



Agosto 4, 5 y 6 de 2011 – Bogotá Colombia

---

## **TALENTO HUMANO Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES**

Barreto Tejada, J. A.<sup>1</sup>

### **Resumen**

El reto de la empresa moderna está en potenciar las capacidades, perfiles y competencias del talento humano sin distinción, haciendo que se sientan seguros, útiles, productivos, creativos e innovadores, de acuerdo con los retos que tenga la organización en sus planes de acción, misión, visión, principios y valores que deben ser acordes con el objeto social, donde prevalezcan sus proyectos de vida, garantizando su crecimiento laboral y social, haciéndolos partícipes de su entorno y comunidad, formándolos para afrontar con suficiencia y pertenencia los retos de la labor encomendada. Se requieren empresas nuevas, diferentes, renovadas y futuristas, en donde la motivación por el capital humano sean los que determinen su ruta y camino siempre.

Palabras Claves: primero el Talento Humano, capital humano, valores

## **HUMAN TALENT AND DEVELOPMENT ORGANIZATIONS**

Barreto Tejada, J. A.

### **Abstract**

---

<sup>1</sup> Economista, Magister en Finanzas y Sistemas, Sistem Service Certification SGS Colombia, Docente Universitario en pregrado y postgrado, conferencista en temas Gerenciales como: Talento Humano, Gestión de la Calidad, Marketing y Servicios, autor de los libros de Gerencia del Talento Humano y Crisis Financiera Internacional. Experiencia Gerencial en sectores: Educación, Banca y Salud. Miembro de Juntas Directivas en empresas del sector Servicios e Hidrocarburos con sede en Bogotá.

---

The challenge of the modern company is in harnessing the capacities, profiles and competitions of the human talent without I distinguish, causing that feel like insurances, equipment, productive, creative and innovating, in agreement with the challenges that have the organization in their plans of action, mission, vision, principles and values that must be agreed with the social object, where prevail its projects of life, guaranteeing its labor and social growth, making them contributor of its surroundings and community, forming them to confront with sufficiency and property the challenges of the entrusted work. Companies are required, renewed and futurist new, different, in where the motivation by the human capital is those that they always determine his route and way.

Keys words: the first Human Talent, human capital, values

## **1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

**“la única cosa realmente valiosa es la intuición”**

**Albert Einstein**

El mundo actual vive cambios que resultan de las crisis y la dinámica de la actividad económica, política, social, cultural, ética y de valores, como consecuencia de decisiones que en el pasado reciente han hecho de las naciones, organizaciones formales en donde prevalecen los intereses individuales que la idea de construir un mundo mejor: inclusivo, más justo, tolerante y ante todo, capaz de impactar en el deseo universal de distribuir de manera equitativa los recursos que se hacen escasos y propiedad de unos cuantos, cuando la población se multiplica de manera exorbitante con efecto contrario: mayor inequidad, desempleo, injusticia, pugnas de poder, fronteras impenetrables y alianzas entre naciones ricas en el deseo ferviente por garantizar su estabilidad y gradualismo, a costa del sacrificio de los países pobres, que son quienes hacen el trabajo y asumen el costo, por no alcanzar a cubrir las necesidades básicas de sus gentes.

El orden económico y social ha prevalecido con el surgimiento de las empresas, estados y naciones, en donde las personas se hacen libres, autónomas para tomar sus propias decisiones y proveer los recursos que necesitan para su propia subsistencia y la de sus núcleos familiares, siendo el factor común, los grandes divorcios entre los que todo

---

lo tienen porque lo heredan, comparativamente con aquellos miembros de la sociedad que nacen con carencias que los estados y las naciones no logran nivelar en el transcurso de sus vidas, dejando en evidencia un postulado popular en donde las personas que nacen pobres, son condenados sin remedio a vivir en dicho círculo de necesidades básicas inalcanzables, comparativamente con quienes llegan a éste mundo en la opulencia, porque seguramente tengan mediana garantía que así van a continuar con un lato grado de certeza.

Surge el orden institucional y con ello, las empresas que en grado sumo participan en hacer que la condición se mantenga por el tiempo, pagando salarios inapropiados, tomando a las personas para incrementar sus fronteras, poderío y riqueza; comparativamente, surgen organizaciones que buscan marcar la diferencia, haciendo que sus metas y proyecciones se soporten en el desarrollo estructural de las personas que pertenecen a la institución, las forman, las proyectan y desarrollan, con la convicción que en la medida que se alcance su proyección y desarrollo, la compañía logra mejor posicionamiento en el mercado, mejores estándares y seguramente mejores resultados como fin último en un mundo capitalista sin precedentes.

Es a éste tipo de organizaciones formales a las que se ha de aludir en el transcurso de la presentación, por considerar que son atractivas en el mercado, se destacan, crecen y evolucionan, pero todo el tiempo están en la búsqueda de personas que sean diferentes, que piensen diferente, que actúen en consecuencia y con ello, construir una verdadera ruta de estabilidad, progreso y mejora para todos, donde el factor común no es la carencia sino la construcción de mejores condiciones laborales, planes de progreso y estabilidad, mejoramiento en los procesos y la producción, impactos significativos en los productos y servicios que ofertan a la sociedad y la comunidad. Instituciones que sean futuristas, crecientes, expansivas, de avanzada, innovadoras, recursivas, resistentes: definitivamente modernas y de cambio.

---

## 2. LA EMPRESA MODERNA

**“Ser mejor equivale a haber cambiado muchas veces”**

**Newman**

Es aquella que requiere que se utilicen herramientas modernas, tecnología de impacto, eficiente, respetuosa del impacto en el medio ambiente y los recursos naturales, para que el proceso de producción pueda generar nuevas opciones laborales, oportunidades de desarrollo para aquellos con capacidades, competencias, conocimientos y mentalidad distinta, que sean capaces de competir con sus propios méritos y realizar labores efectivas y productivas, lo que requiere una reflexión sobre el estado del arte de las organizaciones de hoy, la calidad de los recursos técnicos y operativos que emplean en la actualidad y ante todo, potencien el nivel de desarrollo y evolución de las personas que la integran a todo nivel: directivos, gestores, administradores y operarios sin distinción, elementos que son objeto de análisis en el presente trabajo que se comparte con la Comunidad Académica a través de éste espacio que abre la prestigiosa Universidad Libre de Colombia, en el II Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables – en el tema de Sociedad y Desarrollo, siendo los elementos contemplados reflexiones producto de las vivencias y la participación en un mundo cambiante y mutante sin duda.

La coyuntura actual se torna propicia porque: *“los empresarios en la actualidad son personas con visiones mucho más amplias del mercado, ya que tienen una preparación diferente tanto en el campo profesional como en el empresarial y de gestión, con concepciones y exigencias propias de calidad y orientación del servicio que prestan, por lo cual pueden hacer mejores combinaciones con los recursos como el capital y la tecnología disponible, consecuencia del acceso a la información, sus capacidades crediticias diferenciales y proclives a establecer alianzas con entidades de los diferentes sectores de la actividad económica y social capaces de hacer valer en caso necesario, conocimiento amplio y profundo del mercado y sus actores, mayor preparación del talento*

---

*humano y una importante habilidad para tomar decisiones efectivas producto de la integración de todo lo anterior*<sup>2</sup>.

Con lo anterior queda en evidencia que la diferencia y el reto empresarial está en las personas porque la tecnología y la información sirven a la humanidad sin distinción en la medida que se acceda a ella; los recursos se adquieren en la medida que se logren los estándares y metas que se determinen y los empresarios “se lo crean de verdad”, quedando por determinar la efectividad por el manejo de las políticas que se establecen y los mecanismos que establecen estándares de calidad de los productos y servicios, llevando a destacar organizaciones en la medida que sean útiles, creativos e innovadores frente al mercado.

Es común ver que las empresas y organizaciones formales en general tienen dentro de sus motivadores, al menos de papel, su sentido social prevalente frente a los intereses económicos, con la orientación que son las personas las que priman al momento de tomar decisiones de impacto, lo cual debiera tomarse como un avance moderno: sin embargo, la realidad indica que es algo muy controversial y no refleja el verdadero sentir de la sociedad que se encuentra en la encrucijada cuando resulta evidente que se destruye el empleo formal con la disculpa que las empresas migran, mutan y se transforman haciendo de la sociedad algo frágil y sin proyección a través del tiempo, llevando a que los países y las sociedades se enmohezcan, los empresarios se enriquezcan y el sistema laboral se torne inicuo cuando de estructurar un proyecto de vida se trata, dejando claro que se debe repensar la empresa actual y sus motivaciones formales en el campo del talento humano.

### **3. EFECTOS DE LA CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES**

**“Todos creen que tener talento es cuestión de suerte; nadie piensa que la suerte puede ser cuestión de talento”**

---

<sup>2</sup> Fragmento adaptado de mi libro denominado: “Gerencia del Talento Humano - Estrategia para el Desarrollo Empresarial”, Editado por la Universidad Piloto de Colombia, página 11, Bogotá, 2009

---

## Jacinto Benavente

La crisis financiera mundial que se inició en el mercado inmobiliario norteamericano, no tardó en afectar el mundo capitalista moderno, siendo su nefasta característica la destrucción de empleos formales en los sectores financiero, inmobiliario, asegurador y automotriz, trayendo efecto dominó en los sistemas económicos relevantes de países tanto ricos como no tan ricos, constituyendo un desastre por decir lo menos, para la dinámica económica mundial que en el momento no termina de afianzarse, ya que se han tenido que negociar conjuntamente con la banca multilateral y los gobiernos, planes de salvamento y de choque, tan onerosos como los de *Grecia, Portugal e Irlanda*, que en su primera fase superaron los 250.000 millones de euros, recursos que debieron ser dispuestos por el *Banco Central Europeo*, la *Eurozona* y el *Fondo Monetario Internacional*, que para efectos de comprensión, podrían representar una cifra cercana a cinco veces el presupuesto general anual para un país como *Colombia*.

La situación se hace más compleja cuando se evalúan las consecuencias en países como *Estados Unidos y España* que tuvieron que pagar costos sociales de gruesa magnitud en materia de destrucción de empleo formal (la publicación *¿Terminó la Crisis Económica Mundial?* Habla de la destrucción de 30 millones de puestos de trabajo y la pérdida de condiciones y estabilidad laboral a 100 millones de personas más<sup>3</sup> producto de la situación), llegando a una tasa de desempleo cercana al 10,5% anual para el caso de los Americanos y, a poco más del 20%, para los hermanos Europeos<sup>4</sup>, constituyendo así un verdadero desastre solo comparado con el generado por la crisis de la *Gran Crisis Mundial* de los años 30, en donde uno de cada 4 estadounidenses había perdido el trabajo a pesar de los esfuerzos del mandatario de turno *Franklin Delano Roosevelt*, por retomar el rumbo y la estabilidad por casi una década.

---

<sup>3</sup> Tomado de <http://www.eldia.com.co>, de fecha martes 19 de marzo de 2010

<sup>4</sup> Fuente: diario Nuevo Siglo - Colombia, Sección Económica, Empleo y Ocupación, mayo 20 de 2009

---

No es pertinente entrar en controversia sobre los tópicos de la ortodoxia y la heterodoxia para manejar las crisis, porque la conclusión a la que se llega es que no se pudieron hacer las previsiones necesarias para evitar el colapso económico que a todas luces era previsible por la desregulación y falta de supervisión en el sistema económico existente, sino que por el contrario, afectó sin distinción a ricos y pobres, llevando a pensar que pudo haberse evitado si se hubiese recurrido a la cautela, la prudencia y el manejo adecuado de las tasas de interés que despiertan siempre el insaciable apetito especulativo de los inversionistas globales que llegan como moscas a donde ven oportunidades para sus capitales y apetitos. No los culpa el sistema porque ese es su papel.

Las organizaciones a ultranza que resultan abominables, se caracterizan por hacer de sus procesos un trasegar en la participación dentro del mercado, actuando por su conveniencia sin poner el empeño necesario en la reconversión, la renovación y la actualización, hasta que *“no tienen el agua al cuello”*, que es cuando sienten la amenaza del mercado en torno a sus productos, servicios y utilidades: allí si se presenta la reacción, cuando en muchos de los casos el tiempo ha terminado y las opciones que les queda para sobrevivir son limitadas; no se han preparado para el futuro cambiante y dinámico ni para el voraz mercado liderado por las transnacionales y sus posiciones dominantes, por lo que rayan con la improvisación y las malas prácticas que en casi todos los casos, resultan una pesadilla para los trabajadores y sus necesidades.

Empresas que se prepararon para la distribución de sus rendimientos y utilidades, pero no lo hicieron para preservar sus instalaciones y adecuar sus prácticas laborales; no están listas para atender los desajustes del capital que les hacen frágiles y sensitivas frente a los cambios; se muestran vulnerables para asumir los retos del mercado global, las necesidades en materia de reconversión tecnológica y no han preparado a las personas como lo exige la competencia, para que sean capaces de impactar en la sociedad, en donde se hacen evidentes las prácticas comerciales sin argumentos, el irrespeto por las normas, el orden, los principios y valores; no son reconocidas por ser cautas o previsivas; conforman asociaciones sin respaldo adecuado, sus directivos pasan por encima de la regulación, la supervisión de sus procesos y actividades; no los mueven actividades orientadas hacia el bienestar social, el respeto por el medio ambiente y la preservación de los recursos naturales, pero ante todo, denotan su incapacidad de

---

transformar el capital social en oportunidades de progreso e innovación en momentos difíciles.

Dice Schein (1999) que: *“una organización debe utilizar el compromiso de su gente y su capacidad de aprender para sobresalir”*, con el pensamiento que el aprendizaje realmente importante se adquiere en el trabajo y no en el aula siendo el fundamento, desafiar los paradigmas y desactivar los modelos mentales preexistentes, porque muchas organizaciones inhiben el aprendizaje por los sistemas de gestión y administración que emplean. Es decir, queda marcada la tendencia de empresas muy estereotipadas que para nada estimulan la creatividad, el ingenio o el talento de sus gentes como estrategia para alcanzar las metas y objetivos, porque se ciñen al cumplimiento de reglamentos, normas y procesos que en muchas ocasiones siegan lo que está pasando con el mercado y sus tendencias, se tornan poco elásticas y, lo peor es que en muchas ocasiones, las convierten en poco productivas y efectivas para el progreso y cumplimiento de los objetivos.

Es en éste contexto cuando se piensa en que el talento humano debe servir para catapultar las organizaciones, considerando que ellas son sensitivas, mutan y se acomodan en la medida que poseen vocación hacia el desarrollo de nuevos productos y servicios, esquemas productivos renovados y futuristas, climas organizacionales basados en el respeto de la dignidad de las personas que la integran, sin que sea el nivel jerárquico el que se imponga a las ideas y los valores, conformando empresas diferentes, abiertas al cambio, predispuestas a la creatividad y la innovación; empresas serias y bien posicionadas, donde se reconocen sus actividades de carácter social, cultural, científico y comunal, ya que buscan hacer de sus condiciones laborales, retos de desarrollo para todos los involucrados y sus familias, brindándoles pagos justos, planes de expansión y desarrollo y, carreras que les hacen atractivos y estables en el tiempo frente a sus competidores.

En caso contrario, se tienen empresas que generan desconfianza, temor y el personal no perdería la oportunidad de calificar a una mejor opción para simplemente

---



claudicar en sus ideas y proyectos, poniéndose a disposición de una y otra entidad, donde encuentre un mejor estar para sus deseos. Es común escuchar que las personas emplean frases como: *“...tan pronto pague el préstamo que recibí, me voy para otro lado”* ó; *“...ésta empresa no valora mi trabajo”*; *“...mi jefe no toma en consideración mis ideas”*; *“...aquí lo único que cuenta son las palancas no los resultados”*; incluso: *“...aquí se premia la mediocridad y el chisme, antes que las capacidades y competencias”*, lo cual es desafortunado para una Organización.

Queda en evidencia la necesidad de repensar el estado actual del talento humano como mecanismo futurista de desarrollo organizacional asertivo, porque se cambió la concepción de hacer de las personas y sus capacidades, una estrategia de avance, de eficiencia, de prosperidad para la empresa y sus intereses, convirtiendo el personal y sus motivaciones en un “enemigo” que se debe contrarrestar y eliminar a toda costa, llevando consigo las metas y los resultados que se hayan establecido en el tiempo. Botando a la cesta los esfuerzos en materia de capacitación, formación y preparación del personal, casi siempre para el beneficio indirecto de la competencia y a costos inconmensurables.

Lo anterior es resultante de una relación madura en el tiempo, donde prevalecen los intereses y motivaciones que resulten comunes, no desconociendo que empresas y personas deben demostrar una gran capacidad de adaptación a las circunstancias según la dinámica que se adquiera, porque sería inocuo que cada vez que se presenten dificultades, simplemente se decida claudicar o abortar el proyecto que se trae. En ese error no pueden caer las partes, porque conciliar es casi siempre muy dispendioso por efectos de la normatividad, los reglamentos y la pérdida de confianza.

No se trata de pensar que la empresa es la única responsable del desarrollo individual de las personas que pertenecen a la estructura, porque ello sería tanto como desconocer que cada cual debe ser responsable de su propio trasegar dentro de la sociedad y el ámbito laboral; se trata de hacer de los dos proyectos y motivaciones uno solo, consolidando relaciones con personas más valiosas, más capaces, mejor preparadas, más comprometidas, más innovadoras y creativas y, por qué no, mejor remuneradas producto de los resultados que seguramente genera a la organización.

---

Si una persona espera lo que la empresa nunca podrá ofrecerle, lo más seguro es que la comunicación y el rendimiento laboral se torne disonante, maneje estrategias que no son congruentes y sus resultados difícilmente podrían tener niveles de confiabilidad como se espera, haciendo del clima laboral un espacio insoportable y mezquino: una persona que se siente mal remunerada, difícilmente puede ser motivada con un aumento salarial por ejemplo, en los niveles de los demás, sino que siempre va a evidenciar su descontento, frustración e inconformismo, haciendo del sitio de trabajo, su jefe y compañeros, un espacio difícil de sobrellevar, lo cual llega a repercutir de manera significativa en su estabilidad dentro de la institución.

De otro modo, si la empresa espera mucho de la persona, pero no se preocupa por su bienestar social y comunal, corre el riesgo de precipitar su frustración en el tiempo, cuando no alcance los resultados esperados y, se puede sentir forzada a tomar decisiones que para nada favorecen los intereses y motivaciones previstas por las partes. La rotación del personal no es sino una evidencia de la incapacidad de las organizaciones para desarrollar su espíritu, sus proyectos y sus estrategias con seres de carne y hueso que sienten y tienen planes para sus proyectos de vida desde la empresa.

Empresas con grandes instalaciones, publicidad muy reconocida, equipos y tecnología de avanzada, habitualmente se olvidan que sus activos a cuidar y proteger no son sus muebles e inmuebles, sus resultados operativos o la posición dentro del mercado; su estructura, solidez y utilidades, están demarcados por la genialidad de sus gentes que son capaces de crear la armonía, el clima y las condiciones adecuadas para alcanzar estándares, determinar metas y lograr los resultados cualitativos y cuantitativos que se hayan establecido en el tiempo por la cohesión entre la organización, sus proveedores, los usuarios, sus clientes y por sobre todo, su capital humano que es quien marca la diferencia.

---

La empresa requiere transformaciones para que se pueda orientar hacia una nueva ola organizacional, donde las personas cumplan un papel protagónico de excepción, que a su vez lideren el cambio y la modernización.

#### **4. LA EMPRESA ACTUAL Y LAS TRANSFORMACIONES QUE REQUIERE**

**“Así como el ignorante esta muerto antes de morir, el hombre de talento vive aun después de muerto”**

**Publio Siro**

Algunas reflexiones que se deben emplear para hacer que las organizaciones cambien la concepción errónea sobre el talento propio de las personas y las motivaciones hacia el camino de la integralidad, la conjunción y los resultados, haciendo que ello privilegie la empresa moderna, futura y sus alcances, son entre otras, las siguientes:

**- La imperiosa necesidad de “restarle protagonismo” social y político a la cultura asistencialista del estado:** Es claro que mediante la estrategia de generar subsidios y dar asistencia *“a los más necesitados”*, el gobierno viene privilegiando la falta de empeño, creatividad e ingenio de los empresarios y trabajadores que buscan con subsidios y apoyo oficial, no atender sus compromisos y obligaciones por prever que *“la mano salvadora del estado”* llegue en su ayuda solamente cuando se trate de evitar desajustes y desequilibrios, lo cual se convierte en factor de preocupación, porque deja por fuera del apoyo y la cobertura a aquellos que con gran esfuerzo y sacrificio luchan por preservar sus empleos y actividades económicas, deseosos por gestar estrategias para la competitividad y la utilidad de sus capitales.

Y qué decir de la ayuda del estado a la población vulnerable y desamparada que en muchas ocasiones encuentran una fuente alternativa para no volver a trabajar, para no tener que preocuparse por prepararse, o por buscar trabajo, so pretexto que no hay

---

vacantes, que no hay opciones, para que el estado benefactor deba asumir su cuidado y manutención, con efectos lesivos en el aparato productivo del país.

Se viene privilegiando la cultura pro-pobre en contravía con lo que se propone en el presente escrito, porque se pierde la motivación, el entusiasmo y las ganas de hacer del trabajo una estrategia de progreso y crecimiento armónico de la sociedad, a través de las empresas modernas.

El plan de desarrollo del Presidente *Juan Manuel Santos* “*Prosperidad para Todos 2011-2014*” indica que el proyecto de inversiones previsto para el periodo requiere \$ 564 billones<sup>5</sup>, los cuales obviamente no se tienen disponibles para cubrir tantas necesidades que el estado debe atender en lo social con la población necesitada, de escasos recursos y las calamidades que para el cierre del año anterior acumulaban estimativos del orden de \$ 25 billones de pesos adicionales sin cuantificar los efectos y las repercusiones de los daños para la producción de bienes y servicios, en el mediano y largo plazo (recuperación de áreas inundadas, destrucción de cultivos, derrumbes y avalanchas, que no se pueden solucionar con solo disponer unos pocos recursos por medio de una campaña o un decreto).

Hay un factor que al menos en el papel parece plausible del proyecto que se relaciona con la estrategia de crecimiento sostenible y competitividad, en la cual se prevé un importante avance en materia de innovación para la prosperidad lo que implica conocimiento e innovación en el campo de el emprendimiento empresarial, la propiedad intelectual, el desarrollo de competencias en las personas, la inversión en infraestructura y el impulso de las locomotoras para el crecimiento y generación de empleo en los sectores: agropecuario, infraestructura y transporte, desarrollo minero y expansión energética y por último, vivienda y ciudades amables.

---

<sup>5</sup> Fuente: Departamento Nacional de Planeación DNP, Plan de Desarrollo: Prosperidad para Todos - Proyecto de Inversiones 2010-2014

---

La preocupación actual se centra en establecer cual va a ser realmente la estrategia oficial para la inversión en formación de capital social para el periodo, porque los recursos fácilmente se pueden privilegiar en atender aspectos diferentes a la construcción de un tejido social y humano, capaz de aportar en el producto interno bruto y la creación de nuevas empresas competitivas modernas, que generen empleo estable, resulten rentables y útiles socialmente, al tiempo que se hagan sólidas y futuristas para el beneficio nacional.

La cultura asistencialista que se viene posicionando en la sociedad, desata conflictos importantes como la cultura del “limosneo” y “el que me den”, antes que el hacer, el construir, el capitalizar y el crear, que se convierten en herramientas de avanzada para generar ambientes de creatividad, desarrollo e innovación, para cualquier persona o nación. *Estados Unidos*, para no ir muy lejos, tiene claro que a través del subsidio que da a los desempleados, ha construido una cultura en donde las personas se acostumbran a la mesada que reciben cada mes, hasta el punto que los beneficiados no siguen buscando trabajo y ocupación, por temor a perder el apoyo estatal que reciben.

**- Tener clara la vocación y orientación del quehacer en la organización, ya que con frecuencia las empresas le “apuntan a lo que el día a día les indique”, generando una débil estrategia para el posicionamiento y la permanencia en el mercado:** La moda que se generó a principios de los años 90, sobre la definición de misión, visión, principios y valores corporativos en las organizaciones, ha implicado sendos desarrollos literarios, algunos prototipos que se usan por asesores prestigiosos que fueron contratados para que establecieran dichos documentos en las organizaciones, los cuales una vez corregidos, se mandaban a enmarcar y a colocar en las recepciones de la empresa, en la gerencia, en las áreas funcionales, en la página web e incluso, en la correspondencia, con la reimpresión de manuales, de reglamentos, entre otros, olvidando el simple detalle de socializarlos y hacer que dichos propósitos presentes o futuros, sean apropiados por los miembros sin distingo, lo que resulta muy pobre al momento de revisar los resultados obtenidos.

---

La misión debe identificar aspectos tan importantes como el papel que cumple la organización frente a la competencia, frente al entorno y frente a la sociedad, haciendo que dicha expresión de moda, se convierta en una razón de ser que identifica con creces la gerencia, la áreas funcionales, pero ante todo, el cliente que encuentra en el párrafo, una identidad cuando de calidad, eficiencia, oportunidad o precisión se trata.

En lo que respecta a la visión, pasa exactamente lo mismo: se debe soñar de manera racional para que los procesos den los avances esperados, proyecten la organización para la expansión, el crecimiento y la evolución sin límites, hasta el punto de hacerla creíble, sostenible y madura en la medida que se avanza en los propósitos establecidos: es claro que lo anterior se alcanza en la medida que la empresa coloca su mayor esfuerzo para conseguir lo que se propuso; de lo contrario, la visión se convierte en un “saludo a la bandera” y con el tiempo en un gran fiasco que genera frustración sin límite.

Principios y valores, los hay de todos los colores, estilos y tamaños: se expresan en primera persona o de manera subjuntiva, se afianzan en verdades milimétricas o en simples palabrerías que no se pueden interpretar o asimilar en la cultura orgánica, porque han sido seleccionados cuidadosamente del diccionario, porque son limitados sus alcances, son negados sus fundamentos o simplemente, porque solo se pueden leer y conocer cuando la Dirección los enuncia como una verdad inmejorable: la verdad, no sirven si no salen de las propias personas producto de la actividad cotidiana, su experiencia adquirida y la fidelidad que alcanzan dentro de la entidad a través del tiempo.

Todas las organizaciones han llegado a la conclusión que sus principios y valores se soportan de mejor manera, cuando las personas que confirman la misma son participes, testigos de excepción, dan vivencia de la eficiencia en los procesos que maneja, son usuarios de los servicios que se prestan o emplea los productos que se confeccionan; allí es cuando se expresan con conocimiento de causa, con seguridad sobre la empresa, con criterio sobre su dirección y administración, lo cual no es más que

---

el fundamento base de los valores corporativos tan difíciles de precisar pero tan vacíos y pobres que parecen en el papel, sin importar que éste sea pergamino.

**- Establecer un manejo adecuado de los niveles de remuneración y planes de carrera del personal (oportunidades) basados en la evaluación del desempeño y los resultados:** Un aspecto que se hace crítico en las organizaciones, es establecer los niveles de remuneración del personal, teniendo como fundamentos: las limitaciones de recursos del negocio, la experiencia y antigüedad de las personas en la empresa, los niveles de responsabilidad que adquiere el talento humano, su compromiso y sentido de pertenencia, los niveles de formación y los grados de cumplimiento en cuanto retos y tareas se refiere, lo que no pasa de ser importante pero no sustancial, cuando de fijar los niveles de remuneración se trata, porque en todos los casos se puede caer en la subjetividad, la mediocridad y la parcimonia, que en nada ayudan a las metas.

Es común conocer las curvas de salario que se proyectan en las empresas, las cuales por lo general son subjetivas, arbitrarias, confidenciales y esquivas, haciendo que el tema se mitifique en su interior como factor diferencial del mercado y su evolución: error que se trae desde la concepción de la escuela clásica de *Frederick Taylor* y *Henry Fayol*<sup>6</sup>, donde el nivel de remuneración de la mano de obra se emplea como factor de recompensa del trabajo contratado, llevando a que en el tiempo se generen serias inequidades, donde no es claro porqué o cómo se asigna el salario para un puesto de trabajo, e incluso, se privilegia que el valor se pague a la persona sin importar los resultados; hoy se trabaja con menos rigidez el concepto, lo cual parece socialmente más justo y equitativo.

Desde la evolución del periodo de la revolución industrial a hoy, se han consolidado escuelas del pensamiento empresarial en donde han estudiado y ajustado modelos integrales, haciendo de la remuneración un factor importante frente al mercado y la competencia, donde los mejores, con mayor nivel de formación o experticia, se quedan

---

<sup>6</sup> Ver: Introducción a la Teoría General de la Administración, de Idalberto Chiavenato, Mc. Graw Hill, 1986

con los cargos y niveles salariales destacados, al menos en el papel, siendo el estado, la burocracia y la corrupción quienes aún se muestran a la saga, porque allí prima aún “la palanca, el amiguismo y el compadrazgo” como factores de asignación, generando un ambiente de menosprecio por las capacidades individuales para competir dentro de la estructura de la institución.

La empresa moderna se caracteriza por pagar en términos de justicia, de cantidad y calidad de trabajo, en torno al rendimiento del trabajador, el cumplimiento de las metas y tareas encomendadas, de cara a las propuestas, a los proyectos innovadores, con respecto a la creatividad, a la armonía, a la cohesión y el entusiasmo que despierte en sus compañeros, llevando a remuneraciones con salarios basados en políticas claramente establecidas, bien definidas y sobre todo, por ellos conocidas.

No caben los factores discrecionales que hagan variar el salario sin remedio, sino de acuerdos y planes concertados, racionales y enfocados al deber ser del negocio y la organización como un todo; no debe haber el estigma propuesto por *Marx, K. (1818)*<sup>7</sup> en el sentido que el patrón se enriquece a costa de no pagar lo justo a su trabajador; en cambio, se prevé que si le paga de forma racional, éste se sentirá con mayor compromiso, entusiasmo y motivación para cada día dar lo mejor de sí en procura que su empresa sea más grande, mejor posicionada, ampliamente reconocida y con un adecuado ambiente laboral.

Solo las empresas con una orientación futurista, moderna, sólida, de gran prestigio y reconocimiento, son testigos que cuando se tiene en cuenta todo el potencial del talento humano, comienza a construir un clima de confianza y las utilidades fluyen sin remedio, porque también aflora el entusiasmo, la pertinencia, la eficiencia y los recursos necesarios para la labor productiva integral. Ello se puede considerar una fórmula garantizada de progreso y se puede validar en el tiempo con herramientas como la evaluación del

---

<sup>7</sup> Economista, filósofo y sociólogo Alemán reconocido por su posición crítica frente al concepto de la remuneración que recibía el asalariado, acuñando el concepto de plusvalía como fuente de beneficio para el capitalista; vivió en el exilio producto de sus ideas de izquierda, y que fuere gran influencia en la escuela clásica.



desempeño, las metas de acción, los retos a los equipos de trabajo, la mejora en los estándares de calidad, entre otras técnicas.

No es privilegiando ni promoviendo la informalidad como se logra el desarrollo de las organizaciones, regiones y el país en general, porque dicho mercado no considera que las personas deben garantizar sus estar antes que aportar para el engrandecimiento del mercado; los institucionalistas por su parte consideran que en la medida que las instituciones se desarrollan con la participación de los estados, éstos pueden procurar mejores condiciones de calidad de vida para la comunidad y sus gentes, lo que a la postre marca la diferencia.

**- Identificar las competencias del talento humano que conforma la empresa, con el fin de privilegiar la formación de lazos sólidos y bien definidos, en donde todos conozcan lo que deben hacer según sus niveles de formación y experiencias, partiendo del principio de: “*qué espera la empresa de mí y qué espero yo de la empresa*”.** Este es un factor que requiere sumo cuidado y una orientación adecuada para poder construir las empresas que el mercado competitivo necesita, porque los perfiles y competencias se hacen disímiles, difíciles de estandarizar y poco probables que se puedan equiparar y definir sin la participación de personal capacitado y entrenado para ello.

Las competencias se definen como acciones personales y profesionales que habilitan a las personas para el ejercicio de una actividad o labor, por medio de las cuales reflejan su pericia, habilidad, destreza, conocimiento o capacidad para ejecutar tareas necesarias y asumir responsabilidades de manera autónoma, capaz, idónea, en labores de índole social o económica<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Ver Glosario en “Gerencia del Talento Humano - Estrategia para el Desarrollo Empresarial”, por Juan Alejandro Barreto T. Publicado y Editado por la Universidad Piloto de Colombia, Bogotá, 2009

---

De lo anterior se pueden evidenciar algunos aspectos que resulta pertinente precisar para efectos de lograr la comprensión: las competencias son propias de las personas y no de las labores u ocupaciones; habitualmente se poseen en el individuo, a pesar que se pueden potenciar con el conocimiento y la experiencia que da la vida, en la medida que se crean los ambientes apropiados para su desarrollo. Pueden ser básicas, en donde el propósito fundamental es la formación y orientación a tener buenos ciudadanos en la comunidad, lo cual requiere entre otros factores, el que la persona sea capaz de asumir roles, comprender y seguir instrucciones, preservar el orden y la justicia, participar en la solución de problemas propios del entorno, fomentando así el uso adecuado del lenguaje, los buenos modales y las buenas costumbres.

Un segundo grupo de competencias, denominadas transversales o genéricas<sup>9</sup>, se caracterizan por la necesidad de estructurar buenos profesionales, con compromiso y suficiencia para desarrollar las acciones propias de su disciplina; se distribuyen entre instrumentales, sistémicas e interpersonales, en donde su motivación se centra en despertar orientaciones diferenciales en las personas, según sus campos del conocimiento y el saber, con el propósito de preservar el orden, apoyar en la solución de problemas relativos a la empresa, la producción y la generación de productos y servicios socialmente útiles, creación del sentido emprendedor, desarrollo del pensamiento práctico y la potencialización del sentido ético como un factor primordial.

Finalmente, se tiene el grupo de las competencias específicas, que se relacionan con aspectos de orden vocacional, cognitivo y profesional, siendo así consonantes con la conducta de entrada del individuo, sus cambios y ajustes propios del conocimiento y la experiencia adquirida y, las habilidades, destrezas y evolución que genere en el individuo y su entorno, factores como la capacitación y el entrenamiento que recibe para que sea suficiente en el trabajo y la labor; dentro de ellas, se encuentran, entre otras, las siguientes: capacidad para definir políticas y derroteros, habilidad para planeación, organización y ejecución del trabajo, orientación para el logro de los propósitos y objetivos, disposición hacia los incentivos, la predisposición hacia la motivación, el éxito,

---

<sup>9</sup> Concepción del Dr. Enrique Cristancho MD, docente de la especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad Piloto de Colombia, en el tema de las competencias.

la comunicación efectiva, las relaciones interpersonales, la formación de individuos, el cumplimiento de las normas, los procesos, las metas.

En la empresa moderna, se necesita personal que cuente con los más altos estándares y competencias para que generen resultados excepcionales, muy efectivos y ceñidos en torno a la calidad, la oportunidad y las normas establecidas, con creatividad, ingenio, talento e innovación, lo cual supone la combinación de los tres niveles de competencias: básicas, genéricas y específicas, siendo la organización y sus administradores, los responsables de fomentar el ambiente propicio para ello.

Las personas bajo esos postulados, son diferentes; suficientes, capaces, autónomas y de avanzada comparativamente con aquellas que se limitan a cumplir ordenes o seguir instrucciones: se requiere construir un ambiente propicio para el cambio y la concepción que solo a través de empresas modernas con gran sentido de su labor social y con el deseo ferviente de servir a la comunidad, pueden apropiarse un talento humano para el desarrollo de las organizaciones.

## **5. ALGUNAS CONCLUSIONES PARA TERMINAR**

**“Solo es útil el conocimiento que nos hace mejores”**

**Sócrates**

A manera de conclusión, el presente trabajo propone las siguientes estrategias y reflexiones como solución de cara a la consolidación de las empresas modernas que deben incursionar en el mercado de productos y servicios para la sociedad, que pueden alcanzar el éxito organizacional y los resultados efectivos:

a). Se requiere de acciones de carácter oficial que propicien y fomenten la creación de nuevas alternativas a las empresas, nuevos negocios y actividades que

---

resulten rentables, sostenibles y viables en el tiempo sin la dependencia de las ayudas oficiales, quienes a su vez deben limitar sus acciones a la supervisión y el control para evitar prácticas ilegales, abusos frente al consumidor, en donde se garanticen contratos laborales adecuados, para personas excepcionales y bien estructuradas, siendo la razón de ganancia, el plan de desarrollo institucional, de acuerdo con la misión, visión, principios y valores que se hayan apropiado al interior.

b). El estado debe dedicarse a las actividades que realmente le corresponden en materia de justicia social, distribución de los recursos escasos, la asistencia social a los más necesitados y la construcción de una infraestructura capaz de atenuar los cambios e impacto propio de la tecnología y la competitividad; fomentar la cultura pro-pobre hace que el accionar se convierta en algo vano y poco efectivo, donde las personas se empequeñecen y no desarrollan sus propios potenciales por el temor de no ser considerados en el mercado laboral.

c). Las organizaciones deben preocuparse por hacer de los planes de carrera del talento humano su pilar de desarrollo, para que cada día los sueldos y remuneraciones se definan acorde con las necesidades sociales, con el fundamento que las personas mejor remuneradas, se sienten motivadas a dar lo mejor de sí, crean ambientes de competitividad y efectividad, generando mejores resultados y evidenciando climas laborales adecuados para la creatividad, la innovación y el surgimiento de nuevas acciones y estrategias que cada vez muestran resultados sostenibles y consistentes.

d). La evaluación del desempeño permite medir de manera adecuada el desarrollo armónico de los miembros de una empresa a todo nivel, con lo cual se puede garantizar un ambiente de confianza y competencia para que los que deseen surgir, lo hagan, quitando el ambiente de discrecionalidad que emplean los patronos, en donde se evidencian grandes injusticias, planes de carrera improvisados y labores poco perdurables en el tiempo, que hacen de las personas, un recurso vulnerable que se quita y se pone a conveniencia, sin considerar que se trata de personas sensibles, frágiles y dispuestas.

---

e). Se pretende que el establecimiento de perfiles y competencias en la organización logren que las personas se destaquen, se formen y avancen en la senda de mejorar su condición, gracias a las motivaciones individuales y grupales hacia la filtración de nuevas herramientas, habilidades y destrezas para que puedan desempeñar mejor el rol que la empresa espera.

f). El mercado laboral se soporta en la informalidad, lo cual no es sino una débil forma de sobrevivir frente a la calamidad y la adversidad en momentos difíciles, pero coarta la conformación de planes y programas de carrera que sean realmente atractivos para el futuro del talento humano y la organización, con beneficio para las personas, las empresas y la sociedad en general. Informalidad es sinónimo de no sostenible o no viable, que se traduce fácilmente en mantener la actividad mientras..., lo cual resulta muy riesgoso y poco atractivo para la estabilidad y el gradualismo de la empresa en el futuro próximo.

---

## REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Barreto, tejada, J.A. (2009) *Gerencia del Talento Humano - estrategia para el desarrollo empresarial*”, glosario, Bogotá, Universidad Piloto de Colombia,

Boyett, J. y Boyett, J. (2001) “*Hablan los Gurús*”, profesor emérito de Sloan School of Management de MIT, obra “Cultura Organizacional”, Barcelona: Grupo Editorial Norma

Chiavenato, I. (1986) *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México: Editorial Mc. Graw Hill.

Cristancho, E. (2011) MD, docente de la especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad Piloto de Colombia, en el tema de las competencias.

Departamento Nacional de Planeación. (2011), “Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social: “Prosperidad para Todos” - Proyecto de Inversiones 2010 -2014

Diario El Nuevo Siglo, (2009) Colombia, sección económica, tema: empleo y ocupación, mayo 20

El día. *¿Terminó la Crisis Económica Mundial?* (2010) en línea, recuperado el mates 19 de marzo en <http://www.eldia.com.co>

Fernández, J. (2005) *Gestión por Competencias: un Modelo Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos*. USA: Prentice Hall – Financial Times

Simón, C. (2003) *España, Indicadores de Capital Humano: ¿cómo cuantificar la gestión de personas?* Revista Empresa, 6, oct.-dic. pp 84-86

---