organización científica del trabajo, hacia la Teoría del desarrollo organizacional que busca el logro de la efectividad organizacional y el bienestar, a partir de la generación de efectividad organizacional desde el desarrollo del potencial del ser humano, realizando esfuerzos por la motivación, en la búsqueda de que los empleados se encuentren satisfechos en el trabajo.

En cuarto lugar se encuentran las teorías enfocadas a la generación de productividad laboral que siempre han tenido relevancia desde la escuela clásica hasta la actualidad. En quinto lugar, se encuentran las teorías que involucran la administración de los recursos humanos con la responsabilidad social empresarial, evidenciando que los investigadores han comenzado a interesarse en esta temática, generando una tendencia al alza en el número de publicaciones alcanzando el mayor número de publicaciones en 2017.

En la figura 8, se muestra la nube de tendencias en administración de los recursos humanos, estableciendo una representación visual de las palabras que conformaron esta investigación, cobrando relevancia los términos satisfacción laboral, administración estratégica de los recursos humanos, productividad organizacional, gestión del conocimiento y reclutamiento.

En la figura 9, se observan las tendencias en bienestar laboral, indicando que la mayor relevancia en esta temática es para satisfacción laboral con 104 publicaciones, seguido por empleados en cuanto a su entorno laboral con 53, motivación con 46 documentos y relaciones laborales con 44. Cabe resaltar la importancia que dan los autores a la generación de confianza y el compromiso afectivo. La figura 10, muestra una representación visual en forma de nube de palabras relacionadas con las investigaciones en bienestar laboral.



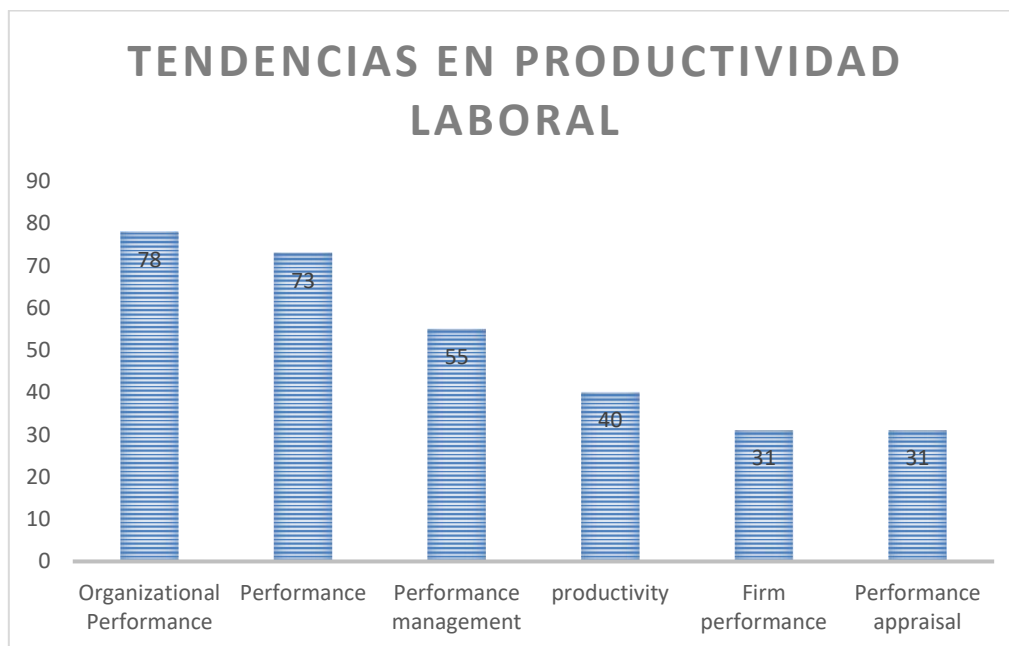
Nota: * Figura 9 Tendencias en gestión humana en bienestar laboral. Tomado de Scopus, analizado por artículos relacionados con bienestar laboral publicados en administración de los recursos humanos entre los años 2010-2017.



Nota: * Figura 10 Nube de palabras Tendencias en gestión humana en bienestar laboral. Tomado de Scopus, entre los años 2010-2017.

En la figura 11 se evidencian los desarrollo que ha tenido la administración de los recursos humanos en el área de productividad laboral que han llamado la atención de los investigadores desde la teoría clásica hasta la actualidad, desde el desarrollo de metodologías que permitan la medición y el aumento de la misma para el aumento de la rentabilidad empresarial. Estos sistemas, han pasado de la supervisión, en las teorías de Taylor y Fayol, hacia la generación de compromiso cuidando los intereses de los trabajadores a partir del bienestar laboral, esperando que las empresas aumenten su productividad a partir de la inversión en talento humano, desde el desarrollo del ser. Las teorías con una mayor tendencia de investigación son el desempeño organizacional con 78 documentos, el desempeño laboral del empleado, la gestión de la productividad y la productividad en sí misma, con 73, 55 y 40 productos respectivamente. También cobran una importancia relevante las investigaciones enfocadas a los resultados empresariales y la evaluación del desempeño.

La figura 12, muestra una representación visual de las teorías con mayor número de artículos de investigación que involucran la productividad laboral en la administración de los recursos humanos, donde las palabras que se encuentran mayormente resaltadas se consideran con mayor relevancia en la investigación.



Nota: *Figura 11 Tendencias en administración de los recursos humanos en cuanto a productividad laboral. Tomado de Scopus, analizado por artículos publicados en productividad laboral en administración de los recursos humanos entre los años 2010-2017.



Nota: * Figura 12 Nube de palabras Tendencias en administración de los recursos humanos en cuanto a productividad laboral Tomado de Scopus, nube de palabras tendencias en productividad laboral para la administración de los recursos humanos entre los años 2010-2017.

En la evolución que ha tenido la administración de los recursos humanos muchos autores han coincidido en enlazarla con la estrategia organizacional, desde una misión compartida por los miembros de la empresa, hasta la consideración del talento humano como el recurso intangible más valioso de una institución para la consecución de sus objetivos y la perdurabilidad de la organización.

En la figura 13 se observan las teorías que han considerado de importancia los investigadores en esta temática, entre estas se encuentra las investigaciones que directamente apuntan a la generación de estrategias desde el talento humano con un total de 96 documentos, la gestión del conocimiento con 86 documentos, la gestión de proyectos, la administración de talentos y el intercambio de conocimientos con un total de 55, 45 y 43 publicaciones respectivamente.

Cabe resaltar que también se consideran de importancia el empleo de las tecnologías de la información en cuanto al uso de plataformas que apoyen los procesos sinérgicos entre la estrategia y la administración de los recursos humanos con 37 documentos.

En la figura 14, se muestra una representación visual de la importancia de las investigaciones que enlazan la estrategia empresarial con la administración del recurso humano en la organización.



Nota: * Figura 13 Tendencias en estrategias de administración de los recursos humanos. Tomado de Scopus, analizado por artículos publicados en estrategias de administración de los recursos humanos entre los años 2010-2017.



Nota: * Figura 14 Nube de palabras Tendencias en estrategias de administración de los recursos humanos. Tomado de Scopus, nube de palabras tendencias en la que se observa el enlace de la estrategia organizacional con la administración de los recursos humanos entre los años 2010-2017.

En la figura 15, se observan las tendencias en cuanto a prácticas de la administración de los recursos humanos que les permiten alcanzar los objetivos del área. Se consideran de importancia la innovación en cuanto estar a la vanguardia de los nuevos desarrollos con 101 documentos y las prácticas tradicionales de administración de los recursos humanos con 93 documentos, liderazgo con 86 publicaciones seguidas de los procesos de formación, reclutamiento, y generación de cultura organizacional con un total de 79, 66 y 50 artículos respectivamente.

También se consideran de importancia en la investigación, las prácticas que apuntan a la generación de compromiso o compromiso organizacional con 69 publicaciones, desarrollo de los recursos humanos con 35 investigaciones y el desarrollo de carrera con 32 publicaciones.

Por último se resaltan los estudios relacionados con las actitudes de los empleados, el aprendizaje organizaciones, la organización del recurso humano y la medición de los resultados de dichas prácticas con 32, 32, 30 y 30 artículos respectivamente.

En la figura 16, se muestra la representación visual de las tendencias en cuanto a prácticas de los recursos humanos, cobrando una mayor importancia las palabras que se encuentran mayormente resaltadas.

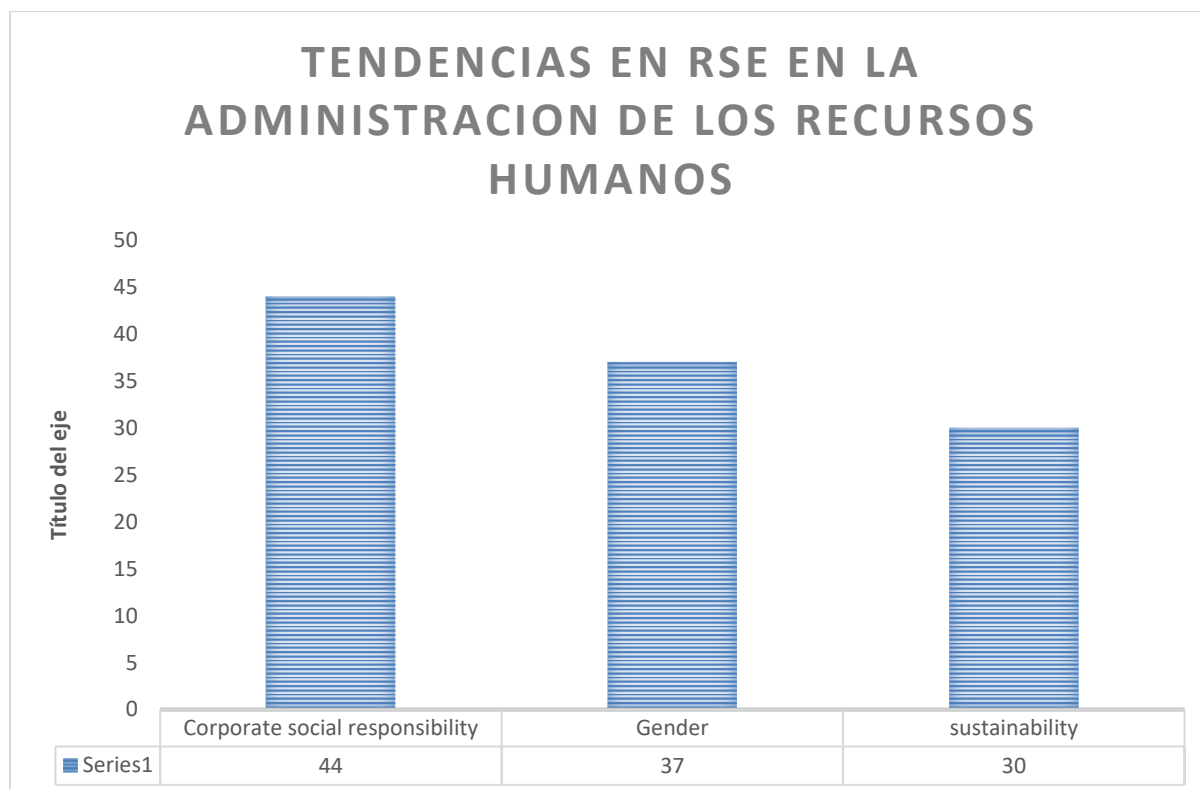


Nota: * Figura 15 Tendencias en prácticas de la administración de los recursos humanos Tomado de Scopus, analizado por artículos publicados en prácticas de los recursos humanos entre los años 2010-2017.



Nota: * Figura 16 Nube de palabras Tendencias en prácticas de recursos humanos. Tomado de Scopus, nube de palabras tendencias en prácticas de administración de los recursos humanos entre los años 2010-2017.

Para finalizar el análisis es relevante determinar la importancia que desde la investigación se le da a la responsabilidad social empresarial en la gestión del talento humano, considerando que esta se genera desde el compromiso con los clientes internos o empleados y se proyecta hacia la sociedad. La figura 17, muestra que las tendencias más importantes en esta área son la equidad de género en primer lugar y la sustentabilidad. Dicha información se representa en la figura 18 con la nube de palabras que muestra las tendencias en responsabilidad empresarial para administración de los recursos humanos, a partir de una representación visual.



Nota: * Figura 17 Tendencias en la responsabilidad empresarial en la administración de los recursos humanos. Tomado de Scopus, analizado por artículos publicados en responsabilidad social empresarial de los recursos humanos entre los años 2010-2017.



Gender
Corporate social responsibility
sustainability

Nota: *Figura 18 Nube de palabras Tendencias en la responsabilidad empresarial en la administración de los recursos humanos. Tomado de Scopus, analizado por tendencias en responsabilidad social en la administración de los recursos humanos entre los años 2010-2017.

4.2 Identificación de la demanda de formación posgradual en gestión humana de egresados de los programas de ciencias económicas administrativas y contables en Bucaramanga y su área metropolitana.

Para determinar la demanda en formación posgradual desde egresados de los programas de ciencias económicas administrativas y contables en Bucaramanga y su área metropolitana, como se planteó en la metodología, del total de población de egresados 89.993, se toma una muestra estadística de 382 egresados, y se realiza una encuesta virtual dirigida a egresados de universidades, con el fin de conocer las necesidades y expectativas relacionadas con la continuación de sus estudios a nivel de posgrados.

El tamaño de la muestra se toma la fórmula para el muestreo aleatorio, para una población finita

$$n = (N \cdot Z^2 (P \cdot Q)) / (e^2(N - 1) + Z^2 (P \cdot Q))$$

N = Población (89993)

Z = Nivel de confianza (95% ~ 1.96 desviaciones estándar)

P = Probabilidad de éxito (0,5)

Q = Probabilidad de fracaso (0,5)

e = Error máximo admisible. 5%

$$n = ((89993 * 1.96^2)(0.5 * 0.5)) / ((0.05^2)(89992) + (1.96^2)(0.5 * 0.5))$$

$$n = (345717)(0.25) / (225) + 0.96$$

$$n = 86429 / 225.96$$

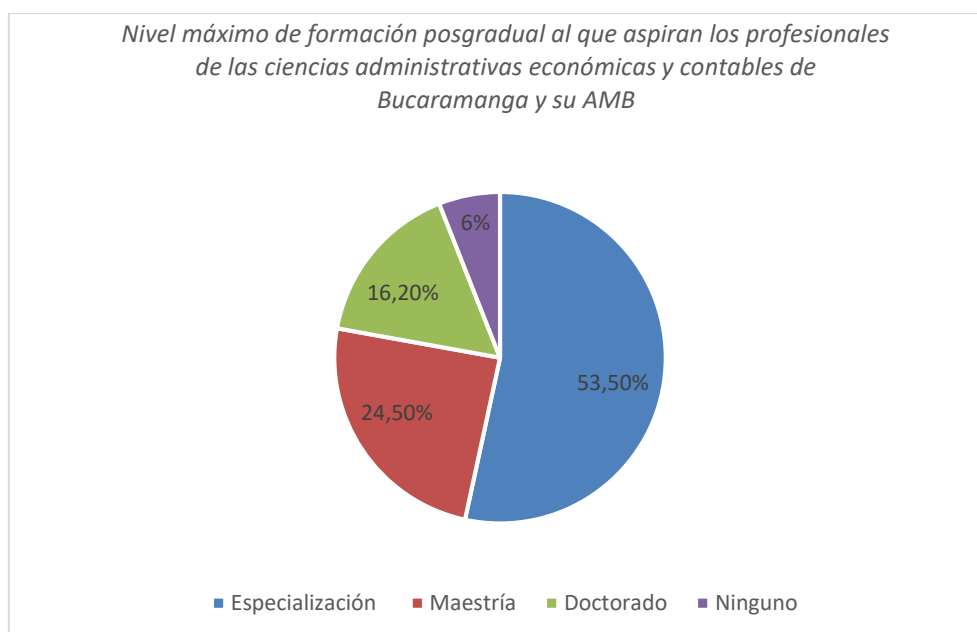
$$n = 382$$

Con la primera parte del estudio, se hace una caracterización de los profesionales en el área de ciencias administrativas económicas y contables, frente a las preferencias en formación posgradual y posterior a esto se determina y caracteriza la demanda potencial para posgrados en el área de talento humano.

4.2.1 Resultados de la encuesta.

- *Nivel máximo de formación posgradual al que aspira*

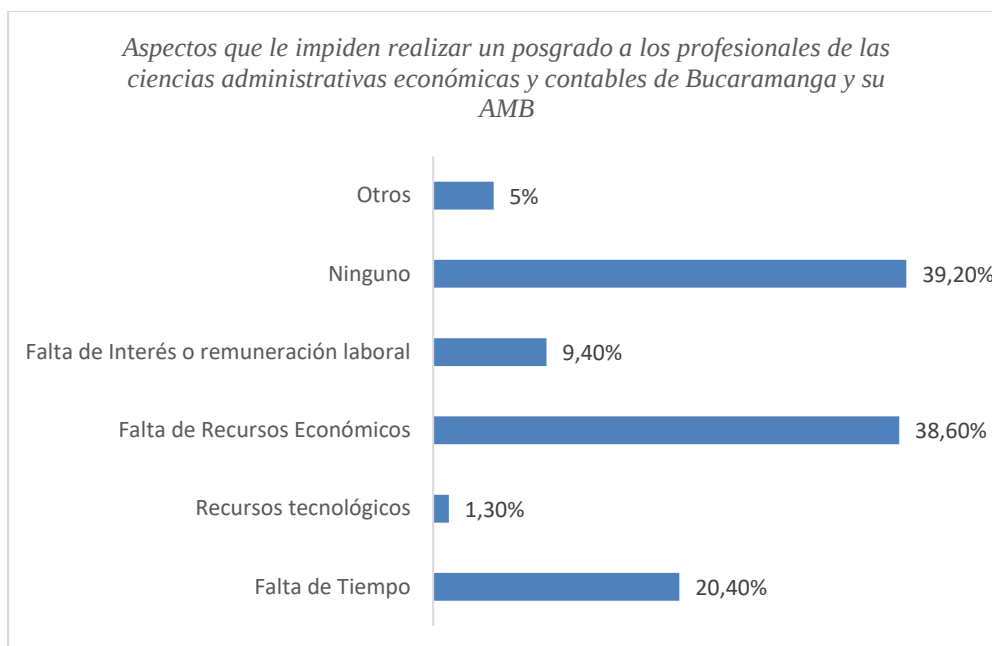
El nivel máximo de formación posgradual al que aspiran los profesionales de las ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB un 53.5% aspiran a alcanzar un nivel máximo de formación equivalente a especialización, seguido de un 24.5% que desean tener el título de magister y un 16.2% que quieren llegar a ser doctores. Cabe resaltar que solo un 6% de esta población no pretende realizar ningún estudio posgradual, señalando que los profesionales de esta área, un (92%) aspiran realizar estudios a nivel posgradual.



Nota: *Figura 2 Nivel máximo de formación posgradual al que aspiran los profesionales de las ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB.

- *Aspectos que le impiden realizar un posgrado*

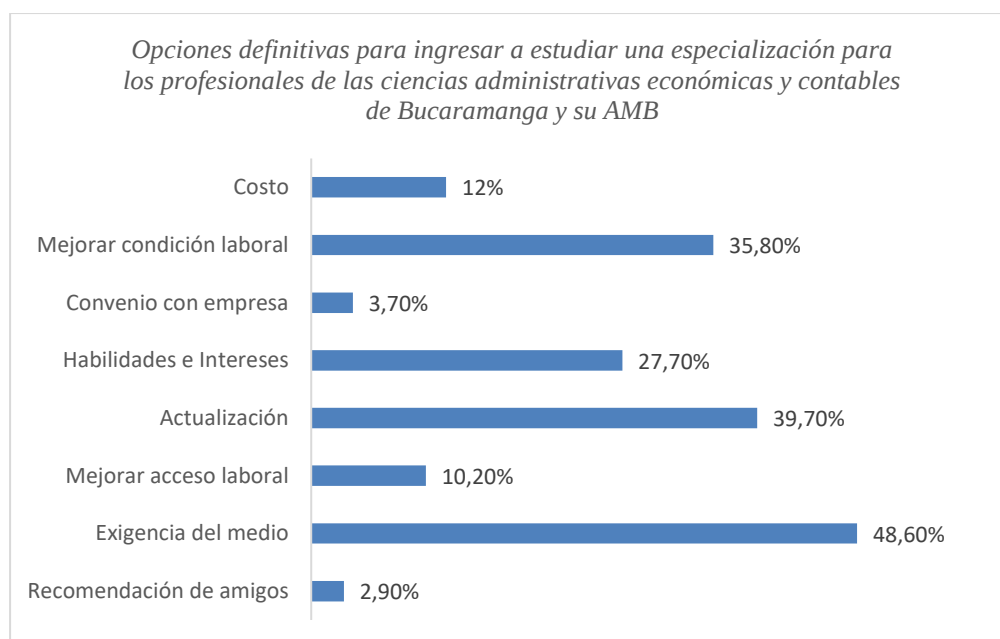
Se observa que los principales impedimentos para realizar un posgrado son la falta de recursos económicos y la falta de tiempo con un 38.6% y 20.4% respectivamente, pero existe un 39.20% que no tiene ningún impedimento para realizar estudios posgraduales.



*Nota: *Figura 3 Aspectos que le impiden realizar un posgrado a los profesionales de las ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB*

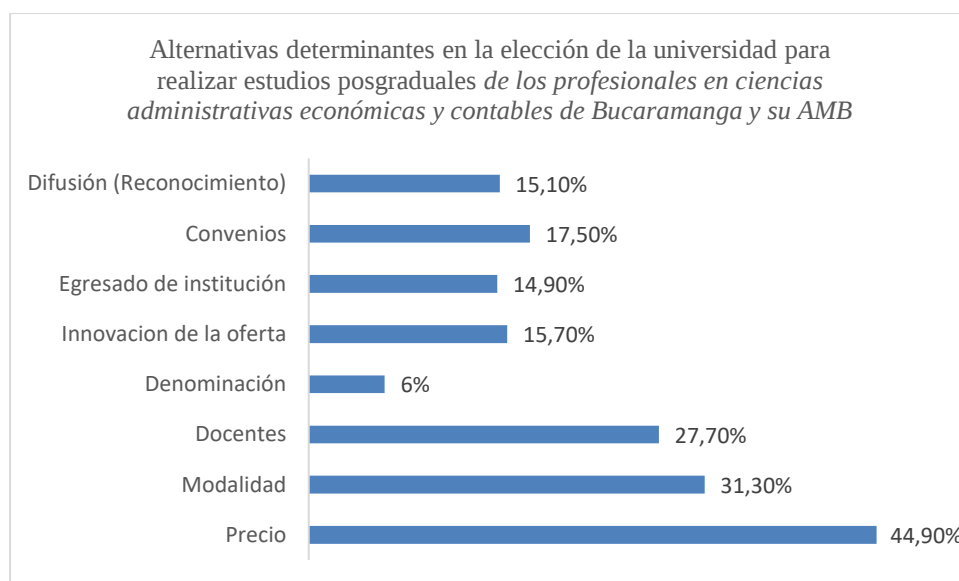
- *¿Cuáles de las siguientes opciones son definitivas para ingresar a estudiar una especialización?*

Entre las opciones planteadas como definitivas para estudiar un posgrado ocupa el primer lugar con un 48.6% la exigencia del medio, seguida por el deseo de actualizarse con un 39.7% y el mejorar su condición laboral un 27.7%, pero siguen en orden de importancia el costo para un 12%, y para mejorar el acceso laboral un 10.2%.



Nota: *Figura 4 Opciones definitivas para ingresar a estudiar un posgrado para los profesionales de las ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB

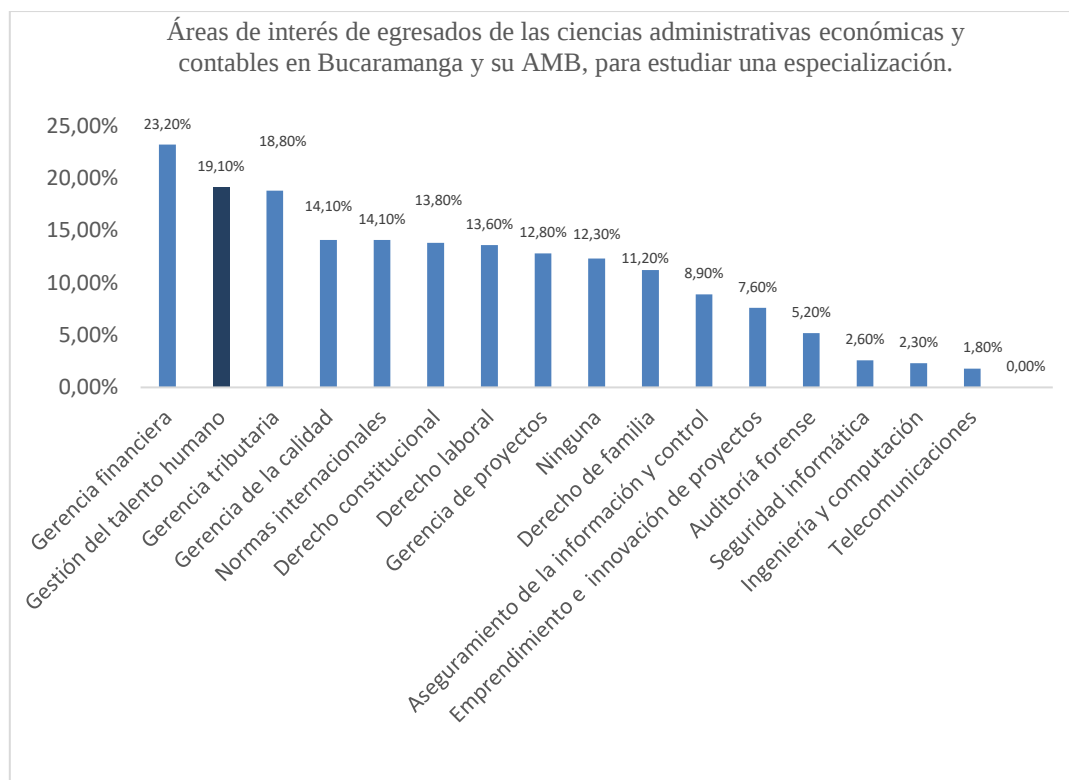
Entre las alternativas determinantes en la elección de la universidad para realizar estudios posgraduales, se observa como un 44.9% elige la institución educativa por el precio, un 31.3% por la modalidad, un 27.7% por los docentes, un 15.70% la innovación de la oferta, un 15.40% difusión (reconocimiento), un 14% ser egresado de la institución educativa.



Nota: *Figura 5 Alternativas determinantes en la elección de la universidad para realizar estudios posgraduales de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB

T

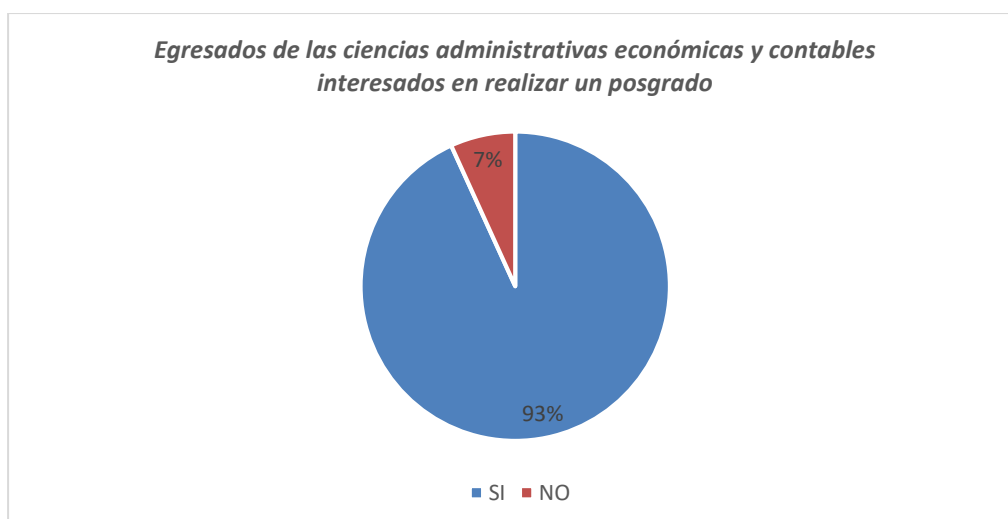
En cuanto a las áreas de interés para realizar una especialización se observa que los profesionales objeto de estudio prefieren cursar estudios posgraduales en gerencia financiera con un 23.2%, seguido de gestión humana con un 19.1%, gerencia tributaria con un 18.8% y gerencia de la calidad y normas internacionales con 14.1%, además derecho constitucional, derecho laboral, gerencia de proyectos, derecho de familia y aseguramiento de la información y control, con un 13.8%, 13.6%, 12.8%, 1.2% y 8.9% respectivamente.



Nota: *Figura 6 Áreas de interés para estudiar una especialización.

- *¿Está dispuesto a realizar un estudio de posgrado?*

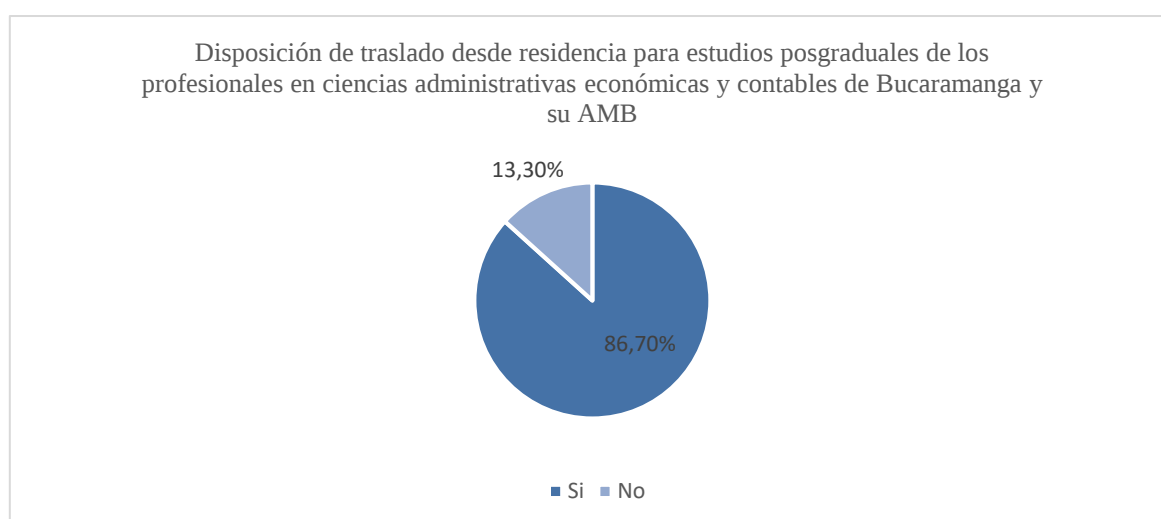
El estudio muestra una tendencia clara por parte de los egresados en el área por la continuación de sus estudios, un 93% está dispuesto a realizar un posgrado, frente a un 7% que no desean continuar con estudios posgraduales.



Nota: *Figura 7 Egresados de las ciencias administrativas económicas y contables interesados en realizar un posgrado.

- *¿Estaría dispuesto(a) a trasladarse desde su ciudad de residencia hacia Bucaramanga para realizar la especialización?*

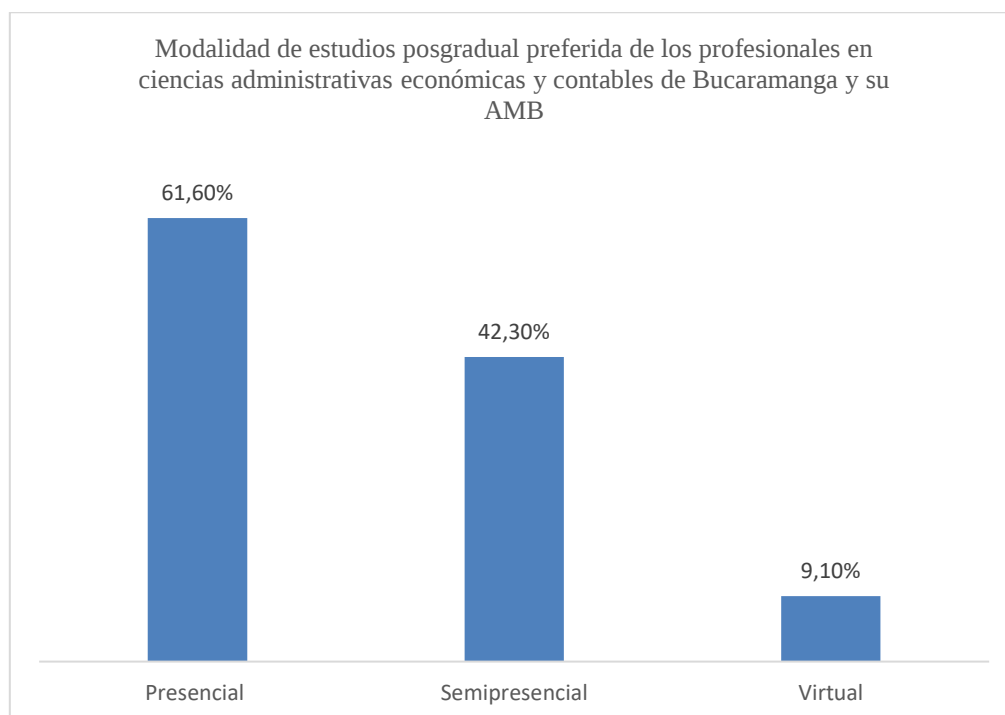
Frente a esta pregunta se observa que un 86.7% de los profesionales están dispuestos a trasladarse desde su lugar de residencia a Bucaramanga para cursar un posgrado en la entidad educativa de su preferencia.



Nota: * Figura 8 Disposición de traslado desde residencia para estudios posgraduales de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB

- ***¿Qué modalidad de estudios prefiere para realizar una especialización?***

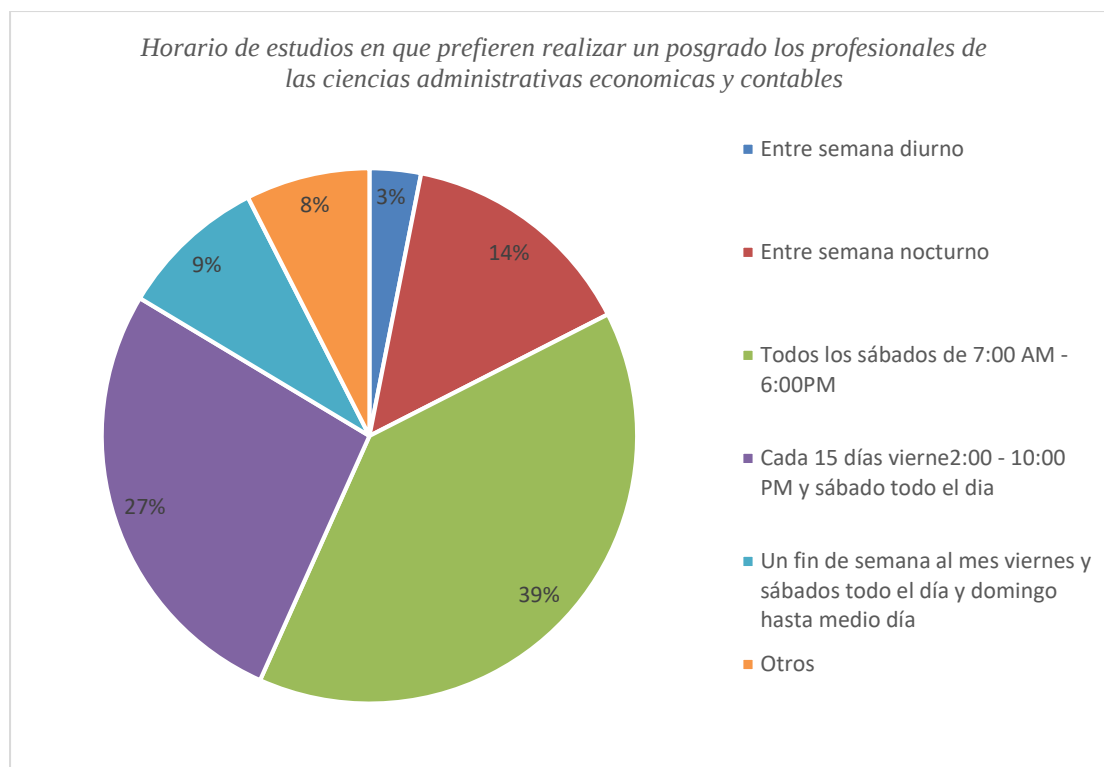
En cuanto a la modalidad de estudio para realizar una especialización se tiene que la educación presencial cuenta con un 61.6% de aceptación, seguida de la educación semipresencial con un 42.3% y solo un 9.1 % de la población desean realizarla de forma virtual.



Nota: *Figura 9 Modalidad de estudios preferida de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB

- ***Horario en el que prefieren realizar un posgrado los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB.***

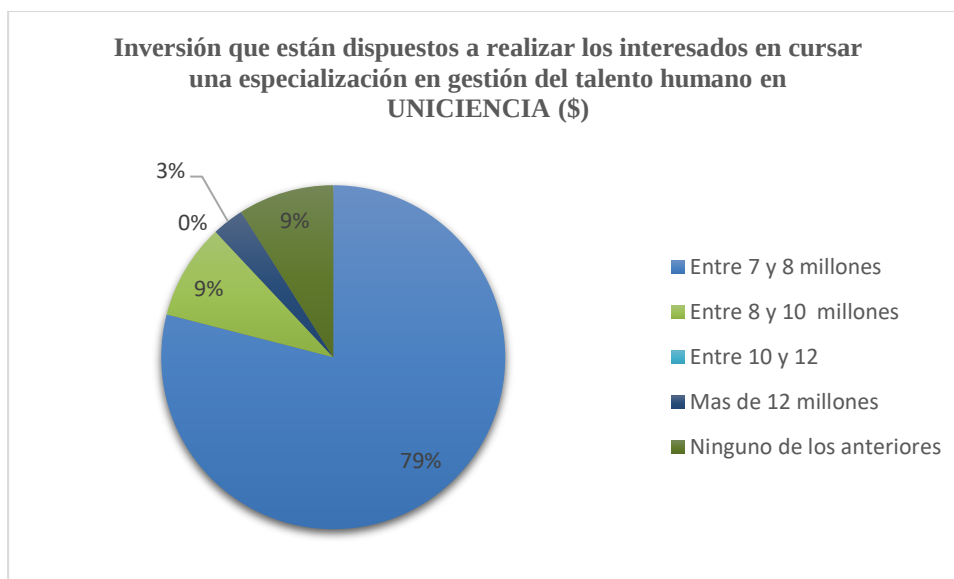
Los egresados prefieren con un 39% el horario de todos los sábados de 7:00AM-6 00PM; seguido de cada quince días viernes de 2:00PM a 10:00PM y sábado todo el día con un 27%, otros horarios escogidos fueron entre semana nocturno con un 14%, un fin de semana al mes viernes y sábado todo el día, domingo hasta medio día con un 9% y entre semana diurno con un 3%.



Nota: * Figura 10 Horario en el que prefieren realizar una especialización los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB

- *¿Cuánto está dispuesto a invertir en una especialización?*

La inversión que están dispuestos a realizar los interesados en cursar una especialización en Gestión del Talento Humano para el 79% de esta población está entre 7 y 8 millones de pesos por este posgrado, seguido por un 9% que pretende invertir entre 8 y 10 millones. El 9% de los encuestados no está de acuerdo con ninguno de los valores anteriores en su mayoría porque prefieren pagar una cantidad por debajo de los valores presentados en la encuesta.



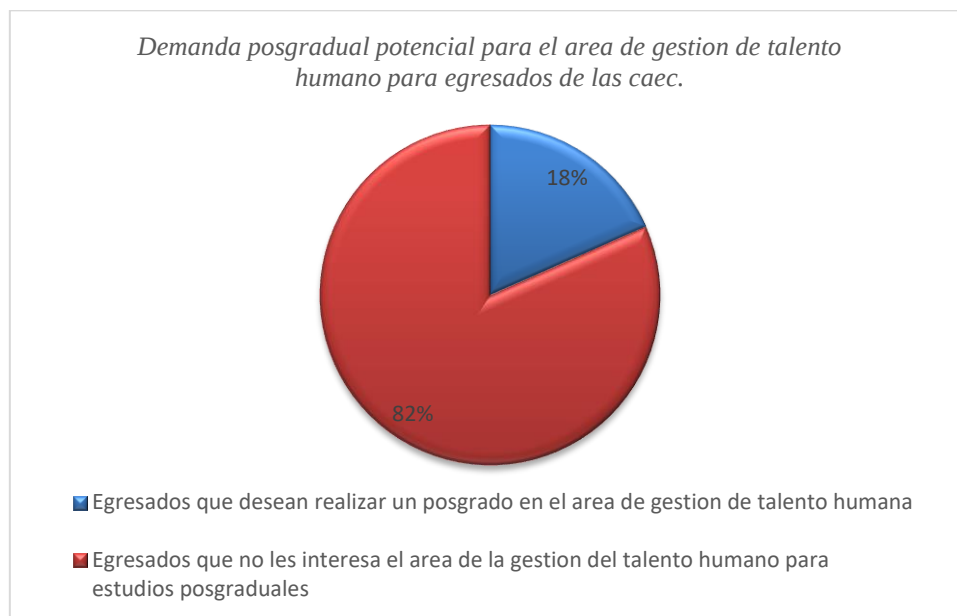
*Nota: * Figura 11 Disponibilidad de inversión para una especialización.*

4.2.2 Demanda en formación posgradual en gestión del talento humano en egresados de las ciencias administrativas económicas y contables en Bucaramanga y su área metropolitana.

Para identificar y caracterizar la demanda de formación posgradual en gestión humana para egresados de los programas de ciencias económicas administrativas y contables en Bucaramanga y su área metropolitana, se correlacionan las variables y se toman como objeto de estudio las personas que están dispuesta a hacer un posgrado y que a su vez les interesa realizarlo en el área de talento humano y con base a esto se determinan los egresados de las ciencias administrativas económicas y contables que les interesa realizar un posgrado en gestión del talento humano y se establecen sus preferencias de consumo.

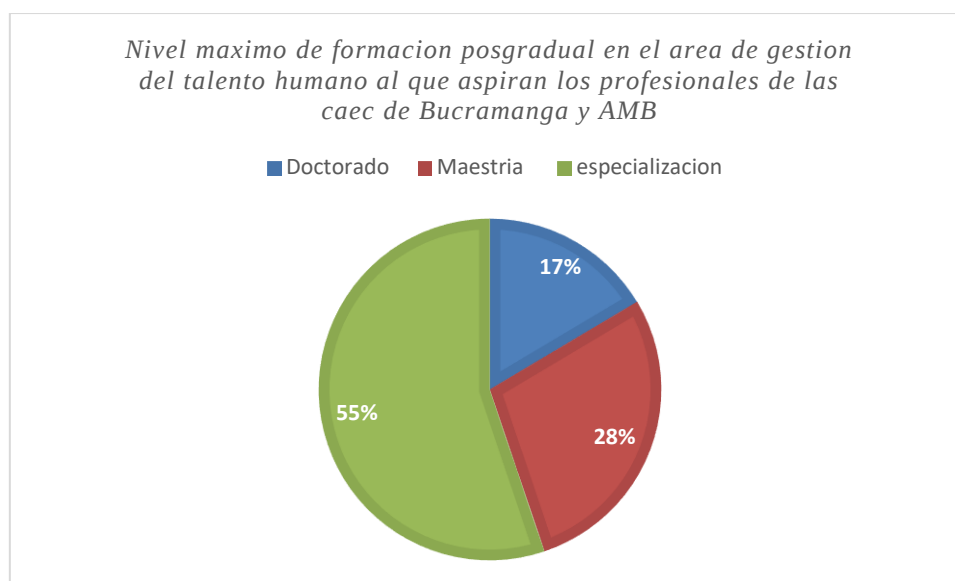
La estimación de la demanda potencial en estudios posgraduales para el área de gestión del talento humano se realizó a partir de la correlación de egresados que están dispuestos a cursar un programa de posgrados y seleccionaron como área de interés gestión del talento humano. Estos resultados se muestran en la figura 11. Encontrando que un 18% de los egresados de ciencias administrativas económicas y contables les interesa realizar un posgrado

es gestión del talento humano frente a un 82% que no tiene como objetivo continuar sus estudios en esta área de conocimiento.



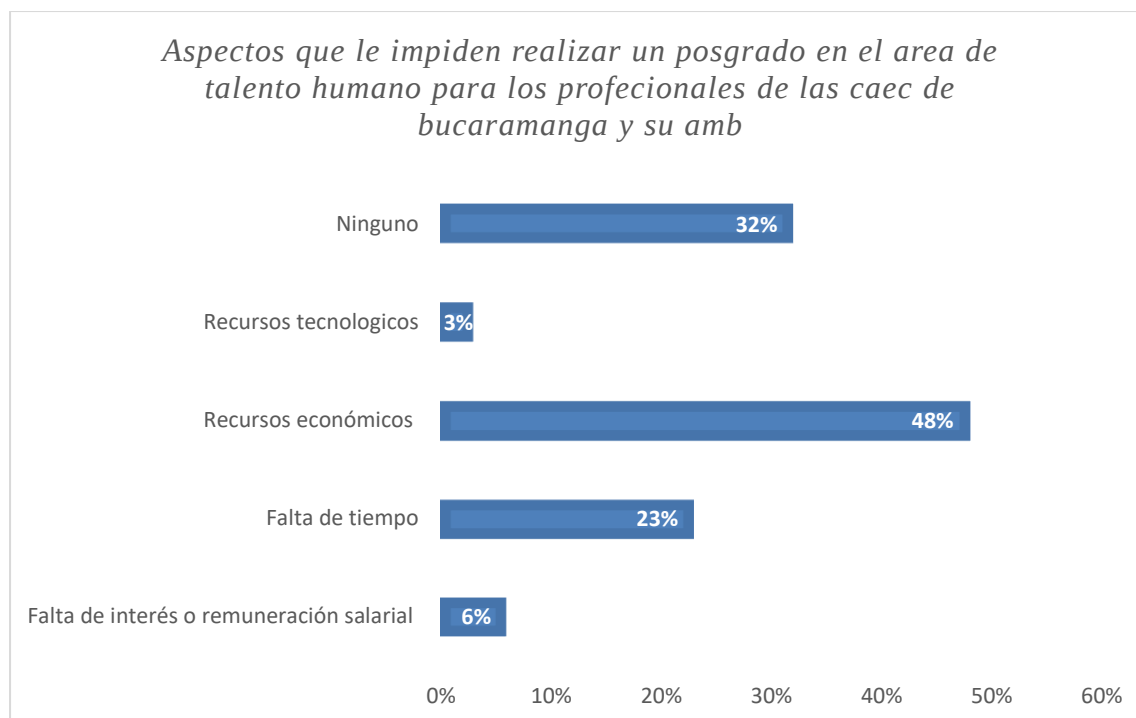
Nota: * Figura 12 Estimación de la demanda potencial para un posgrado en el área de gestión del talento humano

En la Figura 12, se señala el nivel máximo de formación posgradual en el área de gestión del talento humano al que aspiran los profesionales de las ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB, se observa una clara preferencia por realizar estudios a nivel de especialización en gestión del talento humano en un 55% de los interesados en estudios posgraduales en el área, frente a un 28% que opta por maestrías y un 17% que le gustaría realizar estudios doctorales en talento humano.



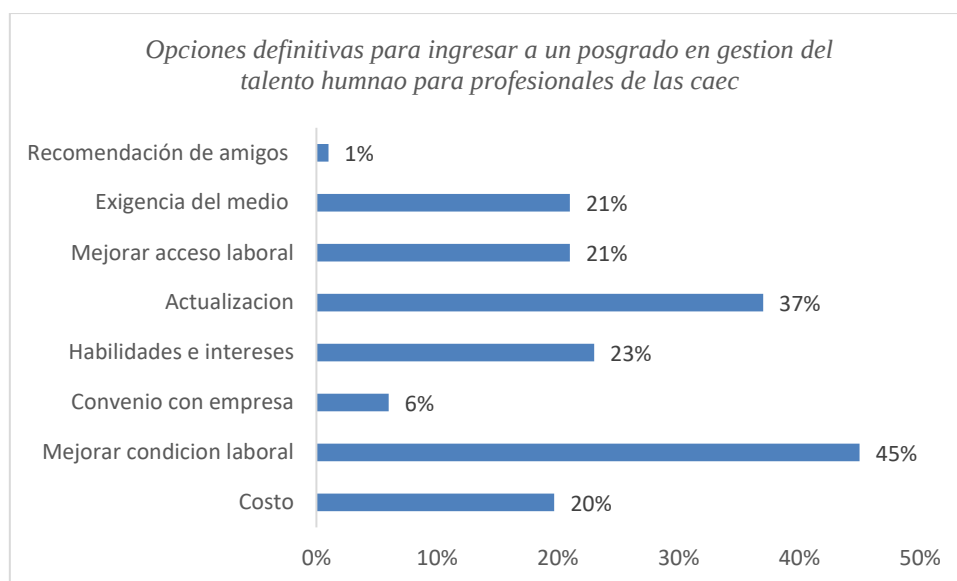
Nota: * Figura 13 Nivel máximo de formación posgradual en el área de gestión del talento humano al que aspiran los profesionales de las ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB

Al correlacionar quienes desean estudiar una especialización en Gestión del talento humano con los impedimentos que se tienen para realizar un posgrado, se observa que el mayor impedimento que tienen los interesados en cursar un posgrado en el área de gestión del talento humano es la falta de recursos económicos en un 48% de los casos, seguido de la falta de tiempo con un 23%, el 38% de los interesados expresan no tener inconvenientes para realizar este tipo de estudios.



Nota: * Figura 14 Aspectos que le impiden realizar un posgrado en el área de gestión del talento humano para los profesionales de las ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB

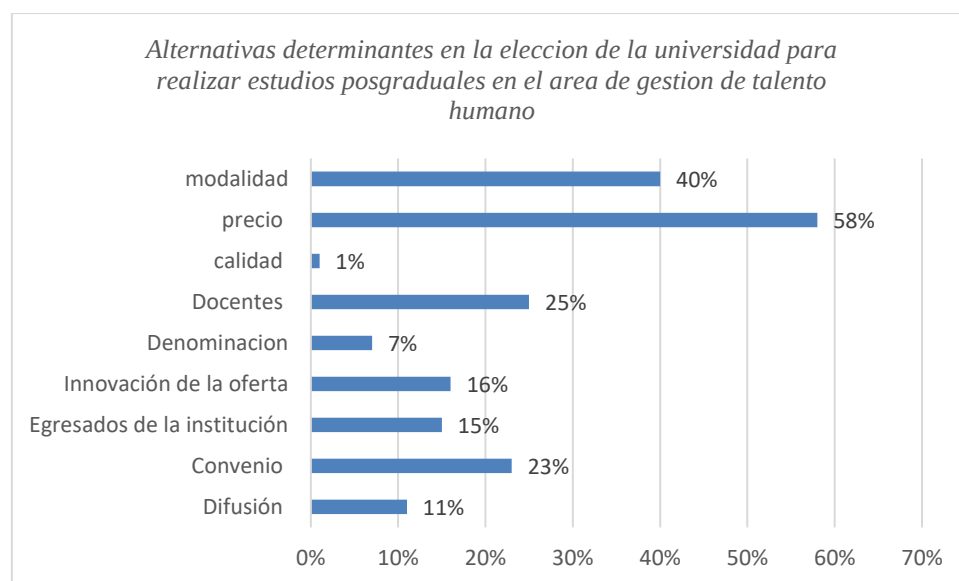
Desde opciones definitivas para ingresar a estudiar un posgrado en el área de gestión del talento humano para los profesionales de las ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB, se observa que el principal interés de los egresados por cursar este tipo de estudios es mejorar su remuneración salarial en un 45% de los casos, seguido del reconocimiento que requieren una actualización en este área en un 37%. Adicional a esto un 23% de los interesados lo desean cursar por intereses personales y para mejorar sus habilidades y un 21% reconocen una exigencia del medio y lo consideran importante para mejorar el acceso laboral.



Nota: * Figura 15 Opciones definitivas para ingresar a estudiar un posgrado en el área de gestión del talento humano para los profesionales de las ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB

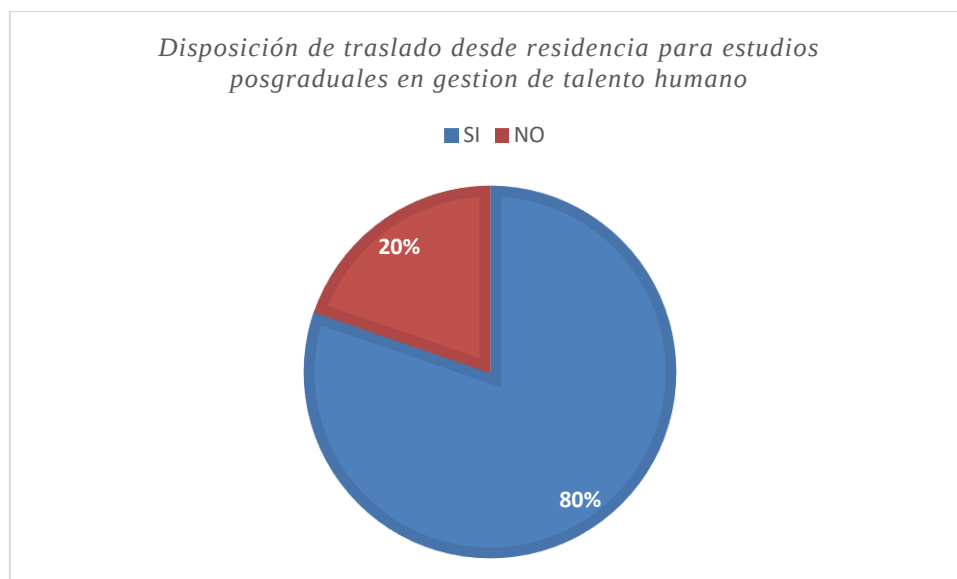
Frente a alternativas determinantes en la elección de la universidad para realizar estudios posgraduales en el área de gestión del talento humano por parte de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB se observa que el precio es el determinante principal en la elección de la universidad para cursar este tipo de estudios en un 58 %, esto es congruente con los resultados observados en la figura 13, donde se evidencia que el principal impedimento para el acceso a un posgrado en el área de conocimiento y demás es la falta de recursos económicos.

La segunda opción determinante para realizar posgrados en gestión del talento humano es la modalidad que se ajuste a sus requerimientos en tiempo, los docentes son importantes para un 25% y los convenios que la institución tenga con las empresas son importantes para un 23% de los interesados respectivamente. La innovación de la oferta, el impacto y recomendación de los egresados, son importantes al tomar la decisión de realizar una especialización en gestión del talento humano.



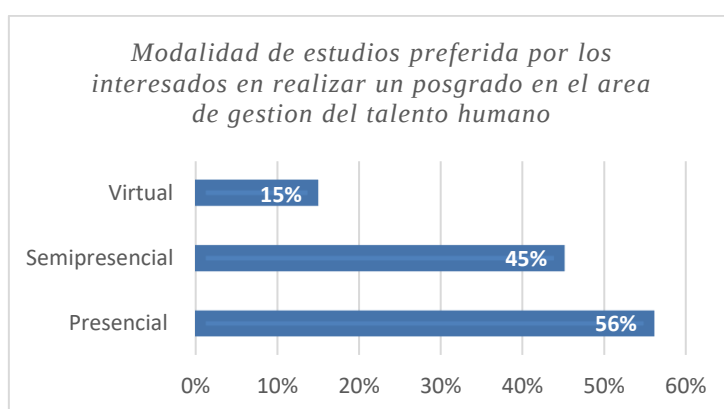
Nota: * Figura 16 Alternativas determinantes en la elección de la universidad para realizar estudios posgraduales en el área de gestión del talento humano por parte de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB

Al correlacionar disposición de traslado desde residencia para estudios posgraduales de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB y quienes desean realizar posgrado en el área de gestión del talento humano, donde un 80% de la población no tiene inconveniente con el traslado desde su residencia a una universidad que cumpla con sus expectativas. Frente a este hecho se deben considerar horarios y modalidades que se ajusten a esta tendencia.



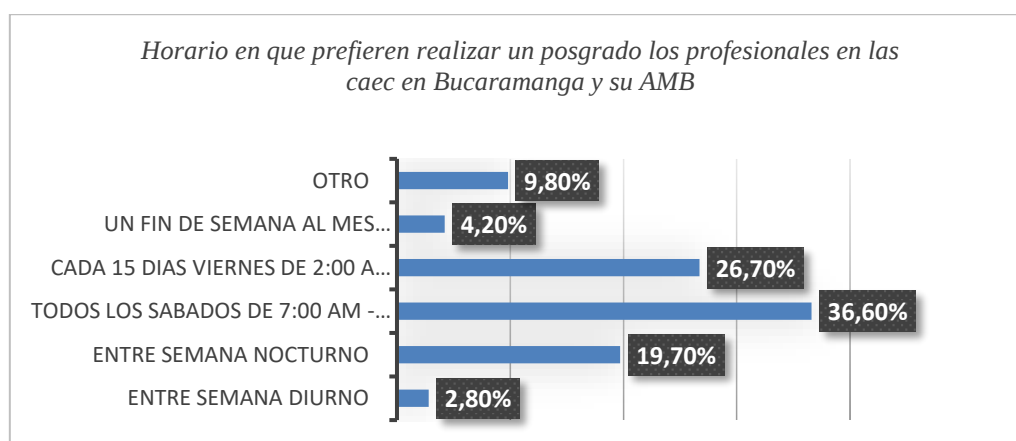
*Nota: * Figura 17 Disposición de traslado desde residencia para estudios posgraduales de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB que les interesa realizar posgrado en el área de gestión del talento humano*

A cerca de la modalidad de estudios preferida de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB que les interesa realizar posgrado en el área de gestión del talento humano, la modalidad de mayor interés para realizar este tipo de estudios es la presencial con un 56%, seguida de la semipresencial en un 45% y por último la modalidad virtual con un 15%.



*Nota: * Figura 18 : Modalidad de estudios preferida de los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB que les interesa realizar posgrado en el área de gestión del talento humano*

Con respecto al horario que prefieren para realizar un posgrado en el área de gestión del talento humano su preferencia son los sábados de 7:00 AM – 6:00 PM con un 37%, seguido de cada 15 días, viernes de 2:00 PM-10:00PM y sábado todo el día con un 27%, y un 20% prefieren estudiar entre semana en la noche, además un 9% no estuvo de acuerdo con ningún horario.



Nota: * Figura 19 Horario en el que prefieren realizar sus estudios los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB que les interesa realizar posgrado en el área de gestión del talento humano

Se evidencia el interés por parte de los egresados de las ciencias administrativas, económicas y contables por realizar estudios especializados en talento humano, reconociendo la importancia de profundizar conocimiento de esta área para el desarrollo de competencias laborales, que les permitan el desempeño eficaz de sus funciones dentro de la organización permitiendo el aumento de valor y la competitividad empresarial.

4.3 Estado actual de las necesidades de talento humano por empresarios y expertos de Bucaramanga y su área metropolitana para la definición de propuestas de formación académica.

Para determinar las necesidades en formación para el área de talento humano se realizaron ocho entrevistas (Teniendo en cuenta que en la metodología se planteó una por cada cincuenta

encuestados), de las cuales el 50 % se hicieron en forma grupal y las restantes en forma individual. Para la selección de expertos en el área de talento humano, se hizo teniendo en cuenta que representaran a los principales sectores de las mipymes de la economía santandereana, y aquellas que absorben mayor nivel de empleo como sector público, educación, comercio, salud, producción de alimentos, farmacéutico y su trayectoria en otros sectores como bolsas de empleo, financiero.

Para el desarrollo del análisis de expertos se toman las definiciones de las competencias a cumplir por la gestión del talento humano a partir del desarrollo teórico de Calderón & Naranjo, (2004) a partir de la función que se debe desempeñar en estos cargos y la propuesta de formación para alcanzar estas competencias. Lo anterior se plantea en la tabla 4.

Tabla 4.

Propuesta de formación para el logro de competencias en la gestión de talento humano.

<i>Función que debe desempeñar</i>	<i>Competencia que requieren adquirir los directivos en el área de talento humano.</i>	<i>Propuesta de formación</i>
<i>Competencias de gestión</i>		
<i>*Direccionamiento estratégico del talento humano.</i> <i>*Formulación e implementación de políticas y objetivos para el área.</i> <i>*Gestión del cambio</i>	<i>Pensamiento estratégico.</i> <i>Definición de la competencia:</i> Analizar e interpretar información y políticas de la organización, para generar acciones que contribuyan al cumplimiento de las metas empresariales. Requiere del individuo una visión integral del negocio, donde pueda identificar oportunidades que permitan mejorar las estrategias como valor agregado y con ello actuar de forma proactiva para alcanzar los fines propuestos por la organización. (Calderón & Naranjo, 2004) <i>Importancia desde el área de talento humano:</i> Es de vital importancia que los gestores de talento humano tengan pensamiento estratégico en primer lugar para la definición de objetivos para el área y estrategias que les permitan alcanzar las metas. En segundo lugar para enlazar la estrategia organizacional con la gestión del talento humano generando valor empresarial.	<i>*Gerencia estratégica y prospectiva</i>
<i>*Despliegue de la estrategia del área de talento humano para el logro de los objetivos institucionales.</i>	<i>Orientación al logro para la toma de decisiones</i> <i>Definición de la competencia:</i> Fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, a través de trabajo constante y eficiente. Esta competencia hace referencia a la determinación y compromiso que se asume en las prácticas ejercidas usualmente, para obtener un desempeño	<i>*Gerencia estratégica y prospectiva</i>

	superior al establecido, logrando impacto en la organización. (Calderón & Naranjo, 2004)	
	<i>Importancia desde el área de talento humano.</i> El director de talento humano requiere tener la habilidad de fijar grandes metas para el área de talento humano y la determinación y compromiso para cumplirlas de forma eficiente permitiendo el desarrollo del talento humano y por ende de la organización y la sociedad.	
	<i>Competencias técnicas</i>	
*Desarrollo de las personas desde el ser desde un modelo participativo, en sinergia con el desarrollo organizacional.	<i>Manejo de prácticas de talento humano.</i> <i>Definición de la competencia:</i> Conocer y aplicar las prácticas de recursos humanos que responden a las necesidades empresariales. Entender y utilizar adecuadamente las prácticas de recursos humanos tales como selección, contratación, capacitación, formación y remuneración, potenciando y motivando al personal hacia el desarrollo integral (Calderón & Naranjo, 2004) <i>Importancia desde el área de talento humano.</i> Los directivos deben tener pleno conocimiento técnico de todas las prácticas y procesos del talento humano que les permiten responder a las necesidades de la organización posicionando el talento humano como el activo intangible más valioso de la empresa generando una ventaja competitiva.	*Gestión del desarrollo organizacional y capital social *Gestión por competencias. *Gestión de la cultura organizacional. *Procesos de la gestión del talento humano. ingreso (Organización de perfiles, captación de mejores talentos Reclutamiento interno y externo selección, y contratación). Desarrollo y permanencia, (capacitación, y desarrollo de planes de carrera y bienestar, Retiro *Evaluación del desempeño *Seguridad social integral en el trabajo *Seguridad y salud en el trabajo *Gestión del Reglamento interno.
*Conocimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa para la gestión de procesos de cambio desde una organización flexible, que permitan anticiparse a la variación del entorno para el aprovechamiento de oportunidades y la respuesta a posibles amenazas generando perdurabilidad empresarial.	<i>Conocimiento del negocio:</i> Conocer y entender el contexto y las condiciones específicas del entorno del cual hace parte. La finalidad de esta competencia es básicamente permanecer al día de lo que es importante para la organización, con el fin de influenciar positivamente la organización. (Calderón & Naranjo, 2004) <i>Importancia desde el área de talento humano.</i> Las organizaciones están formadas por personas y para poder gestionarlas se requiere que los directivos conozcan la organización y el entorno en el que se desenvuelve permitiéndole su dirección efectiva para la perdurabilidad en el tiempo.	*Entorno económico y social. *Gestión del cambio. *Derecho empresarial.
	<i>Competencias sociales.</i>	
*Motivación y promoción de los	<i>Trabajo en equipo</i> <i>Definición de la competencia</i>	Liderazgo de equipos de alto desempeño,

miembros del equipo de trabajo para la consecución de trabajo sinérgico que permita el logro de objetivos comunes

Participar y trabajar activamente con otros en la consecución de una meta común que apoye las finalidades de la organización. Trabajar en equipo implica desarrollar la capacidad de interrelacionarse con otros, para cooperar en el alcance de objetivos comunes, subordinando los intereses particulares a los del equipo. Además, implica motivar y promover las condiciones apropiadas para que diversas personas se orienten a un mismo fin. Importancia desde el área de talento humano. (Calderón & Naranjo, 2004)

Importancia desde el área de talento humano.

Es importante que los directivos del área de talento humano desarrollen la capacidad de interrelacionarse con sus colaboradores generando procesos de sinergia para el logro de objetivos comunes.

***Direccionamiento productivo de equipos de trabajo para la consecución de los objetivos de la organización.**

Liderazgo basado en valores

Definición de la competencia:

Dirigir y acompañar a las personas desde los valores de la organización, orientando su desempeño hacia las metas establecidas. Esta habilidad implica definir objetivos con un equipo de trabajo, guiándolos hacia el logro de resultados; son importantes el ejemplo y el acompañamiento. (Calderón & Naranjo, 2004)

Importancia desde el área de talento humano:

Es importante que el gestor de talento humano desarrolle la capacidad de definir los objetivos de su área en conjunto con su equipo de trabajo y guiar a estos, hacia la consecución de las metas establecidas, resaltando en cada paso los valores de la organización.

*Orientación al cliente
*Responsabilidad social empresarial.

*** Liderar procesos de comunicación empática y efectiva, vertical, horizontal y serial en la organización, que permitan influir en las personas para que se comporten de la forma esperada, facilitando el aprendizaje organizacional.**

Habilidad de comunicación:

Definición de la competencia:

Expresar y canalizar ideas e información en forma clara y correcta, propiciando el intercambio y la retroalimentación. Esta habilidad se relaciona con la capacidad de transmitir ideas e información de forma escrita o verbal, utilizando diferentes medios de comunicación. De igual manera se relaciona con la capacidad de escucha, de interpretación y de argumentación, herramientas clave para una comunicación efectiva y empática, al alcance de todos los miembros de la organización. (Calderón & Naranjo, 2004)

Importancia desde el área de talento humano.

Es importante que el gestor de talento humano lidere procesos de comunicación asertiva que permitan guiar a la organización hacia comportamientos deseados que permitan el logro de objetivos comunes.

*Comunicación organizacional

***Liderar procesos de negociación y manejo de conflictos en la organización basados en el reglamento interno y la normativa legal vigente**

Capacidad negociadora

Definición de la competencia:

Intercambiar concesiones entre los miembros de la organización, alcanzando acuerdos satisfactorios fundamentados en la filosofía gana-gana. Es la capacidad para identificar las posiciones propias y de las partes involucradas en la negociación, para efectuar cualquier tipo de intercambios que beneficien tanto a la empresa como al personal, basándose en la información y en un acercamiento de necesidades mutuas. (Calderón & Naranjo, 2004)

*Negociación y manejo de conflictos

Importancia desde el área de talento humano.

Es de vital importancia para el gestor de talento humano tener una alta capacidad negociadora que permita la solución de conflictos organizacionales que disminuyan la productividad empresarial.

***Esta competencia se requiere para todas las funciones que desempeñan los directivos de talento humano.**

Alto grado de Inteligencia emocional

* Coaching

Desde el marco de aptitudes emocionales utilizadas por Goleman implica el desarrollo de un compendio de competencias entre las que se encuentran: Desde la actitud personal el autoconocimiento, la autorregulación y la motivación y desde la aptitud social, la empatía y las habilidades sociales que le permiten la influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, ser catalizador de cambio, establecer vínculos y habilidades de equipo. (Trujillo Flores & Rivas Tovar, 2005)

Importancia desde el área de talento humano.

Se requiere que los directivos de talento humano manejen un alto grado de inteligencia emocional en el desarrollo de todas las funciones dentro de la organización, permitiéndole mantenerse motivado estableciendo vínculos que le permitan ser un catalizador de cambio en la organización, liderando su equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos de la organización.

Nota: *Competencias que deben desarrollar los gerentes de talento humano, adaptado de Calderón & Naranjo, (2004) y Trujillo Flores & Rivas Tovar, (2005).

La Tabla 5 relaciona la opinion de expertos en el área de gestión del talento humano, de diferentes sectores, en cuanto a las necesidades de formación, competencias y perfil que deben tener los directivos del talento humano, de forma que permita el desarrollo de las personas en la organización, generando competitividad empresarial e impacto en la región. Para la consecución de este objetivo se seleccionaron los profesionales citados a continuación.

Sector comercio: Doctora Beatriz Sarmiento psicóloga, jefe de recursos humanos almacenes éxito, trabajo como jefe de personal 4 años en Arroz Diana y dirigió procesos de selección en Eficacia y Quala.

Sector educativo y financiero: Doctor César Darío Galvis Moreno, trabajador social, especialista en relaciones laborales, magister en educación, ocho años director del área de talento humano de la UNAB y asesor empresarial en el área de gestión del talento humano. Trabajo como orientador psicopedagógico del colegio la palomita, vinculado con el ministerio

de educación en el instituto nacional para ciegos como jefe de talento humano, cuatro años como director de talento humano del Banco Popular.

Sector industria de alimentos. Doctora Carmen Cecilia Montoya Núñez, Contadora, magister en prevención de riesgos laborales, quince años gerente administrativa y directora de talento humano de la empresa Campollo

Sector público, sector salud y comercio: Doctor Giovanni Sanabria Roa abogado candidato a magister en contratación pública y privada, asesor de varias empresas a nivel de Santander en el tema de seguridad social y laboral, entre ellas Coopprofesores y Acrópolis, además auditor de la superintendencia nacional de salud. Trabajo como director y soporte jurídico del área de talento humano a nivel regional en la EPS de Comfenalco, Caprecom EPS y EPS Coomeva.

Sector educación: Doctora Gloria Daza, psicóloga y abogada especialista en procesos de pensamiento y desarrollo de la inteligencia, directora de colegio, con experiencia en dirección de personal y charlas de preparación para gerentes en talento humano.

Sector público: Andrés Mauricio García Bolaños, Administrador de Empresas, con una especialización en alta gerencia y una maestría en prevención de riesgos laborales, inspector de trabajo del Ministerio de trabajo hace seis años. Trabajo cinco años como jefe de nómina de capacitación de la Auditoría General de la República, fue coordinador de carrera administrativa de bienestar, evaluación, capacitación, seguridad y salud en el trabajo, para el ministerio de protección social a nivel nacional.

Sector financiero y educación: Doctora Carmen Elisa Therán Barajas Economista, especialista en Gestión de talento humano, Magister en Administración, Magister en Ciencias económicas, candidata a doctorado en economía. Decana del programa de administración de empresas Uniciencia, decana de Facultad de Economía de la Universidad Santo Tomás de Aquino

Bucaramanga, asistente de personal y jefe de talento Humano encargada de la UNAB, y Secretaria de agencia y Directora encargada de la Caja Agraria Molagavita.

Sector farmacéutico: Doctor Oscar Trujillo Carreño Administrador de empresas con quince años de experiencia como jefe de compras y jefe de personal de la empresa Unidrogas.

Sector servicios: Doctora Luz Adriana Serrano, contadora, especialista en gestión del talento humano, jefe de talento humano por nueve años y uno como directora administrativa de la empresa LINCO.

Tabla 5.

Opinión de expertos en el área de gestión de talento humano.

	<i>Necesidades de formación o conocimientos requeridos para el ejercicio del cargo en GTH.</i>	<i>Competencias para el ejercicio del cargo</i>	<i>Perfil del directivo de talento humano</i>	<i>Opinión de expertos frente a las temáticas de formación generadas por el desarrollo teórico.</i>	<i>Complemento desde la experiencia a las temáticas de formación planteadas desde el desarrollo teórico.</i>
Entrevista Personal: a Beatriz Sarmiento Jefe de personal de Éxito.	*Derecho laboral *Relaciones laborales individuales *Contratación *Relaciones colectivas * Nómina * Selección *Legislación laboral *Bienestar laboral *Seguridad y salud en el trabajo. * Formación * Salud integral	*Liderazgo orientación al resultado *Capacidad estratega. *Gestión del desarrollo organizacional.	La formación debe venir desde el pregrado en las profesiones de ing. industrial administradores de empresas, abogados, ingenieros industriales, psicólogos. *Se pueden formar en talento humano profesionales de otras profesiones que adquieran las competencias y conocimientos.	Anexa a las temáticas: *Parte contable. *Desarrollo de los casos prácticos a los que se enfrenta el director de TH. *Como realizar planes de mejora. *Selección del personal.	*Enfocar la formación en GTH desde la academia en la praxis de la misma, dentro del entorno laboral, desde los procesos de mejora organizacional *Incluir la temática de manejo sindical.

Entrevista Personal:	*Presentaciones efectivas y activas.	Liderazgo Asertividad.	Profesional empoderado, con visión	Anexa a las temáticas:	*Enfocar la GTH desde la academia
César Darío García Moreno. Director de talento humano UNAB	*Capacitación del personal.	Comunicación efectiva.	incluyente,	*Presentaciones efectivas.	a la parte humana y el desarrollo de
	*Estrategias y técnicas prácticas empleadas hoy en la selección de personal	Inteligencia emocional.	inspirador,	*Enfocar el derecho laboral aplicado a todo lo que es contratos y prescripción de contratos.	personas en la organización desde procesos de formación y comunicación asertiva.
	*Enfoque integral la remuneración (salario incentivos y beneficios)	Trabajo en equipo.	democrático con capacidad de liderazgo, asertivo, con alto grado de autoestima y equilibrio emocional con enfoque humanista que le permita la generación de sentido de compromiso y el desarrollo de cada trabajador en la organización.	*Prácticas de la gestión humana yo lo llamaría nuevo enfoque de la gestión.	* Toda persona que dirige un equipo de trabajo requiere tener competencias en gestión humana aunque no la lidere como tal en la organización.
	*Gerencia de la salud ocupacional.			*Comunicación asertiva	* El gerente de TH debe generar sentido de compromiso.
	*Comunicación asertiva.			No ve importante: Entorno económico.	
	*Desarrollo de reuniones efectivas.				
Entrevista Grupal:	*Normas de la gestión del talento humano.	*Autoconocimiento	Profesional con conocimientos en gestión del talento humano y SST de enfoque humanista capaz de desarrollar a los colaboradores en las diferentes áreas que tiene el trabajador	Anexa a las temáticas:	Es importante formar a los administrativos en GTH porque la mayor parte de las empresas en Santander son mipymes sin la capacidad económica para la creación del cargo de jefe de talento humano.
Carmen Cecilia Montaña Núñez Gerente administrativa y directora de talento humano de la empresa Campollo. Y Giovanni Sanabria Roa Asesor en seguridad social y laboral	* Coaching.	*Liderazgo.		* Sistema de gestión.	Incluir el manejo sindical y de comité de convivencia.
	*Derecho laboral énfasis en contratación.	Inteligencia emocional.		Incluir la parte contable.	*El director de TH debe estar en constante actualización
	*Psicología organizacional.	Conocimiento de las prácticas de GTH.			
	* Seguridad y salud en el trabajo	*Competencia en seguridad social y seguridad en el trabajo.			
		*Competencias laborales.			
		*Competencias en coaching.			
		*Competencia de relacionamiento humano.			
		*Vocación de servicio.			

Cooprofesor res Acrópolis					
Entrevista Grupal:	*Macroproceso de talento humano:	*Competencias gerenciales.	Profesional con liderazgo	Anexa a las temáticas:	El cliente de la GTH es el cliente interno
Gloria Daza directora de talento humano y capacitador a	*Ingreso: Reclutamiento interno y externo selección, organización de perfiles captación de mejores talentos y contratación.	*Liderazgo y motivación.	transformación y capacidad de toma de decisiones que permitan la colocación del empleado en el cargo correcto,	*Enfocar la gerencia estrategia al TH.	La persona que dirige le TH debe tener experiencia, con amor por comunicarse y trabajar por la gente y por mejorar la calidad de vida de las personas logrando crecimiento organizacional
Andrés García inspector de trabajo del Ministerio de trabajo	*Desarrollo permanencia, capacitación, y desarrollo de planes de carrera, bienestar seguridad y salud en el trabajo * Retiro. *Legislación laboral en el sector público y privado. Reglamento interno. *Bienestar seguridad y salud en el trabajo. *Evaluación del desempeño. *Procesos disciplinarios y de reconocimiento y estímulos.	*Trabajo en equipos, *Comunicación asertiva. Orientación al resultado *Compromiso institucional. *Competencia desde el saber conocer y saber hacer (Experiencia) de las funciones del área de TH	desde la motivación el desarrollo de competencias y el bienestar en los colaboradores.	*Enfocarse el tema de talento humano por la parte del manejo de conflictos. * Derechos y deberes de los trabajadores - código sustantivo del trabajo. *Levantamiento de perfiles para cargos (Profesiogramas), manual de funciones	*El 95% de las empresas son mipymes por tal razón el gerente debe conocer la GTH. Desde la idiosincrasia del santandereano de ser el que manda es importante enseñar cómo tratar a sus empleados.
Carmen Elisa Terán Barajas Economista Decana Uniciencia	El desarrollo de cultura organizacional con motivación al cambio y a ser soporte de la competitividad de la empresa. *Lograr el compromiso del personal y el trabajo en equipo, donde se acepte y se trabaje con la experiencia y la	Las competencias más relevantes que deben desarrollar los gerentes de talento humano son Capacidad de trabajo en equipo y liderazgo en primer lugar y también	*Capacidad de trabajo en equipo *liderazgo *Capacidad negociadora y de conciliación en conflictos propios de la empresa.	Desde la formación integral incluiría la parte de la ética y la RSE.	El director del talento humano debe enfocarse en el despliegue de la estrategia a partir del desarrollo y bienestar de los trabajadores.

	juventud que se puede vincular.	Capacidad negociadora y de conciliación en conflictos propios de la empresa.			
	*Dirección y visión del mundo para que de esta forma las personas puedan aportar a las metas estratégicas de la empresa.				
	*Manejo de personal y direccionamiento de trabajo en equipo y liderazgo.				
Doctor:	*Estudios en el área de talento humano enfocados en planes de incentivos,	*Capacidad de trabajo en equipo, de aspectos legales,	Profesional responsable, con conocimientos en el área de talento humano y experiencia en el cargo	Esta de acuerdo con las temáticas planteadas siempre y cuando las personas que transmitan los conocimientos sean prácticas y tengan experiencia en el área.	Enfoque a los conocimientos prácticos que requiere el directivo de TH en el día a día.
Oscar Trujillo Carreño jefe de compras y jefe de personal de la empresa Unidrogas	normatividad en el área laboral, trabajo en equipo, desarrollo de estrategias, formas de contratación, nómina y SG-SST que le permitan realizar correctamente su trabajo creando estrategias que ayuden a la empresa alcanzar sus objetivos, con la ayuda de un personal motivado.	*Conocimiento de aspectos legales, *Comunicación asertiva. *Capacidad de estrategia *Capacidad para la resolución de conflictos laborales.			
Luz Adriana Serrano	Alta gerencia Finanzas Liderazgo Planeación y organización Seguridad y salud en el trabajo. Remuneración.	Liderazgo comunicación organizacional Competencias financieras	Profesional de diferentes disciplinas con enfoque humanista que tenga la formación académica y la experiencia en talento humano con carácter y habilidades comunicacionales.	Las temáticas de formación deben estar orientadas a la práctica de la gestión humana al análisis de casos reales y cotidianos de la misma.	El gestor de talento humano debe tener competencias específicas desde el ser que le permitan manejar el talento humano desde su enfoque humano, generando motivación y compromiso en la organización.

Nota: * Opinión de expertos en el área de talento humano en Bucaramanga y su AMB.

Después de realizar la correlación de las tendencias en gestión humana desde el desarrollo teórico con las necesidades de formación en el sector empresarial desde expertos en el área, se establece el perfil de los directivos de talento humano de las empresas de Bucaramanga y su AMB.

A partir de la revisión de las teorías de los diferentes autores en el área de gestión del talento humano y la opinión de expertos en esta temática, se establece un esquema de formación para egresados de las ciencias administrativas económicas y contables, que apunte a satisfacer las necesidades de empresarios de la región en cuanto a la formación de competencias en sus directivos para una gestión del talento humano efectiva.

Tabla 6.

Esquema de formación posgradual en gestión del talento humano.

Nombre del módulo	Competencias a desarrollar	Temáticas de formación
	Núcleo Básico	
Gerencia estratégica y prospectiva (2 créditos). <i>Dotar al futuro especialista en gestión del talento humano de la capacidad para realizar procesos de gerencia estratégica y prospectiva enfocados a tomar la decisión más adecuada en el momento apropiado permitiendo a la organización dar la mejor respuesta a los constantes cambios del entorno de forma proactiva, garantizando su solidez y perdurabilidad</i>	Competencias cognitivas: • Comprende la importancia de los procesos relacionados con planeación estratégica y prospectiva para disminuir la incertidumbre y crear valor organizacional, garantizando la perdurabilidad en el tiempo de las instituciones donde labora. • Posee conocimientos básicos sobre planeación estratégica y prospectiva permitiéndole la generación de un pensamiento sistémico en esta área. Competencias procedimentales: • Planea estrategias para la consecución de objetivos institucionales. • Desarrolla procesos de prospectiva que le permitan a la empresa disminuir la incertidumbre mediante el estudio de futuros posibles a los cuales se pueda ver sometida facilitando a la organización desempeñarse de forma efectiva en el largo plazo. • Desarrolla habilidades para la generación de rutas estrategias que respondan a las posibles amenazas u oportunidades de la organización. • Construye los escenarios en los cuales puede incurrir la organización donde labora en el tiempo y los posibles actores involucrados.	Tema 1: Análisis del entorno económico. Tema 2: Estrategia organizacional. Tema 3: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción. Tema 4: Matriz de planificación estratégica de la estrategia Tema 5: Proyección de los escenarios para la implementación de la estrategia desde la toma de decisiones.

Derecho empresarial:*(1 crédito)*

Propósito: *Dotar al futuro especialista en gestión del talento humano de conocimientos en el área de la legislación empresarial que rige a las organizaciones dentro del territorio Colombiano y de la capacidad para la implementación de esta en las organizaciones donde se desempeña*

Competencias cognitivas.

- Comprende los principios del derecho empresarial en Colombia.
- Comprende la importancia del conocimiento del derecho empresarial y de su aplicabilidad en las instituciones públicas y privadas.

Competencias procedimentales.

- Determina la legislación empresarial aplicable a las instituciones donde labora.
- Realiza el análisis del cumplimiento de la legislación empresarial en la organización donde labora.

Tema 1: Generalidades del derecho empresarial: Fundamentos constitucionales
Tema 2: Contratos convenios y prácticas empresariales
Tema 3: Creación de Sociedades.
Tema 4: Problemática empresarial jurídica

Núcleo de profundización**Sistemas de información gerencial: El uso de las TICS.***(Créditos 1)*

Propósito: *Fortalecer en el futuro especialista en gestión del talento humano en habilidades gerenciales que le permitan desarrollar sistemas de información gerencial pertinentes y eficaces como herramienta para la toma de decisiones estratégicas que permitan la adaptación proactiva de la empresa a las constantes oportunidades y amenazas del entorno agregando valor a las empresas.*

Competencias cognitivas.

- Comprende la importancia de la implementación de un sistema de información gerencial como herramienta para la toma de decisiones estratégicas en una organización.
- Posee conocimientos relacionados con los sistemas de información gerencial y su aplicabilidad en la resolución de problemas y reducción de la incertidumbre en la toma de decisiones.
- Conoce los diferentes sistemas de información gerencial y su estructura.

Competencias procedimentales:

- Realiza procesos de planeación de un sistema de información gerencial en la organización.
- Realiza procesos de control de un sistema de información gerencial en la organización.
- Realiza procesos de alimentación de un sistema de información gerencial en la organización.

Tema 1: Sistemas de información en los negocios globales, organizaciones y estrategias.
Tema 2: Infraestructura de la tecnología de la información.
Tema 3: Creación y administración de los sistemas de información
Tema 4: Atributos de la calidad de la información.
Tema 5: Aplicaciones claves de sistemas de información en la era digital.
Tema 6: Seguridad en los sistemas de información.

Nuevos Enfoques de la gestión humana.*(Número de Créditos 3)*

Propósito: *Dotar al futuro especialista en gestión del talento humano de la capacidad para la comprensión de los nuevos enfoques de la gestión humana y las competencias necesaria para la implementación y realización de todos los procesos relacionados con el área de gestión humana en una organización pública o privada*

Competencias cognitivas:

- Posee conocimientos básicos sobre la gestión humana y sus nuevos enfoques a nivel nacional e internacional.
- Comprende la importancia de la gestión humana como apoyo a la gestión estratégica de la organización y la actualización de la organización en sus procesos, con respecto a los nuevos enfoques de la gestión humana.

Competencias procedimentales:

Realiza procesos propios de la gestión del talento humano a nivel empresarial.

Tema 1: Antecedentes y conceptualización: Desarrollos y tendencias de la Gestión Humana en Colombia y el mundo.
Tema 2: Generalidades de la gestión del talento humano
Tema 3. Nuevos enfoques del talento humano: Según autores principales e implementación en organizaciones a nivel internacional y regional.
Tema 4: Modelos de gestión estratégica del talento humano: Modelos tradicionales y nuevas propuestas en los modelos de gestión del talento humano.

Derecho laboral*(Número de Créditos: 2)*

Propósito: Dotar al futuro especialista en gestión del talento humano de conocimientos en el área de la legislación laboral Colombiana y de la capacidad para la implementación de esta en las organizaciones donde se desempeña.

Competencias cognitivas.

- Conoce los principios del derecho laboral en Colombia.
- Comprende la importancia del conocimiento del derecho laboral y de su aplicabilidad en las instituciones públicas y privadas.

Competencias procedimentales.

- Determina la legislación laboral aplicable a las instituciones donde labora.
- Realiza el análisis del cumplimiento de la legislación laboral en la organización donde labora.
- Propone y desarrolla planes de mejoramiento enfocados al cumplimiento de la legislación laboral en el momento en que la organización incurra en faltas a la ley.

Tema 1: El derecho laboral: Concepto, formación, antecedentes y fuentes generales del derecho laboral

Tema 2: La política social colombiana y la legislación del trabajo.

Tema 3: Política social y derecho del trabajo.

Tema 4: Derecho individual del trabajo.

Tema 5: Contrato y relación de trabajo.

Tema 6: Duración del trabajo y descansos.

Tema 7: La remuneración.

Tema 8: Política social y sindicalismo.

Tema 9: Conflictos laborales y huelgas.

Tema 10: Derecho administrativo judicial e internacional del trabajo

Contratación*(Número de Créditos: 2)*

Propósito: Dotar al futuro especialista en gestión del talento humano con los conocimientos requeridos en el área de contratación y su implementación acorde a la normativa vigente en el sector público y privado.

Competencias cognitivas.

- Comprende la importancia del conocimiento relacionado con la contratación para su desempeño en las instituciones públicas o privadas.
- Conoce los diferentes tipos de contratación y su aplicabilidad según las necesidades de la organización.
- Tiene conocimientos sobre los procesos y procedimientos para la contratación en instituciones públicas y privadas.

Competencias Procedimentales

- Interpreta los diferentes tipos de contratos de las instituciones donde se desempeña.
- Realiza procesos de contratación, terminación y liquidación contractual.

Tema 1: Generalidades de la contratación

Tema 2: Contratación Estatal: Selección contratista estatal, inhabilidades e Incompatibilidades en la Contratación Estatal.

Tema 3: Interpretación de los Contratos.

Tema 4: Gestión contractual: Etapa de Planeación, Etapa Precontractual, Equilibrio Contractual, Modalidades de Selección, Terminación y Liquidación Contractual

Tema 5: Cláusulas y Prerrogativas
Tema 5: Garantías y Seguros en la Contratación

Gestión del talento humano y la cultura organizacional:*(Número de Créditos 3)*

Propósito: Dotar al futuro especialista en gestión del talento humano de la capacidad para realizar los procesos relativos a la gestión del talento humano en la organización, permitiendo el desarrollo de los objetivos estratégicos de la organización a través de su desagregación en objetivos tácticos para cada área, permitiendo el desarrollo de una cultura organizacional fuerte.

Competencias cognitivas.

- Comprende la importancia del conocimiento de los procesos relacionados con la gestión del talento humano en la organización como herramienta para alcanzar los objetivos estratégicos de las empresas.

- Conoce los procesos relacionadas con la gestión de las personas en la organización.

Competencias procedimentales.

- Utiliza adecuadamente las prácticas de recursos humanos, potenciando y motivando al personal desde el desarrollo integral, respondiendo a las necesidades empresariales.
- Provee estrategias y metodologías que permitan consolidar y mantener una

Tema 1: Organización del talento humano.

Tema 2: Gestión de las personas en la organización a partir de los procesos de gestión del talento humano:

*Gestión por competencias.

*Gestión de la cultura organizacional.

*Gestión del Bienestar laboral.

Tema 3. Procesos de la gestión del talento humano.

*Reclutamiento, selección, y contratación.

*Desarrollo y permanencia: Capacitación, y desarrollo de planes de carrera y evaluación del desempeño.

* Medición del impacto de la gestión humana.

El liderazgo y la toma de decisiones desde la GTH.*(Número de Créditos 2)**Propósito: Dotar al futuro especialista en gestión del talento humano de la capacidad para la toma de decisiones efectivas en las empresas en que este se desempeñe.*

identidad compartida con lineamientos perdurables que responda a los requerimientos de la organización.

*Proceso de retención: Motivación del personal: Gestión de la calidad de vida laboral y compensación, evaluación de adecuación de la persona al puesto y su evolución.

*Proceso de desvinculación: Preparación para el despido.

Competencias cognitivas.

- Comprende la importancia que tiene desde su papel de líder en una institución.
- Conoce los diferentes atributos que tiene un líder.
- Determina su tipo de liderazgo, fortalezas y aspectos por mejorar.
- Comprende los procesos de toma de decisiones.

Competencias procedimentales.

- Realiza procesos de toma de decisiones utilizando el pensamiento sistémico.
- Lidera procesos a nivel institucional.

Tema 1: Taller de liderazgo: Definición de los atributos de un líder efectivo, determinación del estilo de liderazgo, observación de fortalezas y aspectos por mejorar y desarrollo de habilidades intrapersonales e interpersonales del líder.

Tema 2: Pensamiento Sistémico.

Tema 3: Proceso de la toma de decisiones en las organizaciones, sus características, clase, niveles y técnicas.

Tema 4: Factores y competencias para la toma de decisiones.

Tema 5: Modelos para la toma de decisiones.

Tema 6: La toma de decisiones en ambientes de alto riesgo e incertidumbre

Tema 7: Toma de decisiones asistidas, conceso grupal.

Seguridad social integral en el trabajo.*(Número de Créditos 2)**Propósito: Dotar al futuro especialista en gestión del talento humano de la capacidad para realizar análisis del sistema de seguridad social integral en el trabajo y el cumplimiento del mismo con la normativa legal vigente en Colombia.***Competencias cognitivas.**

- Comprende la importancia del conocimiento del marco legal en el que se fundamenta el sistema de seguridad social integral en el trabajo.
- Posee los conocimientos requeridos relacionados con el marco legal en el que se fundamenta el sistema de seguridad social integral en el trabajo en Colombia.

Competencias procedimentales.

- Realiza el análisis del cumplimiento empresarial en cuanto a la legislación vigente en Colombia del sistema de seguridad social integral

Tema 1: Fundamentos de la seguridad social en el trabajo.

Tema 2: Sistema general de seguridad social integral en el trabajo.

Tema 3: Marco legal del sistema general de seguridad social integral en el trabajo en Colombia.

Seguridad y salud en el trabajo.*Número de Créditos: 2**Propósito: Dotar al futuro especialista en gestión del talento humano de la capacidad para realizar los procesos de planeación, documentación, implantación y control del sistema de seguridad y salud en el trabajo.***Competencias cognitivas.**

- Comprende la importancia de la implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
- Comprende el marco legal en el que se sustentan los Sistemas de Riesgos Laborales y de la SST en Colombia.

Competencias Procedimentales.

- Realiza procesos de planeación, documentación, implantación y control del sistema de seguridad y salud en el trabajo.

Tema 1: Fundamentos en seguridad y salud en el trabajo

- Medicina Preventiva y del Trabajo

- Seguridad e higiene industrial

- Ergonomía

- Psicosociología Laboral

Tema 2: Gestión de la prevención de los riesgos laborales y SST

Tema 3: Marco legal de los Sistemas de Riesgos Laborales y de la SST en Colombia

Sistemas de evaluación de riesgos.

Reglamento interno.*(Número de Créditos 1)*

Propósito: Dotar al futuro especialista en gestión del talento humano de la capacidad para realizar procesos de planeación, documentación, implementación y control de la reglamentación institucional como pilar del direccionamiento estratégico del recurso humano.

La negociación y el manejo de conflictos.*Número de Créditos: 2*

Propósito: Dotar al futuro especialista en gestión del talento humano de la capacidad para manejar conflictos y realizar negociaciones gana-gana.

Coaching empresarial*(Número de Créditos 1)*

Propósito: Dotar al futuro especialista en gestión del talento humano de la capacidad para realizar procesos de coaching empresarial que le permitan potencializar los talentos de las personas y posicionarlas como el recurso intangible más valioso, aumentando el valor de la organización en la que se desempeña.

Competencias cognitivas.

- Comprende la importancia del conocimiento de la reglamentación institucional por parte de todos los empleados que laboran en la organización.
- Posee conocimientos sobre los procesos de planeación, documentación, implementación y control de la reglamentación institucional.

Competencias procedimentales.

- Realiza procesos de planeación, documentación, implementación y control de la reglamentación institucional y fundamenta todos sus comportamientos y acciones en el mismo

Competencias cognitivas.

- Comprende la importancia del manejo de conflictos y las negociaciones gana-gana dentro de una organización.
- Posee conocimientos básicos sobre los diferentes tipos de negociaciones.
- Describe el método Harvard para negociar.
- Comprende las diferencias entre la negociación tradicional y moderna.

Competencias procedimentales.

- Se comunica de forma asertiva como fortaleza principal en los procesos de negociación.
- Maneja los conflictos que se presentan en una organización utilizando la negociación moderna, gana-gana.
- Utiliza los diferentes conceptos aprendidos en el desarrollo de una negociación.

Tema 4: Sistemas integrados de gestión en HSEQ – OHSAS 18001, ISO 9001, ISO 14001

Tema 1: Generalidades de la reglamentación institucional.

Tema 2: Planeación estratégica de la reglamentación institucional.

Tema 3: Documentación de la reglamentación institucional.

Tema 3: Proceso de implementación del reglamento interno de trabajo de una institución.

Tema 4: Proceso de control de cumplimiento del reglamento interno de una institución.

Tema 5: El reglamento interno como estrategia para la toma de decisiones, el manejo de conflictos y la negociación institucional.

Tema 1: Perfil del negociador: Determinación del tipo de negociación de cada estudiante, sus fortalezas y aspectos por mejorar.

Tema 2: Comunicación efectiva.

Tema 3: Comportamiento organizacional

Tema 4: Análisis y manejo de conflictos en las organizaciones.

Tema 5: Negociación tradicional y moderna.

Tema 6: Método Harvard para negociar.

Tema 7: Negociación bilateral, multilateral, intercultural y equipos de negociación.

Tema 8: Como negociar con sindicatos y personas complicadas.

Tema 9: Taller de negociación: Juego de roles

Núcleo flexible**Competencias cognitivas.**

- Comprende la importancia y responsabilidad de la realización de un proceso de coaching empresarial.
- Posee conocimientos relacionados con el proceso coaching empresarial y sus beneficios.
- Conoce las técnicas a implementar en procesos de coaching empresarial.

Competencias Procedimentales

- Desarrolla procesos de comunicación asertiva.

Tema 1: Introducción al coaching: Conceptos, importancia y fundamentos

Tema 2: Creencias y emociones: Formación de creencias, identificación de creencias limitantes, paradigmas, transformación de creencias limitantes en potencializadoras.

Tema 3: Comunicación asertiva: El proceso de la comunicación, tipos de comunicación, desarrollo de habilidades para la comunicación asertiva.

Tema 4: Inteligencia emocional: Que es la inteligencia emocional y

- Posee habilidades para la adaptación al cambio.
- Lidera procesos de cambio empresarial.

su importancia, desarrollo de habilidades interpersonales e intrapersonales de la inteligencia emocional.

Tema 5: El proceso del cambio: Proceso de adaptación al cambio, como salir del status quo y facilitar la adaptación a los cambios.

Tema 6: El proceso de coaching: Aspectos generales, habilidades relacionadas con el proceso Fases en el proceso de coaching, evaluación del proceso.

Electiva II: Programación neurolingüística y comunicación asertiva.
(Número de Créditos 1)

Dotar al futuro especialista en gestión del talento humano de la capacidad para realizar análisis del entorno económico de las empresas en que este se desempeña desde el contexto internacional, nacional y sectorial.

Competencias cognitivas.

- Comprende la importancia de la PNL como herramienta para facilitar el desarrollo de la persona desde el ser.
- Posee conocimientos sobre PNL y su aplicación en el ámbito empresarial.
- Reconoce el poder del lenguaje de sujeción en la consecución de metas de tipo personal y grupal.

Competencias Procedimentales

- Desarrolla procesos de comunicación eficaz a nivel interpersonal e intrapersonal.
- Aplica los conceptos aprendidos en la PNL a nivel personal y organizacional como herramienta para la consecución de objetivos.

Tema 1: Generalidades de la PNL: Concepto, importancia, historia.

Tema 2: Formación Mapa Mental: Limitaciones, Programación y Reprogramación.

Tema 3: Técnicas para una comunicación eficaz: Comunicación interpersonal y Comunicación intrapersonal, lenguaje tonal y lenguaje corporal.

Tema 4: Sistemas de Representación Sensorial y soporte para calibración.

Tema 5: El metamodelo del lenguaje.

Tema 6: Estructuras lingüísticas superficiales y profundas: El poder del lenguaje y Lenguaje de Sugestión.

Tema 7: Anclajes.

Tema 8: la PNL y su aplicación empresarial.

Nota: * Esquema de formación posgradual en gestión del talento humano a partir del desarrollo teórico realizado y la opinión de expertos en la temática.

Competencias actitudinales y axiológicas: A partir de la investigación se establecen las competencias actitudinales que deben tener los líderes del área de gestión del talento humano, que les permiten desempeñarse de forma integral dentro y fuera de la organización donde se desarrolla:

- Se desempeña de forma integral en todas las funciones relacionadas con su cargo dentro y fuera de la institución donde labora.
- Actúa con responsabilidad otorgando prioridad a las funciones asignadas, asegurando resultados y cuidando los recursos que estén bajo su mando.

- Procede con respeto hacia las personas, desempeñándose con liderazgo y carisma, actuando conforme a las políticas institucionales.

5. Análisis y discusión de los resultados

El termino tendencia hace referencia a una directriz o direccionamiento colectivo que tiene como objetivo lograr un fin común, en términos más amplios es un punto de vista hacia el cual se encaminan muchos individuos hasta que se convierte en un eje central de una mirada colectiva. Trasladando esto al área administrativa, son los diferentes conceptos que surgen cada cierto tiempo y marcan los procesos administrativos y guían a los administradores en su labor.

El resultado del desarrollo teórico en gestión humana realizado en el presente trabajo permite identificar las principales tendencias que se deben formar desde la académica a nivel posgradual en los directivos del talento humano, cuyo enfoque principal es el de incrementar la productividad y competitividad a nivel empresarial. Según Saldarriaga (2008), las tendencias con mayor investigación académica y aplicabilidad empresarial son la gestión por competencias y la gestión del conocimiento; por esto se debe vincular el desarrollo de los trabajadores desde el ser al desarrollo organizacional. Las investigaciones más importantes en el área enlazan la gestión humana, con la gestión estratégica de la organización posicionando al talento humano como el activo intangible más valioso de la organización.

En este orden de ideas los autores coinciden en que el talento humano no se desarrolla de forma espontánea en la organización, por esto se necesita una compleja estructura liderada desde un enfoque humanista que asigne todos los recursos requeridos por los colaboradores para su desarrollo y el de sus funciones; se requiere según Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo, & Montoya-Serrano (2013), que los empleados tengan las capacidades, el compromiso y la acción. Y para Bahamón, Cortés Pardo, Piñeros Días, & Rojas Días (2014), el logro de este

desarrollo organizacional se da a partir de la gestión del talento humano, donde se requiere establecer unos *procesos tradicionales* ajustados a la estrategia entre los que se encuentran: Reclutamiento, selección e inducción, formación y desarrollo, evaluación y outplacement y unos *elementos actuales* como: Capital humano, gestión del cambio, capital social y profesionalización.

De la gestión del talento humano depende en gran medida la productividad y la perdurabilidad empresarial, esto supone para Duque Oliva (2014), un gran reto para sus directivos principalmente en las tendencia de gestión del cambio, desarrollo del liderazgo, medición de la efectividad del área, efectividad organizacional, compensación, dotación del personal en cuanto a reclutamiento y disponibilidad, planificación de la sucesión, aprendizaje y desarrollo, retención del personal y costos de los beneficios de salud y bienestar.

En el estudio del panorama parcial de la investigación en administración de recursos humanos según datos bibliométricos para artículos de investigación, evidencia que las investigaiones contemplan aspectos de la nueva administración como son, las practicas o procesos de administración de los recursos humanos, entre las que encuentran la innovación y las prácticas tradicionales del talento humano, el liderazgo, los procesos de formación, reclutamiento, generación de cultura organizacional, el compromiso organizacional, el desarrollo de los recursos humanos y el desarrollo de carrera, las actitudes de los empleados, el aprendizaje organizaciones, la organización del recurso humano y la medición de los resultados de dichas prácticas.

Otra tendencia importante en la administración de los recursos humanos es la de enlazarla con la estrategia organizacional, para esto los investigadores dan relevancia la gestión del conocimiento, la gestión de proyectos, la administración de talentos, el intercambio de conocimientos, el empleo de las tecnologías de la información en cuanto al uso de plataformas

que apoyen los procesos sinérgicos entre la estrategia y la administración de los recursos humanos.

En cuanto al bienestar laboral, adquieren relevancia investigaciones relacionadas con la satisfacción, los empleados en cuanto al entorno laboral, la motivación las relaciones laborales, la generación de confianza y el compromiso afectivo.

La productividad laboral, es una de las temáticas que más han preocupado a los investigadores desde las teorías clásicas en la actualidad las investigaciones abordan temáticas entre las que se encuentran, el desempeño organizacional, el desempeño laboral, del empleado, la gestión de la productividad y la productividad en sí misma, e investigaciones enfocadas a los resultados empresariales y la evaluación del desempeño.

Una tendencia que empieza a tomar importancia es la que se desarrolla en torno a la RSE desde los estudios enfocados a la equidad de género en primer lugar y la sustentabilidad.

Los resultados de correlacionar el desarrollo teórico en gestión humana con las entrevistas a profundidad indican la necesidad de que los directivos del talento humano desarrollen unas competencias específicas para desempeñar de forma idónea las funciones del cargo, como: *Pensamiento estratégico* que le permita el direccionamiento del talento humano, enfocado a aumentar la productividad empresarial, la formulación e implementación de políticas y objetivos para el área, y la gestión del cambio.

Orientación al logro para la toma de decisiones, para el despliegue de la estrategia del área de talento humano y el logro de los objetivos institucionales.

Manejo de prácticas de talento humano, para el desarrollo de las personas desde el ser con un modelo participativo en sinergia con el desarrollo organizacional.

Conocimiento del negocio, para la comprensión de las fortalezas y debilidades de la empresa en la gestión de procesos de cambio.

Trabajo en equipo, que le permitan la motivación y promoción del equipo a partir de la coordinación, la confianza y el trabajo sinérgico para el logro de objetivos comunes.

Liderazgo basado en valores, que permite el direccionamiento productivo de equipos de trabajo influyendo positivamente en los colaboradores, la empresa y la sociedad.

Habilidad de comunicación, para liderar procesos de comunicación empática y efectiva que generen sentido de compromiso y el desarrollo de competencias en los colaboradores.

Capacidad negociadora, que le permita mediar para la solución de conflictos basado en el reglamento interno de la organización

Inteligencia emocional, para sobrellevar los conflictos generados, tanto en el proceso administrativo como al escuchar a sus trabajadores desde los problemas de su vida cotidiana, y ser capaz de apoyar al trabajador para que alcance su productividad requerida.

Las necesidades que se proponen para la formación de directivos del talento humano que le permitan alcanzar el logro de las competencias necesarias en el desarrollo organizacional y la generación de valor, son: Gerencia estratégica y prospectiva, gestión del desarrollo organizacional y capital social, gestión por competencias, gestión de la cultura organizacional, procesos de la gestión del talento humano, seguridad social integral en el trabajo, seguridad y salud en el trabajo, gestión del reglamento interno, entorno económico y social, gestión del cambio, derecho empresarial, orientación al cliente, responsabilidad social empresarial, comunicación organizacional, negociación y manejo de conflictos, coaching y liderazgo.

En cuanto a las preferencias posgraduales de los egresados de las ciencias administrativas económicas y contables se evidencia que el 94% de la población a estudio aspira a realizar un

posgrado, la mayoría a nivel de especialización en un 53%, principalmente por la exigencia del medio (49%), actualización (40%) y mejorar su condición laboral (36%). Donde los principales impedimentos para realizarlo son la falta de recursos económicos y tiempo, esto se convierte en oportunidad de mercado para las universidades, en donde la razón más importante para la elección de una institución son en este orden, el precio con 45%, la modalidad de estudio, donde la preferencia es presencial con un 62% y sus docentes.

5. Conclusiones

El desarrollo de la cuarta ola de la administración maneja aspectos como el pensamiento, la inteligencia artificial y el ciudadano mundial con preocupación por el bienestar de la comunidad, el medio ambiente y la RSE, donde la administración del talento humano debe preocuparse por la profesionalización de sus empleados y la nueva generación de trabajadores que son los centennials y donde en la empresa se debe tener presente la creatividad y la innovación.

Según Enciso & Díaz Villamizar (2014), en Colombia las organizaciones que le dan más importancia al desarrollo del talento humano son las multinacionales y grandes empresas, las cuales conciben como elemento fundamental para su permanencia en el mercado, el logro de sus objetivos y metas a corto y largo plazo, a las personas que son parte de su organización; esta opinión coincide con las entrevistas realizadas a los que son y han sido directivos de talento humano de grandes empresas como Éxito, Banco Popular, Campollo, UNAB, y LINCO quienes invierten en el desarrollo y bienestar de sus empleados.

Frente a la información suministrada por el Observatorio del Ministerio de Educación Nacional (MEN), donde expresa que: "En Colombia 374.738 colombianos se graduaron de programas de educación superior, de los cuales el 20.6% corresponde a programas de

posgrados, lo que deja ver claramente, la concepción entre los profesionales de que la profundización en un área específica es trascendental para mejorar sus condiciones laborales porque consideran que invertir en formación de alto nivel genera mayores tasas de empleabilidad" (Ministerio de Educación Nacional, 2016), los profesionales en ciencias administrativas económicas y contables del AMB, quieren llegar a superar estas cifras del Ministerio y se ve el interés por llegar a formación doctoral.

En cuanto a la tendencia regional, Santander ocupa el cuarto lugar entre las cabeceras departamentales del país con un con una tasa promedio de crecimiento de asistentes en programas de posgrados de 1.01% proyectada a 2025 (Tenjo Galarza, 2012).

Se requiere que los programas académicos no solo ofrezcan precios asequibles y cómodas modalidades de pago, si no también horarios que se puedan incorporar a las actividades que los estudiantes realicen en su vida diaria.

Respecto a aspectos que le impiden realizar un posgrado a los profesionales de las ciencias administrativas económicas y contables de Bucaramanga y su AMB, donde señala que los egresados no acceden a un posgrado principalmente porque no tienen recursos económicos para realizarlo o porque los horarios de esta no se ajustan a su tiempo, es prioritario que se ofrezcan programas con precios asequibles y horarios que permitan a las personas que laboran y tienen múltiples ocupaciones, cumplir con la programación.

Existe una oportunidad de mercado para las Universidades de la región en cuanto a la oferta de programas de especialización en el área de talento humano que satisfagan las necesidades de los egresados, considerando que en la región solo oferta la Universidad Autónoma de Bucaramanga, un programa posgradual en esta temática: Especialización en Gestión Humana, frente a un 18% de egresados de las ciencias administrativas económicas y contables, que consideran de su interés este posgrado.

Al correlacionar quienes quieren estudiar la especialización en Gestión del talento humano y las causas que le impiden hacerlo, su resultado deja a las universidades de la región una oportunidad de oferta de posgrados en gestión del talento humano, a precios y modalidades de pago asequibles para los profesionales, que a su vez ofrezcan horarios que se ajusten a las necesidades de los interesados, permitiendo incorporar el estudio a su vida laboral y personal.

La tendencia de modalidad presencial demuestra que aunque la modalidad virtual ofrece mejor adaptación a los tiempos de estudio de los estudiantes y mejores precios, la mayoría de estos prefiere la modalidad tradicional de estudios, que resulta más acorde con su estilo de aprendizaje.

Los conocimientos en los que se deben formar los gerentes de talento humano desde la academia, deben estar enfocados a los casos prácticos a los que los directivos del talento humano se enfrentan día a día.

Las grandes empresas tienen claro que el directivo de talento humano además de ser el encargado de que el personal sea productivo y competitivo, para el desarrollo misional, debe contar con el apoyo de especialistas como quien lidera el sistema de seguridad y salud en el trabajo, apoyo de psicólogos y respaldo del departamento de bienestar como del jurídico, con quienes debe trabajar armónicamente no solo por el bienestar de sus trabajadores sino por la permanencia de su empresa en el medio competitivo.

7. Recomendaciones.

Es importante que los directivos en Santander tengan una formación en talento humano, teniendo en cuenta que la mayoría de empresas en el departamento son pymes donde muchas de estas no tienen la capacidad de contar con un líder de talento humano y el rol es generalmente asumido por los gerentes de la organización.

Es aconsejable para las organizaciones que todos los jefes de equipo o líderes de área, tengan unas competencias en gestión humana que les permitan lograr el desarrollo y la productividad de este. Teniendo en cuenta que en las grandes organizaciones el líder de talento humano requiere colaboración sinérgica de los mismos para que su gestión llegue a todos los miembros de la organización.

Es importante que los directivos del talento humano asuman su rol y desempeñen sus funciones desde un enfoque humanista y un liderazgo basado en valores, permitiendo el bienestar y desarrollo del trabajador dentro de la organización, generando un clima laboral donde predomine el respeto y la armonía, que impacte en la productividad de la organización.

Para los aspirantes a realizar posgrados en las universidades se recomienda ofertar programas, preferiblemente en modalidad presencial, que se ajusten a las capacidades de pago, modalidades de estudio, con un buen personal docente y con convenios con las empresas, es decir educación a la medida.

8. Bibliografía

- Almeida Montero, L. C. (2015). Diseño y documentación de un plan de gestión de talento humano en la e.s.e hospital integrado san pedro claver de mogotes. Bucaramanga: UNiversidad Santo Tomás.
- Barreto, A., & Azeglio, A. (01 de Diciembre de 2013). La problemática de la gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad de Buenos Aires-Argentina. Recuperado el 18 de Febrero de 2017, de Estudios y perspectivas de turismo: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322013000600007
- Botero Pinilla, N. A. (2008). INDICADORES DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN. Obtenido de ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESAP: [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/a6705%20-%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20en%20laboratorios%20biogen%20s.a%20\(p%C3%A1g%2050%20-%20331%20kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/a6705%20-%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20en%20laboratorios%20biogen%20s.a%20(p%C3%A1g%2050%20-%20331%20kb).pdf)
- Cáceres, H., & Silva Avellaneda, S. (Diciembre de 2016). Nuevas Empresas Santander 2016. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de Actualidad Económica: <http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2016/Nuevas%20empresas%20Santander%202016.pdf>
- Calderon H, G., Alvarez G, C. M., & Naranjo V, J. C. (02 de 05 de 2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Recuperado el 11 de 02 de 2017, de Cuadernos de administracion: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922006000200010
- Calderon Hernandez, G. (06 de 2006). Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado el 20 de 04 de 2017, de La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas: <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503102.pdf>
- Calderon Hernandez, G., Naranjo Valencia, J. C., & Alvarez Giraldo, C. M. (04 de 11 de 2007). La gestion humana en Colombia: Caracteristicas y tendencias de la practica y la investigacion. (U. ICESI, Ed.) Recuperado el 10 de 02 de 2017, de Estudios gerenciales Journal of Management and economics for iberoamerica: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/221
- Calderon Hernandez, G., Naranjo Valencia, J. C., & Alvarez Giraldo, C. M. (04 de 11 de 2007). La gestion humana en Colombia: Caracteristicas y tendencias de la practica y la investigacion. (U. ICESI, Editor, & Scielo, Productor) Recuperado el 10 de 02 de 2017,

- de Estudios gerenciales Journal of Management and economics for iberoamerica:
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/221
- Calderon Hernandez, G. (junio de 2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. Recuperado el 10 de febrero de 2017, de Cuadernos de administracion: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922006000100002&lng=en&tlng=es.
- Calderon Hernandez, G. (10 de 11 de 2008). Aproximacion de un modelo de gestion humana que agregue valor a la empresa colombiana. Recuperado el 20 de 02 de 2017, de Universidad Nacional de Colombia: <http://www.bdigital.unal.edu.co/5067/>
- Calderón Hernández, G., & Naranjo Valencia, J. C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano*. Recuperado el 20 de 02 de 2017, de Semillero de Investigación en Gestión Humana: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v14n23/v14n23a07.pdf>
- Calderón Hernández, G., Cuartas Castaño, J., & Álvarez Giraldo, C. M. (12 de 2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. Recuperado el 20 de 02 de 2017, de Innovar: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512009000300011
- Calderon Hernandez, G., Naranjo Valencia, J. C., & Alvares Giraldo, C. M. (11 de 04 de 2007). Journal of management and economics for Iberoamerica. Recuperado el 11 de 04 de 2017, de La gestión humana en colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (06 de 2010). Gestion humana en la empresa colombiana: Sus características, retos, y aportes. Una aproximacion al sistema integral. Recuperado el 15 de 01 de 2017, de Pontificia, universidad Javeriana: http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1890
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (06 de 2010). Gestion humana en la empresa colombiana: Sus características, retos, y aportes. Una aproximacion al sistema integral. Recuperado el 15 de 01 de 2017, de http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1890
- Cámara Comercio Bucaramanga. (Diciembre de 2016). Número de empresas Santander 2016 . Obtenido de Cámara directa. Actualidad Económica. Número 138: <http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2016/Nuevas%20empresas%20Santander%202016.pdf>

- Cámara Comercio Bucaramanga. (2017). Total de empresas de Santander por Tamaño. Obtenido de Compite360: <http://www.compitem360.com/>
- Cámara de Comercio Bucaramanga. (2016). Tasa de cobertura en Educación Superior. Obtenido de Cámara directa. Indicadores de Santander: <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/tasedusup.htm>
- Cámara de Comercio Bucaramanga. (Marzo de 2017). Nuevas empresas Santander 2016. Recuperado el 4 de septiembre de 2017, de Actualidad económica Enero de 2017 Número 138: <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2017/nuevas%20empresas.pdf>
- Cámara de Comercio Bucaramanga. (2017). Sociedades disueltas enero-junio. Obtenido de Indicadores Económicos de Santander ::: Compitem360::: Centro de Documentación: <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/socdis2017.htm>
- Cámara de Comercio Bucaramanga. (2017). Sociedades -disueltas Santander enero-junio 2016-2017. Obtenido de Cámara directa. Indicadores de Santander: <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/socdis2017.htm>
- Camara de comercio de Bucaramanga. (diciembre de 2016). Recuperado el 10 de 01 de 2017, de Empresas inscritas Santander a Diciembre.
- Camara de comercio de Bucaramanga. (diciembre de 2016). Recuperado el 10 de 01 de 2017, de Empresas inscritas Santander a diciembre: <http://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/ins2016.htm>
- CESU, C. N. (06 de 2014). Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz. (S. D. Sandra Cortés, Ed.) Recuperado el 14 de 02 de 2017, de http://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articles-319917_recurso_1.pdf
- Chiavetano, I. (2002). Gestion del talento humano. MCGRAW-HILL.
- DANE. (2017). Informacion estadistica . Obtenido de Proyecciones de población departamentales y municipales por area 2005-2020: ftp://ftp.ani.gov.co/Iniciativas%20Privadas/IP%20Via%20Puerto%20-%20Buga%20-%20Buenaventura/0/0D/ODII/ODI3/Proyeccion%20Municipios%202005_2020.pdf
- Espino Barranco, L. E., & García Hernández, B. J. (2011). LOS RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN LA PYME. Recuperado el 21 de 02 de 2017, de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo:

https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4845/los_rec_humanos_como_factor.pdf

García Obando, A. P. (2013). Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en. Obtenido de UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI:

<http://www.repositorioupec.edu.ec/bitstream/123456789/145/1/138%20ANALISIS%20DE%20LA%20GESTI%C3%92N%20DEL%20RECURSO%20HUMANO%20POR%20COMPETENCIAS%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%20DEL%20PERSONAL%20ADMINISTRATIVO%20Y%20DE%20SERVI>

Gomez Carmona, A., & Ballesteros Silva, P. P. (2003). Un nuevo enfoque de la administración del desarrollo humano en la dinamica organizacional de hoy. Recuperado el 20 de 02 de 2017, de Scientia et technica: <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7431>

Hernández Álvarez, E. A. (2016). Gestión del talento humano: Un estudio exploratorio del estado actual en las pequeñas organizaciones del sector de confección en Bucaramanga. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas.

Kerlinger, F. (1988). Investigación del Comportamiento. Recuperado el 26 de 11 de 2017, de <http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/kerlinger3.pdf>

Lopez Castaño, H. (2010). El mercado laboral colombiano. Tendencias de largo plazo y sugerencias de política. Recuperado el 17 de 02 de 2017, de Borradores de economía: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://incp.org.co/Site/info/archivos/banrepmercadolaboral.pdf>

Madrigal Torres, B. E. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. Recuperado el 24 de 05 de 2017, de Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: file:///D:/Desktop/Esp.%20GTH%20mayo/4.%20Articulos%20GTH/Capital%20humano%20e%20intelectual_%20su%20evaluaci%C3%B3n.html

Mantilla Hurtado, C. J., & Pereira Gómez, A. (2016). Propuesta de una metodología para la gestión del conocimiento en Financiera Comultrasan. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas de Aquino.

Martín Linares, ,. X., Segredo Pérez, A. M., & Perdomo Victoria, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo. Recuperado el 20 de 02 de 2017, de Educación Médica Superior: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412013000300014

Mejía Giraldo, A., Bravo Castillo, M., & Montoya Serrano, A. (04 de 2013). El factor del talento humano en las organizaciones. Recuperado el 10 de 02 de 2017, de Ingeniería

- industrial: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&tlng=es.
- MEN. (2014). Caracterización de graduados por departamento. Obtenido de Graduados en Santander: <http://bi.mineducacion.gov.co:8380/eportal/web/men-observatorio-laboral/ubicacion-geografica>
- Meza-Ariza, L. C., & Camargo Restrepo, J. G. (2015). Análisis de la relación entre la cultura organizacional y la planeación estratégica en el sector de la construcción en Bucaramanga y su área metropolitana. Recuperado el 2017 de 10 de 24, de <http://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/28>
- Ministerio de educación. (2014). Características de los graduados en Colombia. Recuperado el 08 de 03 de 2017, de Observatorio laboral para la educación: <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-article-344799.html>
- Noguera Rosero, J. M. (2015). Universidad nueva granada. Recuperado el 2017 de 05 de 08, de La gestión del talento humano en las empresas colombianas una forma de hacerle frente al fenómeno de la globalización económica: http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13766/2/ENSAYO%20FINAL%20JOSE%20MARIA%20MARCOS%20NOGUERA%20ROSERO_PARA%20imprimir.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la educación la ciencia y la cultura. (2015). Replantear la educación. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002326/232697s.pdf>
- Pardo Enciso, C. E., & Porras Jiménez, J. A. (22 de 08 de 2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. Recuperado el 20 de 02 de 2017, de Gestion social: file:///D:/Downloads/280-571-1-SM.pdf
- Portafolio. (6 de octubre de 2014). Cerca de mas de 90 mil empresas han cerrado en el último año. Recuperado el 2017 de febrero de 18, de Economía y Negocios: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/cerca-90-mil-empresas-han-cerrado-ano-49120>
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). Gestion del talento humano como estrategia para la retencion del personal. Recuperado el 10 de 02 de 2017, de Universidad de medellin: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>.
- Roberto Hernández, S., & Fernández Colla, C. (s.f.). Metodología de la investigación.
- Romero Espinosa, F. (2013). Variables financieras determinantes del. Obtenido de Pensamiento y gestión.

- Saldarriaga Rios, J. G. (junio de 2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. Recuperado el 10 de 02 de 2017, de Estudios gerenciales: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232008000200006&lng=en&tlng=es
- Singh, M. (04 de 06 de 2004). Strategic Human Resource Management: Three-Stage. Recuperado el 22 de 02 de 2017, de Indian Institute of Management.: <https://web.iima.ac.in/assets/snippets/workingpaperpdf/2004-06-04manjari.pdf>
- Tichy, N., Fombrum, C., & Devanna, M. A. (09 de 1981). Strategic human resource management. Recuperado el 22 de 02 de 2017, de University of Michigan: <https://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/36216>
- Vanguardia Liberal. (14 de agosto de 2011). En Santander se crean muchas empresas pero de corto aliento. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de Local Vanguardia.com : <http://www.vanguardia.com/economia/local/117189-en-santander-se-crean-muchas-empresas-pero-de-corto-aliento>
- Vara Horna , A. A. (2010). Desde la idea hasta la sustentación. 7 pasos para una tesis exitosa. USMP.
- Vázquez , Y. (2005). Educación basada en competencias. Obtenido de <http://e-cecal.chaco.gov.ar/wp-content/uploads/2014/06/Educacion-basada-en-competencias-Yolanda-Argud%C3%ADn.pdf>
- Villamil, E. (Diciembre de 2016). Tasas de Cobertura y concentración de la Educación superior en Colombia. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de Boletín Educación superior en cifras.: http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-359643_recurso.pdf
- World Economic Forum . (2017). The Global Human Capital Report 2017. Obtenido de http://www.iberglobal.com/files/2017-2/WEF_Global_Human_Capital_Report_2017.pdf

Apéndices

Apéndice A.. Encuesta Realizada Para Conocer Demanda De Formación Posgradual En Gestión Humana de Egresados De Los Programas De Ciencias Económicas Administrativas Y Contables En Bucaramanga Y Su Área Metropolitana

ENCUESTA DE INTENCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Bienvenido, la siguiente encuesta es para conocer su opinión sobre los programas de posgrado. De respuesta a las preguntas solo si usted es profesional en ciencias administrativas económicas y contables.

Nombre(s) y apellido(s): _____

Ciudad de residencia: _____

Teléfono móvil: _____

Correo electrónico _____

Título: _____

Universidad de la cual es egresado _____

Nivel posgradual _____

Título de posgrado _____

1. ¿Cuál es el nivel máximo de formación posgradual al que aspira?. Marque con una X

- ☐ Especialización
- ☐ Maestría
- ☐ Doctorado
- ☐ Ninguno
- ☐ Otro ¿Cuál? _____

2. ¿Cuáles considera son aspectos que le impiden realizar un posgrado? Marque con una X las opciones con las que se identifique.

- ☐ Falta de Tiempo
- ☐ Recursos tecnológicos
- ☐ Falta de Interés o remuneración laboral
- ☐ Ninguno
- ☐ Otro ¿Cuál? _____

3. ¿Cuáles de las siguientes opciones son definitivas para ingresar a estudiar una especialización? Marque con una X las opciones con las que se identifique.

- ☐ Recomendación de amigos
- ☐ Mejorar acceso laboral
- ☐ Habilidades e Intereses
- ☐ Exigencia del medio
- ☐ Actualización
- ☐ Convenio con empresa
- ☐ Costo
- ☐ Otro ¿Cuál? _____

4. Señale las alternativas determinantes en la elección de la universidad para realizar estudios posgraduales.

- ☐ *Precio*
 - ☐ *Modalidad*
 - ☐ *Innovación de la oferta*
 - ☐ *Egresado de institución*
 - ☐ *Otro ¿Cuál?_____*
5. *¿Qué temas pertenecen a su área de interés para estudiar una especialización? Marque con una X las opciones con las que se identifique.*
- 6.
- ☐ *Ingeniería y computación*
 - ☐ *Emprendimiento e innovación de proyectos*
 - ☐ *Gerencia tributaria*
 - ☐ *Derecho laboral*
 - ☐ *Auditoría forense*
 - ☐ *Gerencia de proyectos*
 - ☐ *Gerencia financiera*
 - ☐ *Derecho constitucional*
 - ☐ *Seguridad informática*
 - ☐ *Gestión humana*
 - ☐ *Normas internacionales*
 - ☐ *Derechos humano*
 - ☐ *Telecomunicaciones*
 - ☐ *Gerencia de la calidad*
 - ☐ *Aseguramiento de la información y control*
 - ☐ *Derecho de familia*
 - ☐ *Otro ¿Cuál?_____*
7. *¿Está dispuesto a realizar un estudio de posgrado?*
- ☐ *SI*
 - ☐ *NO*
8. *¿Estaría dispuesto(a) a trasladarse desde su ciudad de residencia hacia Bucaramanga para realizar la especialización?*
- ☐ *SI*
 - ☐ *NO*
9. *¿Qué modalidad de estudios prefiere para realizar una especialización?*
- ☐ *Presencial*
 - ☐ *Semipresencial*
 - ☐ *Virtual*
10. *¿Qué horario de estudio prefiere dedicarle a la especialización?*
- ☐ *Entre semana diurno*
 - ☐ *Todos los sábados de 7:00 AM - 6:00PM*
 - ☐ *Un fin de semana al mes viernes y sábados todo el día y domingo hasta medio día*
 - ☐ *Entre semana nocturno*
 - ☐ *Cada 15 días viernes 2:00 - 10:00 PM y sábado todo el día*
 - ☐ *Otro ¿Cual*

Muchas gracias por su valioso aporte.

Apéndice B. Entrevista a expertos en gestión del talento humano

Esta entrevista está dirigida a expertos en la gestión del talento humano, cuyo objetivo es conocer su opinión relacionada con los requerimientos del mundo empresarial en cuanto a necesidades, conocimientos y competencias que deben tener las personas que se desempeñan en cargos relacionados con la coordinación o dirección del talento humano en la región.

Nota: Esta entrevista se realiza para fines netamente académicos.

1. ¿Cuáles considera son las necesidades más relevantes en el sector empresarial desde la dirección, coordinación o gerencia del talento humano?
2. De acuerdo con su experiencia y las necesidades del mundo empresarial, ¿Cuál cree usted que deben ser los conocimientos o temáticas con los que se deben formar a los profesionales relacionados con la gestión del talento humano?
3. ¿Cuál considera debe ser el perfil de los directivos, gerentes o coordinadores a cargo de la gestión del talento humano?
4. ¿Qué competencias deben desarrollar los coordinadores, directivos o gerentes a cargo de la gestión del talento humano?
5. Teniendo en cuenta el cuadro adjunto, ¿considera que las temáticas planteadas para una especialización de gestión del talento humano son acordes con el desarrollo local, regional y nacional?
6. ¿Qué objetivo considera debe lograr una especialización en gestión del talento humano para satisfacer la demanda educativa de la región?
7. ¿Desde su amplia experiencia en la coordinación, dirección o gerencia del talento humano, Que sugerencias realiza al programa?

Temáticas de formación para especialización en gestión del talento humano.

TEMÁTICAS DE FORMACIÓN.
Gerencia estratégica y prospectiva
Entorno económico y social
Derecho empresarial
Manejo de prácticas de Talento Humano
Gestión de procesos y mejoramiento continuo
Gestión del talento humano y la cultura organizacional
Contratación laboral y sistemas de compensación
Sistemas de comunicación organizacional
El liderazgo y la toma de decisiones desde la GTH
Seguridad social integral en el trabajo
Seguridad y salud en el trabajo
Reglamento interno
La negociación y el manejo de conflictos
Auditoría del Talento humano

Coaching empresarial, programación neurolingüística, Orientación al cliente, Gestión del cambio.**Apéndice C. Transcripción de entrevistas a profundidad realizadas a expertos en talento humano de Bucaramanga y su AMB.*****Entrevista 1: Doctora Beatriz Sarmiento jefe de recursos humanos almacenes éxito***

Entrevistada: Perfecto, bueno les cuento yo soy psicóloga egresada de la pontificia bolivariana, de acá de Bucaramanga, si seccional Bucaramanga, yo entre a la universidad en el año 97 y me gradué en el 2002 o 2003, me gradué acá, egresada de la facultad. En ese tiempo, la pontificia bolivariana de Bucaramanga era muy pequeña todavía entonces nosotros veíamos clases en el seminario, era una cosa chévere, si arrancando la universidad éramos prácticamente 4 facultades, psicología, industrial, civil y electrónica, no había más, entonces ya después fue cuando empezaron a construir en la autopista yo alcance pues a estar, no se, uno o dos semestres yo creo que en la autopista no más y bueno ahora eso se creció muchísimo está muy linda la universidad, entonces yo soy egresada de la bolivariana.

Empecé mi tema laboral en algo que no tiene que ver con la psicología organizacional, que es la parte social como clínica con ciudad del niño, es una institución que pues en esa época tenía convenio con el bienestar familiar y trabajaba con unos convenios también con la alcaldía de Bucaramanga, para población vulnerable, para niños pues en el caso de bienestar, niños declarados en abandono entonces, ahí estuve alrededor de tres años y ya en la universidad a mí siempre me gustó mucho el tema organizacional, entonces me empecé a meter por esa línea y lo primero que tuve fue una empresa de servicios temporales, que fue con Eficacia, en el tema de selección. Empecé como a meterme en ese cuento de la gestión humana en ese punto.

Estando en eficacia tuve la oportunidad con Quala S.A, Quala es una de las compañías más grandes de consumo masivo que tiene Colombia, era cliente mío en eficacia, pues yo le hacía como los procesos de selección a Quala y ahí es cuando me invitan a participar de un proceso en Quala y estuve en Quala en el rol de recursos humanos, que le llaman consultora de recursos humanos, pues en mi época le llamaban así no sé si hoy en día se llame igual, pero era la consultora de recursos humanos y cada distrito tenía una persona y yo era la responsable aquí en Bucaramanga.

Estando en Quala me busca Arroz Diana S.A que es una de las empresas grandes arroceras en Colombia, con ellos estuve alrededor de 4 años, fue cuando me fui para Barranquilla y luego estuve en Bogotá y con la compañía con almacenes éxito que estoy hace 6 años fue en Bogotá, que supe de la vacante, y empecé con la compañía en Bogotá, con almacenes éxito como jefe de recursos humanos y le pedí traslado a la compañía para Bucaramanga hace 5 años y estoy en Bucaramanga.

Acá somos dos jefes de recursos humanos, tenemos los almacenes como repartidos y yo apoyo, hoy actualmente, apoyo ocho almacenes desde el área de recursos humanos si, entonces tengo aquí en Bucaramanga apoyo cuatro de nuestras dependencias de nuestras tiendas, voy a Cúcuta donde tenemos tres y voy a barranca donde tenemos un almacén, entonces hace seis años estoy al frente del área recursos humanos en el éxito, con esa experiencia.

Entrevistadora: Es que nosotros queremos que usted nos diga ¿que considera que debe ser necesario en el sector empresarial desde la gerencia de talento humano y que conocimientos o temáticas específicas o como se debe formar un profesional en gestión o manejo del personal?

Pienso, yo no sé cuándo hoy hablamos por teléfono, yo decía hay como cuatro frentes importantes que me parecen y yo considero que uno es fundamental y más por toda la tendencia de ciertos años para acá, el tema sindical en Colombia yo creo que es fundamental el tema de derecho laboral yo pienso que es fundamental que en un especialización de recursos humanos hay un enfoque grande en eso, todo el tema del código sustantivo del trabajo, la gente que trabaja en recursos humanos debe conocer eso, entonces el tema de derecho laboral, yo pensaría desde las relaciones individuales relaciones laborales individuales todo el tema de contratación todo el tema que se

maneja desde lo individual como el tema de relaciones colectivas yo pienso que es fundamental entonces yo pensaría que es lo primero, lo segundo yo pienso que tiene que ver con todo el tema de nómina, si, todo el tema de nómina, también es importante porque una persona que esté en recursos humanos y no tenga conocimiento sólidos en eso...- hay que trabajarlo también -yo considero también que todo el tema de selección si de selección y yo no sé qué tanto amarrarlo con el tema de bienestar laboral, yo pienso que hay que darle ese enfoque también, yo había pensado en el tema pues jurídico y el tema de selección y bienestar laboral, yo pienso que hay que darle a las especificaciones como esos enfoques, no sé, se me ocurre también desde el área que yo manejo por ejemplo tenemos personas que no apoyan con eso, yo soy la cabeza pues del área, pero el área de salud nosotros le llamamos salud integral, todo lo de salud ocupacional, que es hoy lo de seguridad y salud en el trabajo cierto, entonces nosotros tenemos unas personas que se encargan de todo el tema de nuestras obligaciones médicas, de la mano con la cabeza de la jefatura de recursos humanos entonces la jefatura de recursos humanos tiene que ver, pues nosotros como jefes manejamos todo lo que es jurídico, si las relaciones individuales y colectivas no las maneja el jefe de recursos humanos como tal, pero tenemos esas personas de soporte o esa áreas de soporte dentro del área que son selección, bienestar, formación, toda el área de formación y el área de salud integral cierto eso lo manejamos.

Entrevistador: Gracias mi doctora ¿cuál consideraría que debe ser el perfil de un especialista en gestión del talento humano?

Entrevistada: Desde la formación académica pues no sé, yo sé que en el caso del éxito, es muy amplio nosotros los jefes de recursos humanos a nivel nacional somos 55, a nivel nacional entonces solo en la regional oriente que es Santanderes, solo hay dos pero en un Bogotá son 22 jefes de recursos humanos y si usted mira las profesiones de esos jefes de recursos humanos es muy variado están desde administradores de empresas, abogados, ingenieros industriales, psicólogos, básicamente esos cuatro, pero incluso la gente se ríe porque hay una que es arquitecta y lleva 10 años siendo jefe de recursos humanos, que maneja toda el área de construcción o de planta física y viene de muchos años ser jefe de recursos humanos, también tenemos administradores de empresas entonces son como esas profesiones abogados psicólogos ingenieros industriales administrador de empresas y se me escapa otro a bueno y también hay una trabajadora social, también, yo pensaría que deben ser desde el pregrado personas que ya tengan esa formación.

Entrevistador: Qué competencias deben desarrollar los directivos a cargo de la gestión del talento humano?

Entrevistada: En recursos humanos, yo pensé que tiene que gustarle a uno, como el tema de trabajar con el recurso más importante que tiene una compañía que es su gente, entonces yo pienso que primero la competencia, yo no sé si es competencia yo creo que es como un don, una habilidad personal que tiene a uno que gustarle el trabajo con el recurso más importante, competencias, yo creo que el liderazgo, pienso que una persona que sea muy orientada al resultado, una persona que tenga una alta orientación al resultado, de nosotros, si bien nos encargamos o somos los responsables de todo lo que tiene que ver con la gente, pero teniendo claro que esas personas tiene que trabajar con la estrategia de la compañía, entonces yo pienso que tienen que ser muy orientados al resultado.

Entrevistador: Es decir que usted está de acuerdo en algo, porque es una pregunta que viene a continuación y es ¿considera que las temáticas planteadas para una especialización de gestión del talento humano son acordes con el desarrollo local, regional y nacional?

Totalmente empezando que uno, pues yo no sé, lo digo por el tipo de compañía para la que yo trabajo tenemos que mirar el entorno todo el tiempo, como están las tendencias por lo menos en Bucaramanga que se viene para nosotros como competencia, para saber que tiene que tener nuestra gente como diferenciador frente a esa competencia, entonces nuestra gente debe ser diferente, no quiero poner nombres pero a toda esa cantidad de competidores de retail, que nos están llegando. Por ejemplo que debe tener la gente de almacenes éxito que de pronto van y no encuentran nuestros clientes en otra cadena que venda lo mismo.

Entrevistador: Mi doctora en este momento nosotros tenemos planteado estas temáticas. Digamos que una sería de materias que están planteadas dentro de tres grandes núcleos un núcleo común por ser gerentes, que serían las materias que usted ve acá gerencia estratégica y perspectiva entorno económico y derecho empresarial

Entrevistada: Cuando hablamos de derecho empresarial...

Entrevistadora: Estamos mirando el contexto de la constitución y cómo van a ser las empresas, que clases de empresas existen, como se dan esas empresas, que podemos desarrollar, las de electivas, más de complemento a la parte de formación de gestión humana, que es el caso de por ejemplo de dos electivas Coaching empresarial, programación neurolingüística, Orientación al cliente, Gestión del cambio o las que en su momento el estudiante requiera. Si usted ya las reviso, nos gustaría saber si dentro de estas temáticas se da respuesta a esas necesidades que nos estaba planteando de desarrollo de la especialización, o que consideraría dentro de esas que están ahí, consideraría usted que nos haría falta para trabajar.

Entrevistada: Cuando hablan de reglamento interno en negociación y manejo de conflictos exacto, están hablando de relaciones de laborales. Porque se supone que los reglamentos internos algunos dicen que están abolidos pero resulta que es la base para esa relación que se debe dar. Auditoría, son temas de auditoría nos estamos dando cuenta entre las grandes universidades internacionales que es un tema nuevo y que es un tema que tiene que ir de la mano con la parte contable con las NIIF y que en talento humano normalmente uno no los mira.

No y uno si uno mira los pensum de especialización de recursos humanos, pues yo no sé, yo me atrevería a decir que la primera que lo veo... seguridad y salud en el trabajo.

Pero yo pienso que en las áreas que usted nos estuvo dando, no se me parece que si están ahí, no se me parece que si están no se usted que ahí está el liderazgo también, espacios donde van a desarrollar ideas aplicadas realmente a la prácticas para los trabajadores que estén, o los que estén estudiando la especialización, que sea un plan de mejora dentro la empresa que sea, que venga la auditoría y no se maneja dentro de la empresa, entonces el estudiante diga- un momentico, yo voy a hacer la propuesta para mí empresa, es más como esos planes de mejora que se pueden hacer.

De pronto un tema, si bien nosotros como dependencia de recursos humanos no somos los que manejamos, por ejemplo la selección de personal yo directamente no lo hago, nosotros tenemos el encargado de selección que es el que nos apoya con eso. No lo contemplan?

Entrevistador: Si estaría, pues en el momento tendríamos que ver esta parte en manejo de prácticas en la gestión de talento humano y el tema de bienestar y aquí viene lo que es con seguridad que usted nos estaba hablando de hoy la parte de riesgos que es tan importante.

Entrevistada: A mí me parece que está completo, yo lo que veo es que está completo tenía la duda en eso yo decía bueno si bien el responsable del área no es el que opera como tal el proceso de selección en unas manos pequeñas si tiene razón.

Entonces estaría ahí en esa parte de contratación y en la de gestión de talento humano...

A mí me parece que está bien... ¿sí? yo lo veo bien...

Entrevistador: Ósea que mi doctora estaría interesada en ser nuestro primer cliente.

Entrevistada: Yo sería a la primera estudiante... ¿Y los docentes?

Entrevistador: Los docentes, que docentes están previstos, están previstos docentes que son de la parte local pero que tienen experiencia en talento humano que tienen experiencia en contratación y de parte nacional, entonces hay invitados de lado y lado.

Entrevistada: Ok, pero ya tiene a los docentes,

Entrevistadora: Si ya los tenemos previstos quienes son esos docentes. Si porque tiene que tener la combinación de las dos cosas ser personas que tenga la experiencia y adicional tengan la formación académica,

Eso es pues mi doctora Beatriz como le agradezco, doctora a ustedes muchísimas gracias, yo sé de sus ocupaciones y del hecho de que saque su tiempo para colaborarnos,

Entrevistada: No para mí es un placer, éxito es una empresa muy grande pero son 42.000 empleados a nivel nacional en la sola planta hay más de 1000 empleados en la sola planta, 42.000 a nivel nacional.

Entrevista al doctor César Darío García Moreno trabajador social, especialista en relaciones laborales, magister en educación director del área de talento humano de la UNAB y asesor empresarial en el área de gestión del talento humano

-Entrevistadora: Quiero agradecerle que nos haya aceptado la invitación, como conozco muy de cerca su trayectoria, una persona que ha trabajado en dos entidades como jefe de personal, es la persona que nos puede colaborar y nos puede ayudar en esto, entonces César de alguna manera, quiero que nos haga una presentación vamos a grabar para después ponernos a transcribir porque si no, no hacemos las dos cosas a la vez, entonces quiero que nos haga una presentación ni tanto como académico que ya lo conozco si no como desde la trayectoria de la vida profesional para identificar exactamente las facetas en las cuales nos puede ayudar con lo que vamos a preguntarle hoy.

-Entrevistado: Listo yo soy César Darío García Moreno, egresado de la universidad industrial de Santander, con título de pregrado de trabajador social, hice posteriormente una especialización en relaciones laborales en la UNAB y una maestría en educación en la universidad Javeriana, eso en cuanto a la formación académica y en la dirección de personal o gestión de talento humano desde que egrese de la universidad he estado en esa área inicialmente yo fui el orientador psicopedagógico del colegio la palomita posteriormente en el colegio San Pedro fui el director de pastoral y también estuve vinculado con el ministerio de educación con el instituto nacional para ciegos, allá también fui el director de gestión humana también trabaje cuatro años en el banco popular la dirección de gestión humana ósea toda mi carrera laboral desde que egrese ha sido en el área de gestión humana y en la UNAB fui ocho años director del departamento de gestión de talento humano y actualmente me dedico a hacer asesorías empresariales en el área de gestión humana y capacitaciones.

-Entrevistadora: Bueno gracias César, un favor así especial, entonces con ese recorrido y esa trayectoria que nosotros oímos y conocemos ya, una de las cosas que queremos oír de usted es hoy y con su experiencia, ¿Culés serían esas necesidades en el mundo empresarial desde la parte que se debe llevar o liderar dentro de todos los departamentos que manejan personal en las empresas?

-Entrevistadora: Si yo he identificado por mi experiencia en el campo unas necesidades que muchas especializaciones no cubren porque las especificaciones son de pronto muy académicas y mis colegas, porque yo he estado hablando con colegas que me preguntan ¿Por qué en la UNAB hay una especialización en gestión humana pero realmente no tiene mucho interés para los que estamos en gestión humana?, Porque le hace falta unos componentes que ustedes podrían tenerlos, por ejemplo, un director de gestión humana necesita un módulo que le enseñe a hacer presentaciones efectivas y activas, porque él va a tener que dirigir un proceso que se llama capacitación en las empresas, entonces en muchas especializaciones le hablan al personal de capacitación, eso ya lo sabemos, nosotros lo que necesitamos es una herramienta tecnológica que no enseñe como capacitar a nuestro personal, o como capacitar unos multiplicadores para que ellos nos ayuden a capacitar, en un área de gestión humana, la capacitación, es otro módulo que tampoco se ve en las especializaciones y que es importante es los procesos nuevos que hay para selección de personal, no contar que es la selección de personal si no que estrategias y que técnicas prácticas se están empleando hoy en la selección de personal, otra algunas especializaciones, meten salarios, pero ya pues eso, ya ni siquiera en el pregrado se da porque ya todo viene en software, entonces eso es lo que se hace necesario, no es los salarios por que incluso ni consiguen profesor, ya varias universidades me han pedido el favor que les ayude porque no consiguen, entonces yo le digo, no yo tampoco les enseño a sacar matemáticamente cosas que ya hacen los computadores o que hace usted en una tabla de Excel, necesitamos es

que la persona tenga como el enfoque integral de cómo se consigue hoy la remuneración no el salario porque hoy la remuneración es salario incentivos y beneficios, esa es otra parte que no está satisfecha.

Que otro módulo les digo yo que tampoco es claro, el de salud ocupacional pero un director de gestión humana no va a hacer eso, eso lo va a hacer la ARL o lo va a hacer la persona que está vinculada a la empresa, porque ahora es por ley que va a haber un experto en salud ocupacional, pero si debe dársele un enfoque gerencial, ósea como se gerencia la salud ocupacional en una empresa, no es que yo vaya a levantar el panorama de riesgo no que voy a identificar factores de riesgo, no se trata de eso, y ahí volvemos al punto, porque son muy académicas, pero realmente el director de gestión humana es un gestor, otro elemento clave en una especialización de gestión humana es que la persona que vaya a gestión humana tiene que tener un perfil, tiene que tener unas habilidades y unas competencias que no todo el mundo tiene, entonces por ejemplo, hay una especialización de gestión humana hay que trabajarle muchísimo, muchísimo, muchísimo lo que es la autoestima y equilibrio emocional, porque el jefe de gestión humana no se le puede salir la piedra, no puede perder el control, es la persona que todo el mundo está mirando y busca para satisfacer necesidades, entonces la parte emocional personal es clave, otra aspecto que necesita es la comunicación, también un jefe de gestión humana tiene que ser muy asertivo en la comunicación, entonces no es enseñarle técnicas de comunicación es enseñarle más bien comunicación asertiva, como emplear a continuación para solucionar conflicto, para escuchar al otro, para diseñar programas, para lograr la participación, para coordinar con los jefes, y hay otra muy importante que pues esa sí la tiene la mayoría pero no sé cómo la enfocan, es la liderazgo, porque, porque hoy, la gestión humana no es una gestión humana que se subordina a la gerencia, no, nosotros hoy en gestión humana tenemos tres niveles de responsabilidad nuestra, la cúpula o la dirección, porque somos staff con ellos a ellos tenemos que informarles, a la parte media que a los ejecutivos o jefes o mandos medios como los llamemos y la parte operativa que son los colaboradores, ósea nosotros estamos en respuesta a los niveles pero no estamos subordinados a los tres niveles, a esos tres niveles nosotros tenemos que ser interlocutores con ellos, entonces usted no puede tener un jefe de gestión humano que viva subordinado porque él solo va a esperar ordenes, y hay va fracasar, por eso se llama gestión del talento humano, entonces yo tengo que tener empoderamiento, tengo tener capacidad, para hablar con el gerente como parte, no por debajo, porque si todo va por debajo de pierde, básicamente eso es lo que, que yo he identificado como fortalezas que se requieren en una especialización de gestión humana.

-Entrevistadora: Se me adelantó porque dentro de los puntos estaba cual es el perfil y cuáles son las competencias que debe tener.

-Entrevistado: Ahí está, también tiene que saber manejar muchísimo reuniones de grupo, reuniones efectivas, porque es una persona que constantemente está haciendo reuniones, entonces tiene que acabar con las reunioncitas de la empresa y cuando se haga una reunión tiene que ser muy efectivo, cuando a veces surgen dificultades en la relación laboral entre los colaboradores y de los jefes él tiene que intervenir para mirar dónde está la situación y mediar, porque es que hoy la gestión humana se considera descentralizada, hoy la gestión humana se hace con los jefes, por ejemplo hace tres años yo estuve haciéndole una capacitación, a todos los profesionales de Ecopetrol, que tenía equipos de trabajo a cargo, y eran interdisciplinarios, médicos, químicos, ingenieros de petróleo, ingenieros civiles, por qué?, porque Ecopetrol se dio cuenta que quien dirige un equipo de trabajo tiene que saber de gestión humana, no para que la haga, para eso era el departamento, pero si para que sepa cómo gestionar con sus doce o sus quince, porque si soy el jefe de gestión humana y tengo como en la UNAB mil personas cargo, yo no puedo llegarle a los mil, pero si usted es jefe y tiene veinte gatos usted llega, entonces yo tengo que trabajar muy de la mano con los jefes y estos tiene que involucrarse, entonces se necesita también que tenga esa visión, esa capacidad de liderazgo por eso le hablo de liderazgo y tenga la capacidad de inspirar también y de ser muy incluyente y de ser muy democrático.

-Entrevistadora: Bueno Cesítar de las partes que nosotros estábamos mirando dentro del programa a mí sí me gustaría que usted lo conociera de alguna manera, y que nos dijera que tan completo o que tenemos de exceso que ya me hizo dar una idea de cuál es ese exceso que de pronto ya podemos tocar, y esas son las cosas que nosotros necesitamos, la idea de que ustedes nos acompañen es eso - la idea de invitarlos a ustedes por su experiencia, es que nos ayuden y nos colaboren dentro de una propuesta que se tiene hasta el momento, dónde habría que ver

desde su óptica. - ¿Tú manejas liderazgo dentro de las temáticas? **-Entrevistado:** Si liderazgo en la parte de autoestima.

-Entrevistadora: Entonces habría que ver dentro de esas áreas, eso que nos acaba de mencionar usted ¿Dónde considera cumple o no cumple? pero entonces si queremos que mire que es lo que tenemos, que podemos y que no podemos hacer en un momento determinado.

-Entrevistado: ¿Mirándolo de una vez?

-Entrevistadora: Si míremelo de una vez.

-Entrevistado: Por ejemplo este gerencia estratégica y prospectiva, yo lo cambiaría más bien por lo que le digo de presentaciones efectivas, un jefe de gestión humana tiene que presentarle a la alta dirección datos, si uno no convence echando datos sino con gráficos, con cumbas, con estadísticas, entonces más que hablarle de administración que muchos ya lo saben o lo hacen en la práctica es cambiar ese módulo por presentaciones estratégicas y efectivas yo cambiaría entorno económico no, no se trata de eso porque el que va a hacer una especialización quiere cosas nuevas no más de lo mismo que de pronto en pregrado, yo lo cambiaría si es, es clave por derecho laboral y en ese derecho laboral deben enfocar el derecho laboral aplicado a todo lo que es contratos y prescripción de contratos sí, Ósea que tipos de contratos hay cómo se soluciona el conflicto contractual todo lo que tiene que ver con sanciones de conflicto y relaciones laborales en la empresa yo no lo llamaría derecho empresarial. Prácticas de la gestión humana yo lo llamaría nuevo enfoque de la gestión humana, porque si lo hay, es el que les estoy contando es el que les estoy enseñando en todos lados, la contratación entonces quedaría metida en el derecho, porque no es solamente es enseñar los tipos de contratos, sino también el derecho como una herramienta para solucionar conflictos.

Hay un módulo que es muy importante este es el conflicto y negociación, y liderazgo bien sociales, importantísimo que se conozca salud en el trabajo también, reglamento interno, reglamento interno debe ir a parte no mezclado con negociación, porque el reglamento interno es muy jurídico.

-Entrevistadora: Bueno, pero es que una de las cosas que me decía un profesor, es- hoy en día la negociación está a partir de los reglamentos que tenga la institución-

-Entrevistado: Por eso pero si hay un módulo que diga conflicto y negociación porque es que todo el mundo si lo busca uno y dice, ayúdenme a buscar un reglamento interno, présteme un reglamento interno

-Entrevistadora: ¿y que quede reglamento interno independiente?

-Entrevistadora: Sí, totalmente independiente para que la gente se lleve toda la filosofía, no tanto porque usted le vaya a enseñar, es más importante la filosofía porque la gente de reglamento interno lo ve como un código de disciplina. Son tan importantes que incluso se deben construir con los colaboradores porque eso crea el compromiso, listo, si, compromiso, que como decía el Papa hoy en una palabra, el decía hoy es más importante que el compromiso, el cumplimiento, porque hay gente que cumple, hace las cosas puntuales, pero hasta ahí, entonces él decía el cumplimiento es porque cumplo y me parece que lo voy a utilizar de ahora en adelante.

La gente, uno busca que el colaborador este comprometido, pero la clave en todas las empresas, imagínese más de 30 años trabajando en gestión humana, es el compromiso cuando usted tiene gente comprometida, usted no tiene que exigir horario, no tiene que amenazar, la gente trabaja comprometida, -reglamento interno entonces. Pero sería entonces reglamento interno como política como filosofía y aparte negociación y solución de conflictos, salud ocupacional qué hace auditoría del recurso humano, también este que dice electiva 2 coaching empresarial neurolingüística es el que yo le digo de comunicación asertiva

-Entrevistadora: Esa parte que usted dice de la programación neurolingüística del manejo de los empleados, la parte de comunicación asertiva, ¿toda esa parte la podría englobar desde el coaching?

-Entrevistado: No, el coaching es asesoramiento, el coaching es una palabra que salió del juego del basquetbol porque se necesita entrenador, porque hablamos del coach, apareciendo menos en Santander. La mentalidad del santandereano todavía tiene la autoridad y el poder, exactamente no de la colaboración no del compromiso mucha gente realmente requiere es la participación, entonces el gerente santandereano no es incluyente y tiene mucho miedo.

Yo cuando hablo con gerentes y les doy esas conferencias ellos me dicen pero Cesar Darío está perdiendo autoridad, es que la autoridad... - yo les digo – no, es que la autoridad uno se la gana, no se la da un decreto ni un memorando, ni una oficina con un rótulo, es usted mismo. Sí entonces hay gran temor a perder la autoridad porque sea participación, eso tiene que cambiar en las empresas. Miren en Alemania por ley, todas las juntas directivas tienen que tener 50% de la empresa y por empresa me refiero a el 50% de los trabajadores, porque es así, porque el colaborador es el que sabe dónde se mueve la cosa.

Le decía yo, que aquí lo que se busca con la especialización es un especialista en gestión humana, completamente diferente al que están votando otras universidades, por eso me parece importante del módulo del nuevo enfoque en la gestión, porque él incluso tiene que educar al gerente.

-Entrevistadora: Si nosotros lo tenemos así al principio pero en el momento dudamos.

-Entrevistado: Claro, usted lo ha vivido, cuando un jefe de gestión humana se subordina, murió la gestión - no es que uno - claro en una empresa y uno tiene que entenderse y tiene unas figuras de autoridad y unos conductos regulares, pero tiene que estar en empoderado, qué le pueda hablar al gerente sin que le tiemble la voz sin tener miedo y hablarle simplemente con la voz de la conciencia. Entonces yo sigo mi estilo, yo me siento con toda seguridad y le digo ahí esta situación, yo considero, quiero contarle y usted toma finalmente la decisión, pero es mi deber enterarlo de la situación y para eso es muy importante la comunicación asertiva y el manejo de una buena presentación que le permite la persona dar a conocer.

Que la persona maneje el tema emocional porque hay gente que se asusta porque ya tiene un cargo, entonces ya sé agachan. Yo he tenido experiencias, y Carmencita lo sabe, por ejemplo, yo trabajo en la cámara de comercio hace más de 8 años en la formación de conciliadores y todos son abogados y la gente dice que no enseñan a abogados, y los abogados son seres humanos igual a uno, simplemente tienen una profesión diferente a mí. No me gusta que me presenten cuando voy a conferencias, simplemente doy mi nombre y me dicen -Oiga doctor ¿usted es abogado? - no pero conozco los procedimientos.

-Entrevistadora: Bueno listo Cesitar Muchas gracias de todas maneras porque eso era lo que queríamos y la idea es esa; empezar a retomar de los expertos en general que es lo que estamos haciendo y cómo lo estamos trabajando.

Doctor, dentro de los sílabos ¿qué deberíamos tratar nosotros dentro de la auditoria a la gestión humana, hay una norma como tal, que nos podamos acoger? o esto es bastante empírico.

-Entrevistado: No, eso es propio de cada empresa, Además yo estoy recomendando que la auditoría de gestión humana la haga un experto no nuestra misma gente, sabes, por qué, porque todo el mundo llega con una urgencia a la gestión humana, entonces la doctora resulta que se nos va el lunes para Ecuador y ella quiere que ya hoy yo le entregue la certificación para poder sacar el pasaporte y resulta que eso requiere un proceso; entonces aunque uno haga muchas cosas por la gente la gente cree que uno es el nombre que yo llamo sándwich porque nos presionan los de abajo y nos presionan los de arriba. Los de arriba nos dicen: Nada es que usted es una madre, usted es puro corazón los de abajo: Usted no hace nada por mí.

Entonces, a mí es que me encanta trabajar con la gente, por eso yo soy amigo de la gente. La gestión del talento humano es agradecida, posteriormente, por ejemplo en la universidad, dure casi más de 6 años en la gestión humana, pero es por eso entonces que la gente quisiera que uno le diera prioridad a la persona en la necesidad que tiene; uno la entiende pero hay procesos que se tienen que llevar. Lo que hablábamos el reglamento interno, son las reglas de juego y uno tiene que ajustarse a las reglas de juego. Entonces es mejor que haya una auditoría externa. Lógico que es auditoría externa le va a preguntar al cliente interno y todo, pero es mejor porque la auditoría externa si puede ser objetiva. En cambio Si es mi gerente el que me hace la evaluación del departamento,

no es igual. Entonces es preferible que se haga otra revisión diferente a la que uno hace lógicamente en el día a día.

Lo que les digo, habrá gente que siempre se aprovecha de la auditoria porque espera mucho más. Hay un profesor por ejemplo que siempre me ve y me mira al rayado como dicen los chinos, porque una vez fue a pedirme una certificación de los años que llevaba de docencia, llevaba 3 años, yo le certifique los 3 años y él necesitaba cuatro porque estaba en un concurso, entonces fue a decirme que porque no le colaboraba pero yo le dije solamente puedo certificar lo que registramos como evidencia - no pero ayúdenme - entonces se gana una enemistad, pero para eso hay que tener equilibrio emocional, o sino usted se va a afectar o usted se arma un conflicto.

Por eso el lado humano es clave y el gerente de talento humano, no puede ser cualquiera, y a veces en las empresas cometen error, ponen por lo general abogados, porque el abogado conoce de contratos y liquidación de contratos entonces, ponen a un abogado y resulta que él, de gestión de talento humano del día de hoy no tiene conocimiento. La que potencia el desarrollo de los colaboradores, promueve el trabajo en equipo, promueve el bienestar de los trabajadores, la autogestión de las mismas personas, el mejoramiento y desarrollo personal de cada colaborador, entonces fíjese que no es nomina ni es contratos, es mucho más que eso, no sé qué preguntas.

-Entrevistadora: No, Andrésito ahorita nos ayuda por otro lado, no lo conocemos aquí como docente, pero por este lado era querer conocer la opinión de un experto y con la trayectoria que nos acaba de mencionar, entonces Cesar por nuestro lado, lo vamos a seguir molestando, fuera de esta, esta es una entrevista muy general pero luego yo sé que le voy a pedir un favor adicional.

-Entrevistado: Si, y lo que le digo, piensen que el alumno de una especialización es gente que trabaja, entonces no se le puede cargar académicamente porque no tienen tiempo, a duras penas sí uno logra sacar una faena, entonces si quiere alguien que se está especializando, cosas muy prácticas, cosas que lo actualicen, cosas que puedas llevar a la empresa inmediatamente, porque si no la gente se aburre y dice: Ah! eso ya lo vimos en pregrado, viene un tipo ahí a hablarnos chachara y en eso les falla mucho, las especializaciones, son muy académicas, no son enfocadas a la parte laboral.

-Entrevistadora: Bueno Cesar yo sé que usted va corriendo con su tiempo, entonces mil gracias, muy amable, le agradezco en el alma que nos haya acompañado en esta tarea y sí, ya sabes yo canso, espero que coincidamos.

Entrevista a la doctora Carmen Cecilia Montaña Núñez administradora de empresas magister en prevención de riesgos laborales, gerente administrativa y directora de talento humano de la empresa Campollo y el doctor Giovanni Sanabria Roa abogado candidato a magister de contratación pública y privada, asesor de varias empresas a nivel de Santander en el tema de seguridad social y laboral, auditor de la superintendencia nacional de salud.

-Entrevistadora: Muy buenas tardes mi doctora Carmen Cecilia y mi doctor Giovanni primero que todo agradecerles la colaboración y el hecho de que nos estén acompañando hoy en esta reunión, con la cual nosotros queremos conocer a partir de la experiencia y la trayectoria que ustedes han tenido en su vida profesional, como personas que han trabajado de la mano con talento humano, dentro de las empresas de Bucaramanga y el área metropolitana, su experiencia y que nos ayuden con un proyecto que nosotros tenemos y decirles que en una primera instancia que vamos a grabar y les vamos a pedir el favor que nos cuenten su hoja de vida; desde su experiencia del talento humano que han tenido y luego vamos a conocer de ustedes algunos detalles específicos que nos puedan aportar a una especialización. Entonces mi doctora Carmen su presentación. A bueno, pero yo no conozco la vida profesional conozco la de docencia.

-Entrevistada Carmen Montoya: Bueno entonces mi nombre es Carmen Cecilia Montaña Núñez, soy la gerente administrativa de la empresa Campollo S.A, trabajo con ellos desde hace 15 años y está bajo mi dirección toda la parte de talento humano, manejamos 2600 trabajadores y estamos en todo el territorio nacional, centralizando todo el tema de talento humano aquí en Bucaramanga bajo mi responsabilidad. - que está bajo mi responsabilidad, está todo lo el proceso de selección de personal mirando los perfiles, estamos bajo procesos, centralizados aquí desde Bucaramanga pues todo el proceso de selección todo el proceso de contratación se hace acá, todos lo hacemos directamente, tenemos nuestro grupo de psicólogos, las personas idóneas para el manejo de las pruebas y todo el proceso también de contratación está aquí ya desde el proceso de inducción, todo lo que tiene que ver y todo el proceso de seguridad y salud en el trabajo, qué ha sido últimamente reformado al 100% y que nos tiene a las puertas de entregar un sistema integrado de gestión de la empresa como tal implementado, no solamente de que lo dejemos documentado sino que lo tenemos que implementar .

Gracias a eso y también gracias a la universidad yo terminé mi maestría en seguridad y salud en el trabajo, soy master en prevención de riesgos laborales y pues eso me ha permitido también estar al frente de procesos como el montaje del sistema, cada semestre tenemos que estudiar la parte laboral, la que se ha venido transformando y pues gracias a Dios logramos estar a la vanguardia de todos los cambios tanto en licencias como en permisos, ya que crear empresa es muy muy complicado por el tema laboral. Ya no es solamente contratar a una mujer y que el tema del embarazo no es el problema, ya que los señores también los está cubriendo todo el tema de maternidad.

Adicional que uno se vuelve psicólogo, yo digo que ya puede uno perfilar desde nuestro ámbito administrativo. Podemos perfilar más el perfil de las personas, casi igual que los mismos psicólogos, ellos van más a la parte emocional, en cambio nosotros tenemos que ir a todo el engranaje de la persona, ya no vemos en el campo el tema de las emociones ya nos toca verlos integralmente si funcionan o no funcionan.

Entonces esto ha sido todo un proceso y la rotación en el sector agrícola es grande, más sin embargo, nosotros tenemos establecido un tope de 2600 trabajadores. También dictó toda la parte de talento humano en la Santo Tomás, en administración de empresas yo dictó derecho laboral como tal dictó también seguridad y salud en el trabajo en la Santoto, estoy desde el año 96 trabajando entonces gran parte de mi vida es la docencia y el trabajo en la parte administrativa.

-Entrevistadora: Gracias doctora Carmencita muy amable, ahora usted doctor Giovanni.

-Entrevistado Giovanni Sanabria: Mi nombre es Giovanni Sanabria Roa, abogado, especialista en seguridad social, especialista en responsabilidad médica y candidato a magister de contratación pública y privada, mi experiencia pues fui asesor en la cámara de representantes, director jurídico de la EPS de Comfenalco, posteriormente fui director jurídico de Caprecom EPS medicina prepagada a nivel región y laboral y actualmente ya me retiré del trabajo en las EPS, y actualmente estoy trabajando con la superintendencia nacional de salud en auditorías, soy asesor de varias empresas a nivel de Santander en el tema de seguridad social y laboral en empresas grandes, Coopprofesores Acrópolis, seguridad Acrópolis que tiene 1700 empleados, en algunas avícolas, empresas sociales del estado, en varias soy asesor y tengo un buffet de abogados y en los tiempos libres me dedico a la docencia, mi experiencia a nivel de talento humano en las empresas que labore tanto en Comfenalco como en Coomeva y he sido la parte jurídica de esa parte de talento humano. Tengo que brindar apoyo a esa parte y nivel de talento humano, ejemplo, procesos de nivel disciplinario y a procesos de seguridad social, licencias de maternidad y paternidad accidentes de trabajo, enfermedades laborales etcétera, Ya en la parte práctica me ha tocado ser el apoyo a las personas de talento humano como tal, también he tenido manejo de personal en las dos áreas y pues varias de estas empresas no contaban con la oficina de talento humano y realice las funciones de la oficina de personal como director de área, que era en la parte jurídica, en docencia fui docente de pregrado en Uniciencia también he estado en la UDES y en especializaciones en la universidad Santo Tomás y también en instituciones de seguridad social, la relaciones laborales básicamente manejando el área de personal a nivel de seguridad social hoy por hoy seguridad y salud en el trabajo, con toda la implementación de las normas.

-Entrevistadora: Bueno muchísimas gracias al doctor Giovanni, bueno ahora sí de parte de los dos nos gustaría conocer desde su experiencia y de lo que conocen de la región ¿qué es lo que ustedes consideran debe tener un especialista en gestión del talento humano cuáles son las necesidades que hay a nivel empresarial y cuáles deben ser esos conocimientos que se le debe dar a un futuro profesional en Talento humano?

- **Entrevistada Carmen Cecilia Montoya:** Ahorita considero yo qué son normas y tenemos que estudiar muchísimo la normativas, ya que no es sólo pensar que es la parte tributaria, hoy las normas de lo que es la gestión del talento humano casi que todas las semanas tenemos que estudiar nuevas normas y yo pienso que una parte muy importante en esta formación es la parte humana. Es muy importante porque se nos ha olvidado que estamos administrando son seres humanos y no máquinas, de hecho la misma administración dejó de llamarlo recurso humano para volverlo talento humano dejó de llamarlo trabajador para volverlo colaborador, entonces ese es un enfoque muy humanista hacia el ser hacia el profesional, porque a veces terminaban la carrera y piensan que ya son los más duros, y se les acaba la humildad y se les olvida que nosotros vamos a administrar seres humanos, hay que hacer como un eso que nos hizo aquí la doctora como un coach.

Si es que es eso parece porque es muy integral, yo hasta los domingos en la madrugada estudiaba los temas por qué, porque realmente es como un aterrizaje para nosotros, el coaching no es de ayer es de mucho tiempo, pero hasta ahora están diciendo ¡EY!, trabaje en la persona, trabaje en el ser, en sentirse, eso me sirvió para ahorita estar invirtiendo en charlas de sensibilización, entonces estamos pagando un gran profesional en ese tema, él es una persona que no estaba ejerciendo, pero tuvo la oportunidad de hacer una conferencia e impacto, logró los objetivos y la verdad es que a nosotros se nos olvida hasta saludar a nuestros mismos miembros de la familia. Ya hemos hecho reuniones y hemos llevado a 100 personas a esta charlas y sí. El cambio, el cambio de actitud de las personas ha sido favorable para la productividad de la empresa, porque ya la gente llega a la rutina, a esa zona de Confort de la que no queremos salir y a la que nos hemos acostumbrado como que ya eso ni me gusta no y les preguntamos, - ¿usted cuantos abrazos dio hoy? -¿usted saluda al vigilante? – No, -usted pasa y ningún día saluda, pasa por encima de la gente le es indiferente, más le interesa sancionar que de pronto averiguar ¿qué le pasó?, ¿porque no vino a trabajar? Así lleve 10 años vienen a decir que no es competente a los 10 años decirle a una persona, notificarle que no sirve, hay que trabajarle mucho esa parte humana, pero muchísimo doctora.

Entrevistado Giovanni Sanabria: Bueno compartiendo lo de que dice la doctora Carmen Cecilia, yo creo que la principal herramienta de una empresa es el trabajador, por lo tanto la persona que debe manejar el talento humano, lo que tiene que tener claro es primero el conocimiento de si mismo desde el punto de vista en el relacionamiento de ella con los trabajadores. Antes vistos como herramienta, solo produzca y produzca, en esos términos que usted utiliza se ve mucho la generación de los millennials qué es no estar en un cargo por un tiempo superior o mayor a 3 años -qué van es por un trabajo temporal- y hay que mirar las situaciones, hay que cambiar su visión de saquemos el mayor provecho y ahora hay que buscar estabilidad, hay que mirar como los hacemos querer a la empresa, ya no se ponen la camiseta como antiguamente se hacía, es decirles venga quiera a su empresa y para esto es la relación que el talento humano debe dictar.

Porque si a veces no somos capaces de recompensarlos con salarios, entonces nos toca recompensarlos con el bienestar de la persona, eso sería lo primero que deberían entender. Necesariamente deben tener liderazgo, si tienen liderazgo no van a servir y aparte de coaching tiene que ser un entrenador todos los días necesariamente de dos puntos de vista tienen que tener conocimiento en la vida laboral es decir todo lo que es contrato laboral todo lo que es contrató cómo manejar lo tienen que ver con seguridad y salud en el trabajo tiene que tener conocimientos de salud y riesgos laborales porque es que el trabajador va y agarrar el jefe de talento humano y le dice deje a mi mujer embarazada donde la pongo, que hago, a que tengo derecho, si me caigo, si sufro un accidente de trabajo. Le toca manejar porque el que califica el primero que califica es el médico de EPS al que le toca refutar esa calificación es al de talento humano, la ARL, por ejemplo, que quiere reintegrarlo y la empresa que no lo quiere recibir porque donde lo ubico, porque no tengo espacio, la visión económica.

Ambos tienen su posición y se les olvida la posición más importante, que es el trabajador como las empresas abandona a sus trabajadores cuando se accidentan porque dejó de ser, yo ya no lo quiero aquí, porque claro yo

tengo mi visión económica, en vez de venga como lo rehabilitamos, que se puede hacer por él, en estos momentos la ley nos enseña que sí lo abandonamos, hay problema por comprometer la vida laboral del trabajador y después vienen las demandas. No solamente lo paga la ARL sino también la compañía, entonces para mí esa persona tiene que tener conocimiento no solamente de coaching psicología liderazgo derecho laboral derecho de seguridad social.

Entrevistadora: Gracias mi doctor, y si hoy les dijéramos a ustedes, ¿cuál es el perfil con el que deben salir nuestro especialista en talento humano?

-Entrevistado Giovanni Sanabria: Básicamente tiene que ser una persona que tenga todo esos conocimientos y estás competencias, para que pueda desarrollar a los colaboradores en las diferentes áreas que tiene el trabajador en sí, cómo decía: la competencia en seguridad social y seguridad en el trabajo, competencias laborales, competencias en coaching, competencia de relacionamiento humano.

Entrevistada Carmen Montoya: Sí, ese sería el perfil ideal doctora, porque dejando cualquiera de las que menciona el doctor Giovanni no podría liderar la empresa, porque es fundamental, nosotros los profesores Somos unos bendecidos porque todos los días estudiamos, si todos los días nos toca prepararnos. Y fuera de eso estamos en la práctica y en la vida laboral y uno se encuentra un sinnúmero de casos, y es donde le toca a uno llorar levantarse, levantarle el ánimo a la persona, porque son estados de ánimos que son de muchas personas y como decía el doctor Giovanni, con las personas de las enfermedades laborales o de los accidentes laborales uno no los puede abandonar porque es el problema más grande que uno tiene también hay que identificar el que quiere trabajar y el que llega a la empresa si sencillamente sola buscar una pensión.

Entrevistado Giovanni Sanabria: Hay simuladores, porque tenemos que identificar que está presentando aquella persona que sufrió un accidente y exageré para buscar acceder a una pensión y el talento humano tiene que tener esa capacidad, yo pienso que el talento humano tiene que tener un apoyo psicológico para que determine como es ese simulador.

Entrevistada Carmen Montoya Tiene psicología laboral, el psicólogo no sólo puede ser denuncia sino también esa psicología organizacional, porque resulta que hoy la persona teniendo el riesgo psicosocial fácilmente se ponen a llorar y se van a la isla y se capacitan 30 días porque están estresados y en la ARL están cubiertos al 100, entonces están cubiertos al 100 a ellos les da más llorar y estarse en la casa entonces es muy importante ese es un tema.

Entrevistado Giovanni Sanabria: Personas que realmente tienen una depresión son vigilantes y como cargan un arma de fuego es peligroso, por eso talento humano tiene que trabajar mucho sobre esa pérdida de capacidad laboral y poder objetar para ir detrás del interés, porque el que va protegiendo su propio interés económico y la ARL aún más y resulta que reintegran trabajadores que no tienen la capacidad para ser reintegrados y que le toca a talento humano mirar que hago yo con esta persona.

Entrevistadora: Mirando el componente de la región, la idiosincrasia de la región, ustedes cómo consideran que pueden ayudar, o no, la especialización de talento humano a las empresas o a las organizaciones, más conociendo que por ejemplo en el caso de Santander o en Bucaramanga en el área metropolitana donde la cámara de comercio dice que el 99% de las empresas son microempresas, no son grandes empresas y conociendo a Santander y conociendo al santandereano como yo lo aprendí a conocer ¿Que consideran ustedes aporta una especialización frente a este sector empresarial que tenemos en Santander?.

Entrevistado Giovanni Sanabria: Bueno yo iría primero hablando de que las mipymes y las pymes no tiene la capacidad económica para tener un jefe de talento humano, entonces eso es, una especialización es muy buena para Santander sobre todo para ese tipo de empresas porque a veces le toca al gerente, entonces ese gerente si no tiene la capacidad, por ejemplo, de la doctora Carmen C que ha dedicado su vida a trabajar en eso, pero puede la especialización brindarles fundamentos básicos a esas gerencias de microempresas para tener por lo menos esas bases para empezar a manejar el talento humano. Y por otro lado como decía la doctora Carmen C, pienso que les falta mucho, esa es la persona que está ahí para otro tipo de procesos diferentes a los que se están dedicado a

trabajar toda su vida. La especialización puede brindarle a esas gerencias de microempresas la base para empezar a manejar el talento humano dentro de sus empresas. Por el otro punto las grandes empresas, las que tienen jefe de talento humano también serían de mucha importancia.

Entrevistada Carmen Montoya Pues haber, agregándole de pronto lo que dice el doctor, si, Santander es una región de pequeñas de pequeñas empresas muy del sector avícola y agrícola y tiene la carencia y la falencia de no tener una persona formal en la parte de talento humano. Entonces la que tiene como más trayectoria, la que tiene más de 10 años en la empresa o más de 5, porque las empresas de Santander dan mucha estabilidad no hay problema nosotros si nos quedamos más de 5 años.

Entonces, esas personas que ya tienen como una antigüedad, es la persona que ponen a dirigir el talento humano, y es ahí donde viene - a usted es administrador- usted es administrador -usted sabe administrar- usted maneja el talento humano- y eso no. Nosotros sabemos administrar, pero nosotros tenemos que aprender a administrar personas. Lo que dice el doctor, normas hay por montón y tenemos que estudiar las casi que todos los días. Entonces es muy bueno que la universidad esté proyectando una especialización. Es muy bueno porque todas las especializaciones están dadas en revisoría, en normas internacionales, ahoritica, estatuto aduanero, el estatuto... todo, todo lo que tiene que ver con normas internacionales en cambio la parte humana es una necesidad increíble. –Bueno, eso podría ser muy bueno para los chicos

Entrevistadora: Bueno esperemos que eso sea así, mi doctora Carmen C, nosotros debemos realizar una serie de ajustes que van a empezar o que ya hemos empezado a ver con las personas que hemos tenido en esta clase de entrevistas a profundidad. Sobre la propuesta de lo que nosotros tenemos sobre la especialización el doctor Giovanni nos había ayudado en algo, a él le voy a hacer una pregunta, luego a usted doctora Carmen Cecilia, qué piensa usted en cuanto a ¿cuáles deben ser las temáticas que ayuden a resolver esas necesidades de formación en el talento humano? y ¿qué nos proponen que ellos puedan ver en los módulos?

Entrevistada Carmen Montoya: Yo creo que nosotros ya aquí debemos, aquí a nivel de texto, debemos ya quitar esto de recurso humano y trabajarlo como talento, porque si nosotros vamos a empezar a hablarles a los chicos de una nueva cultura, es hablarles todo el tiempo de lo que es el talento humano.

Aquí está salud ocupacional me parece genial auditoría al Talento humano porque nosotros tenemos muchas maneras de valor desempeño, pero no aplicamos ninguna forma de evaluación de desempeño, nosotros el desempeño lo evaluamos a ojo- cierto – entonces nosotros decimos, esta persona sirve pero por cosas muy subjetivas más no porque esté dando el verdadero rendimiento, entonces nosotros hablábamos, de realizar una valoración 360, determinar los objetivos la persona qué es lo que tiene que cumplir dentro de la organización. hay que cambiar la mentalidad total de la el departamento, entonces si hablamos de una auditoría, eso quiere decir que van a ver unos procedimientos y que van a ver unos manuales para que se pueda ejecutar la auditoría, aquí hacemos, la auditoría pero no veo nada del sistema de gestión, está entorno, gerencia estratégica esta, -ah si aquí esta-seguridad y salud en el trabajo, aquí está. No estaría súper bien. No podemos dejar por fuera los sindicatos porque así nos parezcan horrible nos toca, nos toca tenerlos porque no hay nada más que hacer, estaría bien. Aquí dentro de la salud ocupacional tendríamos que manejar también comité de convivencia y el paso del Ministerio de trabajo, porque la gente normalmente va directo al ministerio y se ve el proceso, le ganamos nosotros como empresarios, pero si el trabajador yo pienso uno tiene que enseñarles también si se tienen que quejar es que se quejen directamente con gente que nos va a escuchar pero si se van directo al ministerio. Yo mandé a un señor a un coordinador de área vacaciones y me puso acoso laboral sí que tal.

Entrevistadora: Bueno mi doctor Giovanni hay dos cosas, bueno usted lo acabo de mencionar donde una sugerencia es que no manejemos reglamento interno con negociación sino que reglamento interno tenga una independencia de lo que es negociación y solución de conflictos

Entrevistado Giovanni Sanabria: Lo que pasa es que reglamento interno es la base que debe tener todo, la entidad y negociación como tal en sí es el manejo de conflictos con el trabajador y los sindicatos, qué sería como derecho colectivo, pero no quitar.

Lo que pasa es que para la negociación individual y la negociación colectiva es muy diferente, en el fondo es diferente porque la tiene que la negocian individual es la que establecer la jefe de talento humano con el propio trabajador a ver que podemos llegar dentro de las posibilidades que tiene un trabajador de forma individual. La otra ya es colectiva, como dice la doctora hay que saber negociar hay que aprender a manejar el talento humano.

Entrevistadora: Pero esa surgió como una entrevista que hicimos con alguien que maneja talento humano en una entidad grande donde para ella sí debería estar visible el manejo del colectivo.

A ver pero estamos hablando de, de 1700 empleados. A ver doctora, que manejó tiene usted en el sindicato -no tengo sindicato - no tiene sindicato supongamos que yo tengo el sindicato, que manejó tendría talento humano frente al sindicato, un pliego de peticiones hombre eso ya para mí se sale en la esfera de la área de la jefe de talento humano, porque ya se necesita es un abogado que aquí entre negociar. Podría darse de noción de cómo se maneja cómo se conforma un sindicato, que actividades puedo desarrollar hasta ahí.

Generalmente ya le dicen a empresa no venga, venga el abogado porque aquí ya toca ponerle abogado a que vaya dentro de la norma laboral y dentro de la norma constitucional podría ser un apoyo del jefe de talento humano pero la negociación ya es jurídica.

Entrevistadora: Bueno la otra consulta que quiero hacer en la siguiente, en la parte que tiene que ver con nosotros, estamos incluyendo algo por experiencia y por la universidad hubiésemos querido ver desde la parte de seminario de investigación, es decir, el hecho de que uno pueda trabajar con el especialista o desarrollar trabajos que tengan que ver con la parte práctica y aplicativa dentro de la empresa y que nos ayudará a nosotros dentro del desarrollo de la línea de investigación que se tiene por el lado de capital humano, más sin embargo una sugerencia de alguien es si uno no sabe que el Ministerio no le pide una investigación. Pero eso sería en trabajos que apoyarían y ayudarían desde de la especialización hacia las líneas de investigación, para ustedes en la práctica con una especialización valdría la pena consideran que para un especialista definitivamente no las deberíamos dejar y que se podría dejar a cambio de si uno pretende que el ejercicio que se haga dentro de la especialización ellos lo lleven a la práctica lo apliquen realmente que debería darse ahí, o qué debería trabajarse ahí.

Entrevistado Giovanni Sanabria: Es muy importante pero para un estudiante es más atractivo que no le pongan trabajos de investigación. Porque tiene poco tiempo pero quiere aprender. En mi concepto yo considero dejarlo sin trabajo de investigación. He incluir toda la parte de evaluación del desempeño.

Entrevistado Carmen Montoya: y hablar de la auditoria interna porque son los elementos de nosotros para ejecutar normas y procedimientos y también la externa se requiere.

Entrevistadora; Mi doctora usted decía que era jefe administrativa y que en su cargo a su cargo estaba talento humano, ¿qué necesita un jefe de talento humano frente a la alta dirección y frente al trabajador?

Yo soy la gerente administrativa hace 15 años y hace 5 años se fue la psicóloga que teníamos y quede encargada de la dirección de talento humano, porque así va pasando, las empresas van así, usted encárguese ahí -que necesita-paciencia. Es un todos los días problemas, situaciones, desde que empezó la norma de seguridad y salud en el trabajo, no sé pero la gente se accidenta mucho más, no sé la gente no tiene autocuidado para nada para nada para nada, yo tengo un ejército de seguridad y salud en el trabajo yo tenía 3 personas hoy tengo 12 personas de seguridad y salud en el trabajo y así porque tengo 8 procesos que cuidar que evaluar. Pero como dice el doctor estamos dedicados a llenar papeles y papeles y papeles y más papeles porque eso nos piden, es más nosotros estamos trabajando una batería diferente a la que tenía el, y el Ministerio nos dijo eso no sirve para nada tiene que ser la que da el Ministerio.

Entrevistadora: ¿Y frente a los superiores?

Frente a los superiores nosotros tuvimos que cambiar el léxico de llegar a ellos y es dejar de hablarles en texto y llevarle cifras la forma es hacer un presupuesto, cuánto vale cuánto vale una incapacidad mejor dicho todo, decir señor, si no compramos por ejemplo, elementos de protección y llegan y se caen, eso nos vale tanto cuánto nos vale un muerto, cuánto nos vale todo en cifras, todo se tuvo que cuantificar, si nosotros no cuantificamos la

información a la alta gerencia, la alta gerencia nos involucra y si la alta gerencia nos involucra nosotros no estamos haciendo nada.

Entrevistadora: Muchísima gracias doctores

Entrevista a la doctora Gloria Daza jefe de personal psicóloga y abogada y Andrés Mauricio García Bolaños inspector de trabajo del Ministerio de trabajo magister en riesgos laborales.

Entrevistadora: Muy buenas tardes mi doctor Andrés y mi doctora Gloria, queremos agradecerles que nos hayan acompañado a esta reunión, la idea de esta reunión es conocer de parte de su experticia como personas que han manejado talento humano, personal dentro de sus empresas o dentro de sus instituciones el recorrido que tienen, algunas opiniones para consolidar su opinión en cuanto a propuestas de formación en gestión del talento humano, así lo tenemos en el cómo título inicialmente, y por eso una primera parte que es bien importante para nosotros es dejar claro, digamos la hoja de vida de ustedes por eso dentro de ese trayecto y ese recorrido que ustedes han hecho en la parte empresarial, por eso queremos oír la presentación de cada uno de ustedes en primera instancia... Andresito nos dice que la doctora Gloria se presente primero.

- **Entrevistada Gloria Daza:** Muchísimas gracias, bueno... muy buenas tardes doctora muchas gracias por habernos convocado aquí con gran gusto en lo que podamos apoyar ahí estamos pendientes referente a mi hoja de vida pues soy profesional psicóloga, abogada y esto con una especialización en procesos de pensamiento y desarrollo de la inteligencia, experiencia en la parte de psicología trabajando con personal, dirección de personal en talento humano, charlas de preparación para gentes en talento humano, me encanta lo que es mover la empresa todo lo que tenga que ver con talento humano me encanta la parte organizacional todo lo que sea comunicación, en abogacía derecho laboral la parte de derecho laboral y todo lo que es atención al cliente, esa sería mi hoja de vida.

Entrevistadora: Gracias doctora gloria, doctor Andrés...

Entrevistado Andrés García: Doctora igualmente es un placer estar acá. Para la grabación mi nombre es Andrés Mauricio García Bolaños, soy administrador de empresas de la universidad externado de Colombia, con una especialización en alta gerencia y una maestría en prevención de riesgos laborales, mi experiencia laboral en el tema de talento humano... fui cinco años jefe de nómina de capacitación de la auditoría general de la Republica, siempre he sido basado en sector público y con el Ministerio de la Protección Social porque en esa época era Protección social, era el coordinador de carrera administrativa de bienestar evaluación, capacitación y seguridad y salud en el trabajo en el ministerio de protección social a nivel nacional, me vine hace seis años para acá como inspector de trabajo del ministerio de trabajo, en este trabajo uno puede mirar lo que tiene que ver con el tema de la gestión del talento humano. En Uniciencia llevo ya seis años y medio y siempre he tenido la catedra de administración de talento humano hubo un semestre que no la tuve, en donde siempre he enfocado mi catedra en el tema de ingreso, permanencia y retiro, digamos que ese es el macro proceso que manejo con el tema del talento humano teniendo en cuenta en cada uno con sus procesos como tal, en ingresos por lo menos vemos tema como reclutamiento selección, organización en donde tenemos que ver el tema de perfiles y código que necesita la organización para poder tirar esos espacios para que entren las personas en el tema de desarrollo o permanencia miramos el tema de lo que es capacitación, bienestar seguridad y salud en el trabajo en tema de retiro también es importante saber cómo se puede retirar una persona, es decir el tema de contratación tenemos que tener en cuenta que un error en el momento de sacar una persona nos puede costar un problema al interior de la organización, entonces enfoco a esto la catedra y la he enfocado bastantes años sería más o menos lo mío.

Entrevistadora: Gracias mi Doctor Andrés y doctora Gloria

La idea de nosotros con este proceso en una primera instancia lo que queremos es que a partir de esa experiencia y de ese conocimiento que ustedes tienen sobre las necesidades del sector empresarial, ustedes nos digan ¿cuáles

son esos conocimientos o esa formación que debe tener un profesional que esté relacionado con el manejo del personal dentro de las empresas?, entonces hay si los oímos a ustedes.

- **Entrevistada Gloria Daza:** Pues con la presentación que hace mi compañera y mi Doctor Andrés nos dieron todas las pautas necesarias, básicamente él describió de manera global, lo que se necesita tener pendiente en el momento de contratación y en el momento de desempeño en el talento humano, y lo describió en tres circunstancias que son muy claras. Ingreso, permanencia y retiro.

Entrevistado Andrés García: Yo quiero también saber cómo quieren enfocar, porque será muy bueno que también incluya lo público, queremos de pronto pues no sé si estará dentro de lo que, las personas que manejan talento humano a veces se ven abogados a lo privado y público y dentro de lo público hay temas legales que tiene que saber y conocer y deben manejar igual y lo privado pues uno se basa mucho en el tema de las competencias de las personas el ser, el saber, el saber hacer, pero también el querer hacer y el poder hacer que es temas de actitudes también que la organización le permita a la persona desarrollarse dentro de la organización ahí es donde vemos el tema motivacional el tema de fortalecimiento de esas competencias y planes de carrera en las organizaciones para que, para que se haga enfoque en lo que es el reclutamiento interno en la organización lógicamente sabiendo el tema del reglamento externo y teniendo en cuenta el mercado laboral es una fuente también valiosa de traer personas nuevas a la organización, maneras nuevas de hacer las cosas, temas de innovación, pero que se sepa más o menos a un gran visión cuando es bueno hacer el reclutamiento interno y cuando es bueno de pronto traer...

- **Entrevistada Gloria Daza:** hablaríamos del tema de competencias gerenciales

Entrevistado Andrés García: Tema de liderazgo, tema de manejo de equipos, tema de motivación tema de comunicación temas de cómo atraer a los mejores talentos a la organización entonces eso es clave

Entrevistadora: Dentro de esas experiencias ya usted me menciona el tema de lo público y el manejo de lo público que diferencia habría entre un jefe de talento humano dentro de una empresa privada con un jefe de talento humano del sector público, usted los dirigió desde allá del ministerio como tal, la doctora Gloria trabaja con lo público también valdría la pena oír de ustedes el concepto que sería.

Entrevistado Andrés García: El concepto general que uno tiene y es para ambas personas es potencializar lo mejor de las personas para el bienestar de la entidad, ese es el gana a gana, atraer los mejores talentos que uno pueda tener del mercado laboral para que mi empresa sea, tenga calidad de vida y sea pues competitiva y permanezca en el mercado, lo que uno busca como tal, las diferencias que uno logra ver de todas maneras la selección, de reclutamientos y selección, temas de concurso, convocatoria comisión nacional de servicio civil, el tema del SIMO, de cómo atraer eso talentos es temas de concursos el tema también de contratación que es de los distintos cargos que existen en nuestro sector público de carrera administrativa de profesionalidad, de ordenamiento y remoción contrato de trabajadores oficiales, que también las personas tiene que conocer el tema, como tal, el tema de capacitación yo en el sector público no puedo capacitar sino solo a los de carrera administrativa por que los provisionales se supone que son los idóneos para estar en el cargo no los puedo capacitar, los puedo entrenar para mejorar su puesto de trabajo mas no capacitar, en temas de evaluación de desempeño, la evaluación de desempeño en lo público me permite a mi ascender en carreras administrativa a algún un cargo, me permite permanecer en el cargo, me permite ganarme algunos estímulos algo que pueden ser premios como publicaciones o irme a estudiar al exterior en cuanto a evaluación de desempeño

Entrevistada Gloria Daza: Y los procesos de sanción disciplinaria también.

Entrevistado Andrés García: Entonces ahí miramos los temas de procesos disciplinarios que tienen que ver. Nosotros los servidores públicos por omisión o por hacer más nos metemos en algunos inconvenientes, teniendo claro cuáles son las funciones dentro de la entidad de uno en su cargo darle una utilidad al manual de funciones, está el manual de procedimientos pero todavía en lo público se maneja mucho lo que es funciones en lo privado ya se maneja mucho mas

Entrevistada Gloria Daza: Yo completaría ahí la parte de la ley, las leyes nos diferencian bastante en lo público, entre lo público y privado, existen leyes específicas de trabajar,

Entrevistadora: ¿Dentro de los perfiles que deberían tener los gerentes, los directores, o quien dirija un departamento de talento humano, cual sería ese perfil de talento humano ideal para la empresa de hoy?.

Entrevistada Gloria Daza: Definitivamente el liderazgo transformacional y el desarrollo de las competencias, querer hacer y ponerse la camiseta en equipo, porque realmente es aplicarle el talento humano al bienestar del ser humano no del recurso como era antiguamente, si no es del el talento humano porque la gente comprometida, la gente animada, la gente con estímulos, saca adelante cualquier empresa. Se deben acabar pues muchos paradigmas respecto del recurso humano para ir mas como cumplimiento de tiempo estricto, estos paradigmas que hacen que la gente no demuestre sus habilidades completas y hay que dejarlos que ellos crezcan, que ellos salgan y demuestren que pueden hacer las cosas, definitivamente es un liderazgo transformacional.

Entrevistado Andrés García: Liderazgo transformacional con el tema también doctora creo que es muy importante manejar y es toma de decisiones en el tema de toma de decisiones, yo debo saber cuándo yo puedo ascender a alguien en mi organización porque lo puedo estar quemando en un momento determinado sino tiene las competencias, por ejemplo trabajo en equipo y orientación al resultado de compromiso institucional porque hay personas que son muy buenas obedeciendo, pero no son tan buenas en un determinado tiempo dirigiendo, hay que empezar a mirar esos perfiles de los cargos y no solamente con temas de conocimiento y experiencia también está el tema actitudinal y el tema de emoción también hacia el cargo.

Entrevistadora: Y en la parte de competencias cuales serían esas competencias que se deben formar en un profesional en el talento humano que maneje estas competencias.

Entrevistado Andrés García: Definitivamente debe tener conocimiento, conocer lo que es el talento humano, que hace el área de talento humano, cuales son las funciones que debe tener el área de talento humano como tal, la experiencia, de todas maneras sabemos que la experiencia como dicen por ahí, no se improvisa y la experiencia se adquiere con el tiempo desarrollando en el área y lo otro es esa parte actitudinal que es lo que estamos diciendo que la parte del manejo de personal, somos una área de apoyo dentro del mapa de procesos, generalmente el talento humano no está en lo estratégico a menos que de sea una empresa que se dedique al talento humano, estaría en lo misional, somos una área de apoyo y como somos una área de apoyo tenemos que ser un área donde nuestro cliente es nuestro cliente interno, entonces como tal tenemos que ser ese apoyo. Personas que nos guste conocer, hablar con la gente, personas que tengan esa facilidad de comunicarse con la gente que seamos lo que necesite la gente para que la organización tiene una calidad de vida para que nuestra organización este comprometida y crezca.

Yo propondría básicamente la competencia comunicativa, la comunicación es básica en la parte del recurso humano trabajando las tres dimensiones básicas del ser, la cognitiva como decía el doctor Andrés que hace referencia a la parte cognitiva científica del saber propio y la cognitiva experiencial, es decir, unir esas dos para después llevarlas a la parte de la dimensión axiológica donde ellos van a tener la capacidad para mostrar sus habilidades, sus destrezas, sus actitudes, sus comportamientos, sus competencias en ultimas para saber hacer y después llevar todo eso a la practica en la competencia praxologica, es decir, de que me sirve todo eso y como puedo sacar aquí adelante esta situación y como puedo manejar las personas para poder trabajar con una comunicación asertiva, que es la que llevaría a la parte de la formación del ser

Entrevistadora: Desde el punto de vista de ustedes, consideran que, una especialización del talento humano a nivel de la región, ¿qué hace falta y en qué puede aportar, para que nos puede servir en Santander dentro de la cultura del santandereano que pasaría con esa especialización que debería tener para aportar al desarrollo de esta región?

Entrevistado Andrés García: Lógico que se necesita una especialización doctora, primero que todo tenemos que preparar a la personas, tenemos que fortalecer esa parte de la competencia, de eso, el mercado laboral pues en Santander lo conocemos sabemos que el noventa y casi cinco por ciento (95%) de las empresas son pequeña que

no existen áreas de talento humano, como tal, son famiempresas como tal. El mismo gerente se encarga de hacer toda la parte administrativa de todo esto, tenemos un nicho que es más o menos el tres por ciento (3%) de empresas medianas y casi uno o dos por ciento (1% o 2%) de empresas grandes, pero de todas maneras hay que enfocar todo el tema del conocimiento de conocimiento de la especialización a ese cinco por ciento (5%) pero también ese noventa y cinco que se encarga de manejar todo. Que son personas que tiene su conocimiento empírico, muchas veces de lo que hacen; y que manejan las cosas como si fueran, -perdóneme la expresión-, como una cocina y tienen que comenzar a manejar las cosas con altura y teniendo en cuenta el talento humano. Tienen que saber cómo selecciona su gente, tiene que saber cómo la desarrolla, como la capacita, como la trata, la forma como le da bienestar a él y a su familia, como le da seguridad y salud en el trabajo, como les da calidad de vida y eso es lo que tenemos que entrar a mirar nosotros, como trabajar en eso.

Entrevistada Gloria Daza: Excelente, y hace falta, a nivel de Santander porque es que el arraigo cultural santandereano precisamente, el que trata de querer ser él manda más, el ordenador, el que yo soy el que manda, entonces enseñarles a aprender a tratar la gente para que su empresa sea mucho más lucrativa es excelente, yo auguro una excelencia en esta especialización, siempre y cuando sepamos enfocar y capacitar a la gente en lo que debe ser.

Entrevistadora: Bueno mi doctora esta es la posible temática, ósea en este momento estamos poniéndolo a consideración de ustedes en cuanto a la temática que hay y que luego les pedíamos el favor para mirar internamente de cada materia que nos permitan y nos ayuden dentro de este desarrollo, el doctor Andrés ya lo reviso no sé si usted dentro de esos digamos contenidos generales que hay, piensa que, ¿qué falta que sobra que debería incluirse, como debería manejarse esa especialización?

Entrevistado Andrés García: Bueno arranquemos pues por el principio como dicen acá, la gerencia estratégica respectiva es básico sin embargo para de pronto ser un poquito más atractiva yo creo que la gerencia estratégica respectiva del talento humano como para enfocarla de una vez a lo que vemos porque un docente puede llegar a dictar esa materia y se nos enfoca mucho en temas de lo que es la empresa como tal, y no a las personas, entonces que si se enfoque a que es el talento humano y que la gerencia también se maneja talento humano como tal, en eso lo fortalecería. Derecho, entorno económico es como entorno laboral

Entrevistadora: Pues si serían las generalidades pensando en que las empresas por ejemplo en el caso de Santander tienen un entorno tiene que conocerse tiene que saber cómo manejar eso, darle a conocer por que ellos están con quien compiten con quien tiene hablado para que realmente sepan.

Entrevistada Gloria Daza: Derecho empresarial me parece básico en termino general pero hay algo que aquí me gusta mucho en contratación y efectivamente ahí debe estar, en contratación también diría ahí tanto en lo público como en lo privado pues aquí mismo incluiríamos la parte de normatividad,

Entrevistado Andrés García: El que conoce la norma evita errores,

Entrevistadora: El sector público tiene esa característica, tiene que conocer la norma

Entrevistada Gloria Daza: Enfoques de la gestión humana, en ese enfoques lo estaríamos hablando... como porque este se podría unir, con talento humano y cultura organizacional eso estaría inmerso ahí en enfoques de la gestión humana

Entrevistadora: La idea es mirar nuevos enfoques de la gestión humana, que hay nuevo o innovador en esta área

Entrevistado Andrés García: Esto es bueno porque el tema parece ser muy estático, pero en realidad no lo es

Entrevistadora: no lo es... Los procesos de selección han cambiado totalmente..

Entrevistada Gloria Daza es muy importante los procesos de selección, ahora también podría enfocarse el tema de talento humano por la parte del manejo de conflictos

Entrevistadora: Tenemos abajo una materia que ya nos hicieron la sugerencia, que es la de negociación y manejo de conflictos.

Entrevistada Gloria Daza: Es fundamental en una empresa. Negociación y manejo de conflictos y reglamento interno por aparte.

Entrevistadora: Si es una sugerencia que nos realizaron, que lo dejemos separado.

Entrevistado Andrés García: Ese mismo reglamento interno se puede ir como a la parte de., porque digamos que es norma, estaba por el código sustantivo de trabajo y esa es una plantilla que nosotros manejamos así es una plantilla donde están los derechos y los deberes de los trabajadores, eso es lo que dicen, que es lo que hacen los empresarios, le ponen su horario, les cambian algunas, dependiendo la razón de ser o su misión, algunas cláusulas que les aplica o no les aplica pero es un formato y está todo dado en el código sustantivo del trabajo, no sé si pueda meter a o construir yo le escuche la parte de construcción y no me disgusta pero está dado ya está normalizado todo.

Entrevistadora: No y que para negociación y solución de conflictos se hace necesario conocer eso, entonces es por eso

Entrevistado Andrés García: Y ahorita en lo público hay un decreto especial que la 160 para negociación porque ahora hay negociación en lo público que eso no existía.

Entrevistadora: En otra entrevista que hicimos, la persona si tiene que ver con sindicatos, es de seguros entonces ella nos decía que hablar de la parte de manejo de personal individual y colectivo, entonces hay ahí un tema que nos toca tener cuidado en esa parte porque es una de nuestras futuras clientes adicional en eso sentido y yo la quiero hacer pero ella si nos dijo, una cosa que si deben conocer de hoy en día todos los jefes de recurso humano es separar muy bien cómo es que se trabaja esa parte de talento humano desde lo individual y desde lo colectivo

Entrevistada Gloria Daza: Profesiogramas, perfiles de cargos, también es importante,

Entrevistado Andrés García: Manuales de funciones eso puede ser algo como en tema de investigación, es chévere porque yo creo que usted lo que quiere es algo como práctico, una parte como práctica puede ser como crear una organización levantando perfiles, manual de funciones y de pronto procesos enfocada de pronto en el talento humano, no sé, así como ocurrencia

Entrevistadora: Ya, Es decir que eso sea una tarea y aun área específica por que la idea es esa, la idea es que la gente aplique y yo creo que la parte de perfiles si hace falta.

Entrevistado Andrés García: Auditoria en salud ocupacional y auditoria en recurso humano ahí la auditoria se maneja con la otra, si eso si lo miraríamos.

Entrevistadora: Doctores muchas gracias

Entrevista a: Doctora Carmen Elisa Therán Barajas Economista, Esp. en Gestión del talento Humano, Magíster en Administración y Magíster en ciencias económicas candidata a doctorado en economía.

Entrevistadora: Cual ha sido su experiencia profesional, principalmente en el área de talento humano?

Entrevistada: Yo fui Secretaria de agencia y Directora encargada de la Caja Agraria Molagavita, Fui asistente de personal y jefe de talento Humano encargada de la UNAB. Decana de Facultad de Economía de la Universidad Santo Tomás de Aquino Bucaramanga y Directora del Programa de Administración de empresas de la Corporación Universitaria de Ciencia y desarrollo.

Entrevistadora Doctora Carmen desde su experiencia en gestión del talento humano ¿Cuáles considera son las necesidades más relevantes en el sector empresarial desde la dirección, coordinación o gerencia del talento humano?

Entrevistada: Las necesidades más relevantes en el sector empresarial desde los jefes del talento humano son: El desarrollo de cultura organizacional con motivación al cambio y a ser soporte de la competitividad de la empresa.

Lograr el compromiso del personal y el trabajo en equipo, donde se acepte y se trabaje con la experiencia y la juventud que se puede vincular.

Entrevistadora De acuerdo con su experiencia y las necesidades del mundo empresarial, ¿Cuál cree usted que deben ser los conocimientos o temáticas con los que se deben formar a los profesionales relacionados con la gestión del talento humano?

Entrevistada: Empresarialmente desde la dirección y visión del mundo para que de esta forma las personas puedan aportar a las metas estratégicas de la empresa.

Manejo de personal y direccionamiento de trabajo en equipo y liderazgo.

Entrevistadora: Doctora Carmen en ese orden de ideas ¿Cuál considera debe ser el perfil de los directivos, gerentes o coordinadores a cargo de la gestión del talento humano?

Entrevistada: Personas capaces de comprender el entorno y a partir de esto comprender indicadores y metas propias de la empresa y como desde su cargo aportar en el logro de las mismas en el corto, mediano y largo plazo.

Entrevistadora: Doctora ¿Qué competencias cree usted deben desarrollar los coordinadores, directivos o gerentes a cargo de la gestión del talento humano?

Entrevistada: Las competencias más relevantes que deben desarrollar los gerentes de talento humano son Capacidad de trabajo en equipo y liderazgo en primer lugar y también Capacidad negociadora y de conciliación en conflictos propios de la empresa.

Entrevistadora: Doctora le entrego el listado de las temáticas seleccionadas como importantes para la formación de conocimientos en los gerentes de talento humano que les permitan ejercer su labor de forma idónea ¿Considera que las temáticas planteadas a continuación, para una especialización de gestión del talento humano son acordes con el desarrollo local, regional y nacional?

Entrevistada: Totalmente de acuerdo con las temáticas que se han planteado.

Entrevistadora: ¿Qué objetivo considera debe lograr una especialización en gestión del talento humano para satisfacer la demanda educativa de la región?

Entrevistada: Formar profesionales capaces de entender la realidad en la cual se mueven la empresas y aportar a su desarrollo y crecimiento con el buen manejo de personal y vinculaciones acordes a sus necesidades.

Entrevistadora: ¿Desde su amplia experiencia en la coordinación, dirección o gerencia del talento humano, Que sugerencias realiza a un programa de especialización en talento humano?

Entrevistada: Que se integre experiencia y casuística desde la parte administrativa, legal y de conflictos empresariales para ver soluciones acordes a la realidad del medio y diferencia con otros entornos.

Entrevistado: Oscar Trujillo Carreño Administrador de empresas con quince años de experiencia como jefe de compras y jefe de personal de la empresa Unidrogas

Entrevistadora: Buenos días Oscar le agradezco la gentileza al concederme esta entrevista, nos gustaría conocer la opinión de expertos como usted en esta temática en cuanto a: ¿Cuáles son las necesidades más relevantes en el sector empresarial desde la dirección, coordinación o gerencia del talento humano?

Entrevistado: Considero que se requiere personal calificado, con estudios en el área que le permitan realizar correctamente su trabajo creando estrategias que ayuden a la empresa alcanzar sus objetivos, con la ayuda de un personal motivado.

Entrevistadora: De acuerdo con su experiencia y las necesidades del mundo empresarial, ¿Cuál cree usted que deben ser los conocimientos o temáticas con los que se deben formar a los profesionales relacionados con la gestión del talento humano?

Entrevistado: Considero que la formación se debe enfocar en planes de incentivos, normatividad en el área laboral, trabajo en equipo, desarrollo de estrategias, formas de contratación, nómina y SG-SST

Entrevistadora: ¿Cuál considera debe ser el perfil de los directivos, gerentes o coordinadores a cargo de la gestión del talento humano?

Entrevistado: Debe ser personal responsable, con conocimientos en el área de talento humano, experiencia en el cargo.

Entrevistadora: ¿Qué competencias deben desarrollar los coordinadores, directivos o gerentes a cargo de la gestión del talento humano?

Entrevistado: Debe ser una persona con capacidad de trabajo en equipo, conocimientos legales, debe tener capacidad para comunicarse con el personal de todos los niveles de la organización, saber de estrategias para resolver conflictos laborales.

Entrevistadora: Teniendo en cuenta el cuadro adjunto, ¿Cómo considera que las temáticas planteadas para una especialización de gestión del talento humano son acordes con el desarrollo empresarial local, regional y nacional?

Entrevistado: Considero que están bien enfocadas, pero no solo debemos tener en cuenta la temática sino el personal que estará encargado de transmitirlas pues hoy en día se requiere que el personal sea más práctico y estar siempre actualizado con las nuevas normativas.

Entrevistadora: ¿Qué objetivo considera debe lograr una especialización en gestión del talento humano para satisfacer la demanda educativa de la región?

Entrevistado: Para lograr satisfacer la demanda el personal debe ser proactivo, tener conocimientos afianzados en el área.

Entrevistadora: Desde su amplia experiencia en la coordinación, dirección o gerencia del talento humano, ¿Qué sugerencias realiza al programa?

Entrevistado: Se recomienda que durante la enseñanza se enfoque el programa a lo que el profesional requiere para poderse enfrentar al mundo laboral, es decir, en los conocimientos que los jefes de talento humano necesitan en el día a día para ejercer su labor de la mejor forma en la empresa.

Entrevistadora: Muchas gracias Oscar por su tiempo.

Entrevistador: Por favor regálame todo lo que es tu presentación en tanto al ámbito académico o la parte de la formación académica y la formación profesional.

Entrevistado: Bueno, mi nombre es Luz Adriana Serrano, mi profesión, soy contadora pública de profesión egresada de la universidad Cooperativa de Colombia y tengo un posgrado en gestión del talento humano de la

Universidad Autónoma de Bucaramanga, en la parte profesional me he desempeñado durante el término alrededor de 10 años en las áreas de talento humano en empresas del sector servicios, en toda el área logística, en la empresa donde actualmente laboro contamos con 500 trabajadores actualmente y durante los 10 años me he desempeñado en diferentes cargos todos relacionados con el área de talento humano, 9 años como encargada de gestión humana y seguridad y salud en el trabajo y un año que llevo actualmente como directora administrativa

Entrevistador: ¿cuáles consideras son las necesidades más relevantes en el sector empresarial desde la dirección coordinación o gerencia del talento humano?

Entrevistado: Bueno yo pienso que el tema del talento humano ha evolucionado muchísimo los últimos años tanto desde el punto de vista desde lo que la empresa necesita como desde el punto de vista del candidato que está buscando una empresa donde trabajar hoy en día no son ya las empresas las que buscan un trabajador sin alas sino los trabajadores buscan una empresa donde querer trabajar los temas de identidad, de libertad de pensamiento, de incluso la misma edad la que hoy en día la gente quiere trabajar, la juventud ha cambiado muchísimo su manera de ver el trabajo hoy en día pues los empleados no quieren durar mucho tiempo en una empresa antes por lo contrario buscan como una experiencia como llegar y ver qué puedo encontrar y que puedo experimentar pero no buscan como tal una permanencia como si era de pronto en años atrás en la que uno llega una empresa y quería digamos permanecer buscar su jubilación en esa empresa, entonces yo pienso que las tendencias de talento humano han evolucionado muchísimo, en donde las áreas de talento humano también tienen que migrar a eso incluso anteriormente uno decía el área de personal, entonces era donde le pagaban la nómina, donde le hacían sus cartas laborales, en donde si, todo como su parte contractual hoy en día las áreas de talento humano han migrado mucho al tema humano, a mirar realmente cuáles son las necesidades de ese trabajador, todos los trabajadores son diferentes cada uno es uno es un mundo totalmente aparte, ahora eso sumado a todos los temas psicosociales que también es algo que hoy en día evolucionado muchísimo en dónde la parte extra laboral les afecta el trabajo entonces ya hoy en día las áreas de talento humano no se pueden mirar cómo solamente yo busco un trabajador lo contraté para que venga y haga una tarea como tal porque eso viene ya enlazado con temas de ausentismo, de muchas variables que afectan la estabilidad de un empleado entonces las áreas de talento humano hoy en día tienen que mirar mucho el tema más humano, de más calidez y de tener una mayor cercanía pues a ese trabajador que no solamente es alguien que viene y me presta un servicio si no realmente alguien que se está vinculando a mi empresa con una necesidad no solamente económica sino también familiar y personal.

Entrevistador: Gracias, de acuerdo con su experiencia las necesidades del mundo empresarial ¿cuál cree usted que deben ser los conocimientos o temáticas con los que se deben formar a los profesionales relacionados con la gestión de talento humano?

Entrevistado: Bueno yo pienso que hoy en día, las áreas de gestión humana no deben ser áreas ajenas lo relacionado con la alta gerencia porque finalmente nosotros debemos ser unos asesores de esa alta gerencia, si uno empieza a mirar de pronto usted no ve los ahorros como tal en plata que usted lo vean y usted le está ahorrando la compañía, pero usted sí puede hacer una gestión de costo beneficio con los empleados en su empresa donde los puede volver más productivos en donde usted puede hacer que su compañía sea mucho más eficiente en donde usted puede generar ideas o innovaciones a la empresa, entonces yo pienso que hoy en día las áreas los programas de gestión humana deben ir más enfocados a áreas de presupuesto de venir más enfocados pues a temas relacionados con finanzas no solamente con el área financiera el contador es el que debe saber cuánto me cuesta un empleado, cuánto me cuesta si se ausenta, cuánto me cuesta la gestión del retiro un trabajador, cuánto me cuesta volver a contratar y que en últimas la alta gerencia eso es lo que le pide al director, al coordinador y gerente del talento humano, bueno dígame eso cuánto me va a repercutir cuánto me va a costar que ahorro me le va general a la empresa y yo que voy a ganar con que haga esta inversión con que contrata este tipo de trabajadores con qué le cambian los perfiles a, las personas, entonces digamos que no solamente es que lo que formar a esos profesionales en Talento humano, que es lo que me pide la legislación solamente, sino que también en temas como finanzas en tema del liderazgo en tema de trabajo en equipo que en últimas es un Boom del clima organización en las empresas, que falta talento humano, que falta, perdón, que falta trabaja un equipo, que falta comunicación, que falta liderazgo, entonces si el líder o el coordinador o el jefe de talento humano no maneja esa información pues la empresa va a tener que acudir a buscar un externo a contratar una compañía y pues en últimas eso van a hacer

más costos y lo que se busca es pues que sea un profesional totalmente íntegro y que le genere un valor agregado a la empresa

Entrevistador: Entonces en ese orden de ideas, ¿cuál considera usted que debe ser el perfil de esos directivos de talento humano, el perfil de esas personas que ocupan ese cargo?

Entrevistado: Bueno yo pienso que hoy en día como tal decir que el perfil debe ser una disciplina estándar, considero que no debe ser así, porque hay abogados, hay contadores y administradores de empresas hay psicólogos, entonces digamos que como tal la formación de base yo pensaría que es indiferible, yo lo que pienso que es lo que aparte de ser una persona que tenga la formación académica debe ser alguien que tenga la experiencia y la experticia en manejar esas áreas, por ejemplo en mi caso, yo soy contadora, sí digamos que el contador está más enfocado pues a la parte financiera, está más enfocado esa parte, pero pienso que con la experiencia que yo llevo de más de 8 o 9 años en ese campo, me ha permitido de alguna manera vivir experiencias en el ámbito laboral que muy difícilmente uno las adquiere el área, en aula de clase, entonces hablamos de temas de demanda laborales que uno se debe enfrentar, que eso también es muy importante, que esa persona que está en el área de talento humano conozca derecho laboral, entonces son muchos componentes que se deben sumar y pienso también que eso depende de qué tan grande sea la compañía para la que yo necesite ese trabajador, si yo quiero, si yo necesito una compañía de 10 trabajadores perfectamente yo lo puedo suplir de pronto con alguien que no tenga tanta experiencia, pero que tenga la formación de base, pero si yo ya quiero una persona para que me maneje una compañía de 200-300 empleados, necesariamente debe ser alguien, que no solamente tenga las competencias sino que también tenga el carácter, entonces viene el tema de las habilidades que sea una persona que pueda resolver conflictos, que pueda tomar decisiones, que se sepa comunicar, que pronto no le dé temor cuando tiene que enfrentarse a una situación que se le presentan a uno en el día del día, de un trabajador de un trabajador conflictivo de un trabajo que tenga un problema personal y se descompensó, adicional que hoy en día las áreas de talento humano van muy de la mano con todo el tema de seguridad y salud en el trabajo, entonces que las empresas deben tener un sistema, entonces hay que hacer una valoración de ingreso que hay que... mejor dicho eso es todo un componente en el que es muy importante evaluar qué es lo que yo necesito en este momento, yo pensaría que tanto como la formación de bases y obviamente que soy un profesional, que independientemente la disciplina que sea pues tenga conocimientos en planeación, en organización, que sepa de finanzas, pero que también sea una persona que tenga experiencia y qué parte de esa experiencia tenga unas habilidades que van de la mano ya como tal en la personalidad del individuo entonces que tenga carácter, que no le dé pena hablar en público, que sí tiene que hoy en día con las áreas de bienestar entonces que se tuvo que hacer adelante la fiesta de fin de año y felicitar a los trabajadores pues no le dé pena entonces muchas variables que se deben tener en cuenta y yo pensaría que el perfil depende de la compañía que yo voy administrar si yo voy a buscar un coordinador de talento humano para que administre una empresa donde todos mis empleados están en campo, por ejemplo una petrolera o una empresa no sé de alimentos que tengan casino por fuera de la ciudad, será el que tenga también la disponibilidad para viajar que no tenga de pronto inconvenientes para desplazarse una cantidad de días sin tener que retornar a su casa, entonces yo pienso que depende mucho de los sectores y el tamaño de las empresas es muy importante que sea una persona que tenga una formación profesional yo siempre he pensado que la experiencia nunca reemplaza la educación, a pesar de que le da un gran bagaje a la persona, siempre esa formación deba ser muy necesaria.

Entrevistador: Y se me adelantó porque yo también le iba a preguntar cuáles eran esas competencias pero ella ya dijo cuáles son esas competencias o esas habilidades entonces digamos yo le voy a mostrar acá un cuadro y digamos usted me puede decir qué cree usted que se le puede anexar a estas temáticas de formación o cuáles cree usted que están de más o cuáles cree usted que están sí digamos muy bien orientadas a lo que debe ser un directivo de talento humano

Entrevistado: Buen gerencia estratégica me parece fundamental, entorno económico, derecho empresarial, hay no solamente derecho empresarial sino derecho laboral, sí porque pues digamos que en el derecho empresarial es como a nivel Macro, pero el derecho laboral hoy en día para un directivo de talento humano es súper importante a pesar de que las compañías deben tener un abogado pues dependiendo del tamaño que tengan, que usted sepa que si me llego una tutela que sí me llegó una demanda que si me llego un derecho de petición, lo básico que tengo que

hacer a donde lo tengo que remitir si eso tiene términos quién lo tiene que contestar, entonces es súper importante, manejos de práctica de talento humanos si, gestión de proyecto y mejoramiento continuo gestión del talento y cultura organizacional contratación laboral y sistemas de compensación, hay en el tema de contratación laboral y sistemas de compensación hay un tema que no lo veo que esté más adelante, a sí seguridad social integral del trabajo hoy en día hay un Boom también que es todo el tema de la UGPP, qué es un tema y que también está connexo a las áreas de talento humano y es todo el tema de las liquidaciones seguridad social y todo el tema de parafiscales y pensional, que también es algo que lo debe manejar pues el coordinador o el director de talento humano, sistemas de coordinación organizacional y liderazgo en el tema decisiones seguridad y salud en el trabajo, también es súper importante, a pesar de que también dependiendo del tamaño de las empresas hoy en día debe haber un experto pues la persona de talento humano debe conocer por lo básico, yo le adiciona haría reglamento interno de trabajo, bueno ahí está debajito, qué es la negociación de conflictos pero le adicionar y a él Cómo hacer, cómo debe ser una manera correcta de hacer un proceso disciplinario, ¿Por qué? porque usted puede conocer el reglamento interno de trabajo y usted es experta en manejar conflictos usted los escucha los orienta, pero qué pasa, por no hacer un debido proceso en un proceso disciplinario a usted se le puede caer perfectamente un despido de un trabajador, una solicitud ante el Ministerio de trabajo puede estarle vulnerando el derecho de la defensa a un empleado que es súper importante muchas veces por tener un desconocimiento de esos temas, pues puede cometerse un error y un error a ese nivel le puede costar muchísimo dinero a la empresa, si la auditoría de talento humano también muy importante, el coaching empresarial ,programas neurolingüísticos, hoy en día eso es súper importante, yo le adicionaría un poquito de sistemas de gestión de la calidad también a ese tema, porque aparte de que usted conozca los procedimientos usted los debe tener documentados, en un momento de esas auditorías que se adicionan ahí puesto debe estar documentado, hay un tema que también a pesar de que es de seguridad y salud en el trabajo le pertenece a gestión humana y son los programas que van conexos a todo el tema del programa del riesgo psicosocial bien hoy en día el Ministerio del trabajo los está queriendo como una exigencia normativa hay también hace falta un poco como de, de temática relacionado con los programas de capacitación, todos los programas de entrenamiento que hay que darle que además son por ley, entonces yo contrato a un trabajador como lo capacitó cómo lo entreno, cuántas horas, si le voy a hacer unas horas prácticas, sí le voy a hacer unas horas de teóricas, como lo voy a capacitar durante el término, también la visión haría a ese programa temas de nómina, sí porque pues ahí no se menciona nada de la liquidación de la nómina, hoy en día estoy a las área financiera Se lo quitaron, hoy en día eso le pertenece a la gestión humana, entonces cómo debo liquidar una nómina, si es quincenal si es mensual, hoy en día pues ya hay Software que lo hace, pero alguien debe revisar y la responsabilidad está pues en cabeza de ese líder de talento humano.

Entrevistador: Eso seríamos implícitos aquí en la parte de manejo de la prácticas de talento humano pero también sería bueno cómo hacer la extensión al lado de todo el explícito como para uno saber cuál es el contenido

Entrevistado: y hay un tema también qué bueno, ahí no sé en qué parte está enlazado qué es todas las áreas de bienestar, yo me desempeño en una empresa de 500 empleados en donde la población en un 80% son de un estrato de un nivel social bastante complicado y en un tema que le corresponde a seguridad y salud en el trabajo pero que finalmente repercuten gestión humana hizo los temas de los ausentismos, entonces la gente se ausenta porque no tiene quien le cuide el niño, porque el esposo trabaja de noche y entonces él no se puede quedar con los niños unos días entonces uno tiene entonces no tiene quien se los cuide, porque mí me da igual si como me ganó el salario mínimo me da igual si me ausentó no me ausentó entonces mejor me quedo en la casa y hago empanaditas y las vendo, si todo eso pasa en el mundo laboral entonces que hemos nosotros digamos que en una empresa en donde hay ausentismo de 1000, 1500 días al año eso es plata que la empresa está perdiendo está dejando de pronto invertir en sus procesos por invertirlos en quien venga y me reemplace trabajador, entonces nosotros aquel hemos apuntado a las áreas deben estar hacer programas en el que el trabajador, por ejemplo; en mi empresa este año hicimos un programa que se llama, tu empresa te lleva a conocer el mar, entonces empleados de nivel básico que nunca han ido al mar y obviamente pues hay unos criterios que la empresa determina, entonces que sean empleados que no tengan procesos disciplinarios, la idea es premiar a los que son muy buenos entonces se premian viajes a la costa tenemos un programa de bienestar por sentido de pertenencia mensual donde 56 empleados todos los días se ganan un premio todos los meses se ganan premio cosas que ellos no tienen y que sienten que la empresa le está retribuyendo, entonces hoy en día a partir de aparte de tener una planeación de tener un desarrollo hay que pensar mucho en las necesidades de la gente, entonces a nosotros nos ha funcionado hemos logrado reducir el

62% del ausentismo en este primer semestre entonces son estadísticas que realmente dicen que funciona si antes se me incapacitaron 1000 ahora se me incapacitan 600 días 400 días dependiendo de lo que yo esté midiendo, entonces es algo que denota que realmente aportar y el bienestar de la gente si funciona y hay otro tema que no lo dan que no está en la parte práctica del manejo de talento humano pero es tema de la evaluación del desempeño y el clima organizacional, que también son temas que uno no ven la universidad y qué algo súper importante nosotros llevamos 8 años haciendo la famosa encuesta en la que usted lo pone a que conteste anónimo y a uno siempre le dan unos indicadores pero cuando éste se encuentre con la gente cómo le va, no pues ahí jodidos como siempre el jefe como siempre, esos son los términos que los empleados entonces este año tomamos la decisión de hacer unos microclimas en donde nos llevamos a la gente que es estrato 1 y 2 que no se puede ir a comer una pizza Caracol, que no se puede ir a comer un helado Popsy que no puede ir a Mercagán, entonces nos llevamos los grupos a que piden lo que se quiere comer y cuéntenos cómo se siente, entonces la gente en un clima en el que no se siente en el trabajo en el que el jefe no está empieza a contar, no es que aquí no nos tienen bien, esto no nos tienen aquello, nosotros seríamos más productivos si nos cambiaron el horario de trabajo, seríamos más productivos si en nuestra planta nos pusieran música, seríamos más productivos si... y hemos venido haciendo todos esos ajustes que realmente nos implican un poquito inversión pero que lo que vamos a recuperar es mucho porque lo que la gente va a ser muchísimo más productiva evolución de desempeño que también caso del programa que yo hice muchos de los temas que estoy viviendo en la práctica no los vi en la academia los aprendí en la práctica con la evaluación del desempeño igual entonces hemos mirado de muchas de muchas metodologías este año implementamos una metodología en donde hay una retroalimentación con el trabajador no solamente con el que no es tan bueno sino con el que es muy bueno porque también el reto es que el que es muy bueno no deje de serlo si entonces en donde a ese trabajador que por su evaluación de desempeño pueblo llamar y decirle, mira esas son sus competencias venga nos comprometemos usted a que se va a comprometer hacemos unos compromisos un seguimiento y ese que es muy bueno venga usted cuéntenos que hace para ser tan bueno y qué podemos hacer para replicar lo que lo bueno que usted hace con sus otros compañeros de trabajo, entonces para hacer de ahí salen muchas cosas, salen modelos de capacitación salen pares para hacer los entrenamientos, entonces que yo llegué nuevo y voy a hacer un cargo un ejemplo en el área de cocina, por ejemplo; donde manejó equipos donde tengo que hacer ciertas preparaciones, entonces yo lo pongo con los mejores para que esos mejores le enseñen a ese nuevo que va llegando obviamente no dejan de haber conflictos no dejan de haber situaciones pero han sido cosas que nos han ayudado a mejorar, tener un psicólogo en la empresa ayuda mucho, nosotros duramos 8 años sin tener un psicólogo hace un año que logramos tener un psicólogo especialista en seguridad y salud en el trabajo y en psicología clínica y nos ayuda a tener otra óptica sí porque a veces uno siente que él tiene que venir nos a cumplir porque yo le estoy pagando un salario y es que no me importan sus problemas no a la gente hay que escucharla un poquito y saber, venga pero que no mire yo tengo mis hijos sin comer estoy embargada, tengo estos problemas entonces venga yo como empresa que le puedo ayudar o es que a mí no me alcanza la plata para el bus, entonces venga yo le ayudo con una tarjeta de metro línea un mes y la gente empieza a ver que cuando la empresa me ayuda yo me comprometo más yo ayudo mucho más ahí temas de bienestar que ayudan mucho también como por ejemplo este año, nosotros le decimos a nuestros empleados un reconocimiento y es que el día del cumpleaños el empleado no va a trabajar entonces el que es que él sienta que eso tiempo de familia para él, eso es supremamente gratificante Entonces yo ya se los administrativos trabajan medio tiempo y los operativos y están todo el tiempo con su familia, entonces uno ya sabe que en la mañana los administrativos van y se comen la tortica y por la tarde van y se comen la tortica con su familia y es algo que ya se estandarizo, entonces el jefe se lo tiene que dar, es muy bueno también escuchar a la gente porque de una u otra manera siempre el jefe de una u otra manera cohibe que los empleados cuenten, obviamente es natural que las empresas tengan problemas con los jefes, hayan problemas de comunicación, que es que a mí no me gusta cómo me llaman la atención que quisiera que fuera más en privado, pero son cosas que uno ya en el día a día las puede ir afinando si se necesita de un experto de talento humano en una empresa o sea no cualquiera puede llegar a la empresa y decidir yo aquí soy el que manda y yo aquí los voy a organizar como yo pienso no si se necesita de alguien que tenga un liderazgo de alguien que tenga un conocimiento y que tenga una experiencia, no necesariamente que tenga un título y abogado de administrador, pero sí que sea un experto en manejar el talento humano de una empresa porque no últimas es lo que próspera una organización o finalmente hace cierto cuando ya definitivamente entonces que hacen plan tortuga se forman los sindicatos se forma un mal clima laboral, precisamente es porque son unos empleados que no son escuchados que

sus conflictos a su nivel mínimo no fueron resueltos y esos fueron creciendo y creciendo hasta el punto en el que ya se vuelven inmanejables.

Entrevistador: muchísimas gracias, regálame un segundo, ¿qué objetivo considera que debe lograr una especialización en la gestión de talento humano para satisfacer esa demanda educativa en la región?

Entrevistado: Bueno yo pienso que el principal objetivo es formar líderes que puedan llegar a las organizaciones hacer una transformación de lo que es el talento humano, sí que puedan llegar a una empresa y proponer que hacen un presupuesto y decir mire a mí deme una inversión de 200'000.000 y yo se la voy a convertir en utilidad de tanto eso es el último lo que el gerente busca, a mí dígame cuánto me voy a ganar y yo le digo si me sirve no me sirve un experto en Talento humano debe saber de finanzas, eso sí es indudable lo debe saber y lo debe conocer así no sea un experto en finanzas, debe saber que es un margen de vida debe saber que es una pérdida que es una ganancia, qué es un activo debe conocer como lo básico de finanzas para que pueda llegar a ser un asesor, entonces indudablemente el objetivo es que pueda llegar a liderar una compañía y que pues obviamente eso le genere un aporte y que en últimas para las empresas es económico, porque una empresa funciones para eso para generar utilidades.

Entrevistador: Qué otra sugerencia le puede revisar el programa como tal.

Entrevistado: Yo pienso que los programas de talento humano deben dejar de ser tan académicos y ser más prácticos y en donde usted realmente viva la experiencia de que es hacer una entrevista porque hoy en día las tics han ayudado tanto para bien como para mal hoy en día un candidato llega una entrevista y ya sabe todo ya sabe que tiene que mirarlo a los ojos que no puede cruzar las piernas que si la 16 p la tiene que contestar de esa manera que si es el dibujo de no sé qué es lo que tiene que contestar de esta forma, entonces las tecnologías de la información también han ayudado para que las personas vayan mucho más preparadas a una entrevista pero para que también para el entrevistador sea mucho más difícil poder determinar si el candidato es o no es la persona que está buscando para el cargo Entonces yo pienso que este tipo de programas que ya vienen a un nivel de posgrado deberían ser mucho más prácticos que usted puede aprender hacer un assesmeng, el que pueda aprender hacer aprende a liderar un grupo de cómo hacer un proceso disciplinario Entonces venga hacemos aquí en la mímica de un trabajador que me diga por ejemplo, habría unos descargos que hago lo sacó no lo sacó luego qué que trabaje que trabaje, si llego bajo el efecto de sustancias psicoactivas que hago, porque ahora una ley que los protege, entonces todas esas cosas no son tanto de que usted lo siente le pongo una diapositiva y le digan si usted le pasa tal cosa usted debiera ser no realmente que sea mucho más práctico en el que usted como estudiante se pueda sentar y puedes ir venga yo me siento en la silla del lado de la Silla del líder de talento humano y yo que haría que hago lo dejo no lo dejó qué una trabajadora embarazada que no me informo y la despedí, por ejemplo; ahora que salió una ley de normatividad de eso, entonces yo pienso que deben dejar de ser tan académicos y pasar a ser muchos más prácticos en donde usted le lleve el caso de la universidad y le digan Mire es que hay afuera en la empresa lo que pasa es esto porque si ella todo es muy lindo y muy hermoso pero cuando usted sale con el título y con el cartón colgado en la pared pero llega allá y se enfrenta a el caso es muy difícil porque muchas veces usted no las aprende la universidad las aprende es digamos que en el día a día y la experiencia de lo que usted le va pasando, entonces sí en la universidad fueran un poquito más prácticos y dejarán de ser tan catedráticos, entonces yo pienso que iría mucho más preparados para ese cargo obviamente no haber una cobertura total pero por ejemplo que me pongan hacer un taller de una nómina que yo la haga y que yo sepa qué, entonces éste es el sueldo que esos son los componentes que si yo sumó esto más esto es lo que me da la base la seguridad social la retención en la fuente los salarios es algo que uno pues no maneja y que hoy en día es un humano tiene que saber de todo el de gestión humana tiene que saber de todo del manejo de dinero de las finanzas de la parte social de la economía de qué hago si me pasa tal situación, entonces yo pienso que todo está en la práctica si en la universidad fuéramos un poquito más prácticos, menos de tanta parte teórica sino más práctica a nosotros como profesionales nos ayudaría un poquito más a que nos lográramos desenvolver mucho mejor, pues uno en el día a día le toca es bueno esperar a ver a qué se va a enfrentar y tratar de sortear lo de la mejor manera pero no debería ser así debería haber algo en la academia que lo ayudará a fortalecer más en la parte práctica.

Entrevistador: Bueno ahora sí yo quiero entrar a hacerle una disertación Adrianita a dónde la he oído realmente siento que tú estás en una empresa inexistente, ¿por qué siento que estás empresa inexistente? porque es que

realmente me estás hablando de un ejercicio de la gestión humana que uno difícilmente encuentre en las organizaciones porque las organizaciones y ahí es donde va mi pregunta las organizaciones de hoy en día sólo quieren tener utilidades a ellas no les importa o bueno la gran mayoría no le está importando el ser humano las necesidades del trabajador, no les importa si realmente le fue bien o tiene que responder por x o y circunstancia del trabajador en ese sentido como debe ser porque su institución o cómo deberían ser esas organizaciones realmente donde el gerente o el director de talento humano o el que gestiona talento humano trabaje de la mano con una cosa que tú me dijiste que dijiste muy clara que debe trabajar de la mano con bienestar y que adicional eso realmente le permita cumplir los objetivos y las metas más económicas de la organización, porque ahí sí me dejó asombrada de oírte hablar qué es tal vez a la primera persona de gestión de talento humano que oigo con una falacia y una empresa, qué talla y qué clase de empresa es yo sé que tú trabajas para una organización que es quién maneja la parte logística de una empresa internacional ¿si estoy bien? de la fundación cardiovascular, no de la Foscal, bueno de la Foscal entonces Fíjate que en esa clase instituciones y el tamaño de la empresa, pues yo diría Es cierto que eso sucede en la fiscal la capacitación y la formación que tú tienes realmente te ha permitido lograr tener éxito hasta donde veo sí o son más sus capacidades humanas y personales hay me entra a mí la duda porque yo diría la Adriana que yo oigo la Adriana que yo conozco creo que lo que ha logrado lo ha logrado más por sus capacidades personales que por sus conocimientos y su formación estoy en lo cierto no estoy en lo cierto como que daría esa disertación ahí..

Entrevistado: Bueno yo pienso que sí, yo tengo la fortuna de trabajar en una empresa casi inexistente porque la mayoría de las organizaciones no tienen esa perspectiva humana que lo que yo siento que ha beneficiado digamos que esos procesos se puedan llegar a un feliz obviamente las empresas pasan por todas las etapas por la etapa de la resistencia qué es o para qué yo para que lo escuchó pero yo para que sí esa etapa en la que lo que tenía que ir a hacer tareas quiere hacer tareas a mí lo que me interesa ser más productivos, pero afortunadamente en la empresa en la que yo trabajo hemos logrado tener la fortuna de haber surtido por muchos experimentos venga Pero experimentemos esto y ahí nos vamos dando cuenta que lo más importante y lo que más ayuda a que el almuerzo salga rico a que la ropa quede limpia a que la logística quede bien hecha es que el trabajador esté contento porque si yo lo tengo con problemas obviamente yo no le voy a eliminar sus problemas en esos problemas personales y obviamente y trabajadores de trabajadores en los que uno dice bueno éste le ayude y miré como me lo pago decirlo así pero siento que la fortuna de haber estado en una empresa es muy grande en la que sus líderes son muy humanos y de ahí viene el tema en el que el corazón a veces es un poquito más grande que la razón, sí entonces en el que venga no escatimemos en tener una buena fiesta de fin de año porque la fiesta son espectaculares pero que la gente se sienta contenta y sienta que vale la pena hacerlo obviamente hay gente y gente todo es perfecto y que todos son maravillosos porque hay gente y a todo nivel aquí no solamente hablamos de los operarios que son los desagradecidos Por decirlo así a todo nivel pero no trata de quedarse con la satisfacción de lo bueno si yo bien de tener la oportunidad de trabajar en una empresa a muy temprana edad en donde me dieron la oportunidad de empezar sin tener mucha experiencia, yo empecé en la empresa dónde estoy, cuando tenía 21 años actualmente tengo 31, llevo 10 años y me dieron la oportunidad más por el conocimiento pienso que por el ser, porque saber se aprende en es la oportunidad de que ellos me hayan formado tanto profesionalmente en la experiencia, como en la formación, porque digamos que aparte de todo lo que les he contado de los programas de capacitación, hay becas y todas esas cosas en las que obviamente no todos tienen acceso hay que surtir unos trámites y cumplir unos requisitos, pero por ejemplo en mi caso la empresa me formó con el posgrado, entonces que uno también lo agradece, sí también siento jefes me lo dicen es en el tema de gestión humana es de quién tiene el ángel no, hay que tener el Ángel hay que tener el carisma, hay que tener la paciencia, son áreas en las que emocionalmente uno se carga muchísimo de todas las emociones que uno ve, hay casos terribles como también hay casos en los que uno dice Dios mío aquí se me acabó el corazón, pero al otro día llega uno otra vez reconfortado y otra vez hay que empezar hace bueno yo en los 10 años pasé por gestión humana por seguridad y salud en el trabajo, digamos que unas veces completo otras veces a pedacitos y el a medida que la empresa fue creciendo pues obviamente sus necesidades también van creciendo, hoy en día, yo estoy en la parte dirección administrativa, pero con la responsabilidad de gestión humana de seguridad y salud en el trabajo de sistemas de sistemas de gestión integrada de otras áreas, que no son las mismas de talento humano pero que van de la mano entonces yo pienso que es una combinación del ser pero también del saber, pero yo pienso que es más el ser en las habilidades que la persona tenga porque lo demás uno lo va aprendiendo, por los errores, por la experiencia, por la inexperiencia, por lo que sea pero no lo va aprendiendo pero lo más importante es ese ser que uno lleva por dentro y lo que uno puede

transmitirle a las personas eso le da confianza pues siento yo que eso le ha dado mucha confianza a los dueños de las empresas bueno pues si llevo 10 años yo siento que es porque ellos han confiado en mis habilidades y porque de alguna manera ellos las han desarrollado en mí, sí qué es un agradecimiento que yo tengo, si me siento muy contenta en la empresa en la que estoy difícilmente me iría para otra empresa precisamente por lo mismo porque hay una calidez humana de una familia en la que usted se siente como en su casa en la que no importa que hoy nos toca esta tarde no es, obviamente todos los días pero uno lo hace con cariño, porque sabe que hay una retribución social un reconocimiento un agradecimiento que pues eso tiene un valor muy importante muchísimas gracias