

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, ESTRATEGIA CLAVE PARA LA ORGANIZACIÓN

YAMILE ANDREA VASQUEZ BUSTOS

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ABRIL 06 DE 2013

I

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, ESTRATEGIA CLAVE PARA
LA ORGANIZACIÓN

YAMILE ANDREA VASQUEZ BUSTOS

Asesor

LUZ MERY GUEVARA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO

ABRIL 06 DE 2013

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
ESTRATEGIAS EN BUSCA DEL COMPROMISO DEL PERSONAL.....	4
IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	9
CASO PUNTUAL: FALTA DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	13
REFERENCIAS	22

INTRODUCCIÓN

El camino hacia la excelencia, exige crear una cultura de autocontrol en las organizaciones; para lograr esto se debe establecer y mantener un enfoque en el desarrollo de habilidades y competencias del personal involucrado, logrando así el resultado esperado, venciendo uno a uno, los obstáculos que impiden alcanzar las metas en el desarrollo de las actividades realizadas.

El sistema de control interno tiene su mayor fortaleza en el talento humano, ya que este último es la base y fundamento de dicho sistema y es ahí donde se deben centrar los mayores esfuerzos; para alcanzar esto el personal en sus diferentes niveles debe comprometerse, empoderarse, dar vida, movimiento y acción a la organización; el factor humano es la principal razón por la cual puede fracasar o no, un proyecto o meta propuesta.

Por esta razón, las organizaciones entienden la importancia del talento humano como la clave con la que cuentan y buscan retenerlo de diversas maneras, es decir, descubriendo lo que realmente les interesa. El requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del saber hacer, se convierte en uno de los activos empresariales más importantes: no se limita a cargos técnicos específicos sino a una necesidad organizacional conjunta, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia. (González, 2009).

Tan importante llega a ser el talento humano que las organizaciones ya no piensan únicamente en atraer el cliente externo, sino que buscan

además atraer y comprometer al cliente interno, logrando así equipos de trabajo auto-dirigidos, con el fin de que sean capaces de tomar sus propias decisiones, delegando funciones, estableciendo metas, proponiendo soluciones y diseñando sus propios sistemas de medición; dicha medición es el elemento clave para el éxito del equipo.

Con base en lo anterior, se debe tener en cuenta que no todo el personal tiene la capacidad necesaria para dirigir o ser un integrante proactivo del equipo; por tal razón, se hace necesario llevar a cabo un entrenamiento, el cual es vital para los líderes ya que deben saber cómo actuar frente a su grupo de trabajo, responder inquietudes y además se deben entrenar en cómo resolver problemas de manera correcta.

Para lograr el compromiso total de los empleados, es necesario lograr la máxima participación del personal en el diseño e implantación de nuevos controles; también se les debe brindar autonomía, es decir que puedan establecer su propia programación, su propio trabajo o establecer su oficina en el hogar. Estos beneficios van a influir directamente en un mejor rendimiento, un mayor compromiso y una mejor productividad.

Otro factor importante para lograr que los empleados se comprometan con la aplicación de los controles, es la motivación y satisfacción en el desarrollo de sus actividades; las personas demuestran un mayor grado de compromiso cuando están satisfechas con sus roles, responsabilidades y su ambiente de trabajo. El personal que tiene una alta motivación suele rendir más, aprovecha mejor el tiempo y alcanza con mayor facilidad los objetivos

marcados por la empresa. Esto supone un claro beneficio tanto para la empresa como para el propio empleado. (Macazaga, 2003)

Cuando se logra el compromiso del empleado con la compañía, se puede decir que se ha generado un sentido de pertenencia del individuo hacia la organización; el sentido de pertenencia, es el elemento principal que le permite al equipo de trabajo consolidar relaciones interpersonales, como si fueran una familia. A menudo se torna difícil, pero esto puede conseguirse con esfuerzo, perseverancia y astucia al momento de consolidar los equipos. (Evans, 2005).

Hay personas que mantienen conductas de indiferencia, como producto de que no se sienten identificados, ni aceptados, pero consecuentemente cambian cuando se les motiva a sentirse parte del equipo, parte de la organización y parte de una gran familia. Incluso hay personas que se sienten más a gusto en el lugar de trabajo que en sus propios hogares, esto viene dado, conforme a los estímulos que recibe en el trabajo y a las relaciones interpersonales que ha logrado intercambiar con los demás.

Por tanto, la pretensión de este ensayo es mostrar la responsabilidad que tienen las organizaciones de implementar planes y programas dirigidos a sus empleados en busca de lograr una mayor productividad y sobre todo que se cumpla de una manera eficiente con las funciones designadas, entre ellas los controles.

Pero ¿qué pasa cuando una organización no implementa buenos planes para gestionar su personal? ¿Realmente una organización puede llegar a ser competitiva si no tiene una buena gestión del recurso humano? Estos interrogantes nos llevan a aseverar que la motivación, los incentivos, el involucramiento y el empoderamiento, son piezas fundamentales para garantizar un personal comprometido con la organización.

Con base en lo anterior, se describirán las estrategias que implementan las empresas en busca del compromiso de su personal para lograr mayor productividad; seguidamente se analizará la importancia de una buena gestión del talento humano y finalizará con el estudio de un caso puntual en el que la implementación de un sistema de gestión del talento humano no ha logrado el compromiso de sus empleados dentro de la organización.

ESTRATEGIAS EN BUSCA DEL COMPROMISO DEL PERSONAL

Para lograr el compromiso del personal, las organizaciones, específicamente el departamento de Recursos Humanos debe posicionarse como un departamento estratégico que cuente con la confianza plena de la Dirección General; que implante políticas, asesore, normalice, coordine pero que no ejecute, debe también desligarse de las funciones disciplinarias (despidos y sanciones) que puedan afectar su credibilidad. (Puchol, 1995).

Por lo tanto, se puede decir que la gestión estratégica de los recursos humanos es un proceso que en esencia, pretende conseguir el mejor

alineamiento posible entre el desempeño y compromiso del personal, la estrategia utilizada para lograrlo y los objetivos de la organización.

La gestión del talento humano se basa en la planificación estratégica y táctica de la organización, pero también tiene un objetivo propio que es, lograr que se incremente el beneficio tanto en la organización como en el personal y conseguir el nivel de compromiso y motivación necesarios, para responsabilizar a los empleados en la implementación de dichas estrategias y en el desempeño de sus labores diarias.

Del mismo modo, un tema muy importante y que no se debe dejar de lado es la persona encargada de dirigir el departamento de Recursos Humanos; teniendo en cuenta que su mayor responsabilidad es la de conseguir lo mejor del talento humano para la organización, pero además debe brindar un lugar de trabajo saludable y estimulante, logrando así generar el mejor desempeño del personal.

El manejo de personal no es tarea fácil ya que dirige seres humanos que no solamente tienen aspectos mentales y físicos, también emocionales y espirituales; además tienen en diversos grados, necesidades mentales y físicas, así como emocionales y espirituales por satisfacer (Pertuz, 2001).

Por consiguiente, el directivo del departamento debe ser una persona imaginativa y capaz de idear soluciones nuevas para problemas antiguos, en un entorno inestable caracterizado por el cambio acelerado actual. Lógicamente debe tener capacidad para tolerar e instalarse en la

ambigüedad; otra cualidad que debe poseer es el dominio del diagnóstico, pronóstico y tratamiento de situaciones problemáticas en relación con los recursos humanos de la empresa, así como en la toma de decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre. (Puchol, 1995).

Además, esto exige que el directivo desempeñe una amplia variedad de papeles dentro de su rol; en el nivel de tareas y actividades, necesitará ser un ingeniero, diseñando proyectos que funcionen y asignando los recursos correspondientes; en el nivel de hacer, necesitará ser un maestro, demostrándole a la gente cuales son los comportamientos que se requieren y como pueden ayudar a hacer que sus trabajos sean mejores, sirviendo a los objetivos de la organización; en el nivel pensar, necesitará ser un entrenador que anime a la gente a dejar aflorar su modelos mentales habituales y a ampliar su capacidad de pensar; finalmente, a nivel propósito deberá ser una comadrona que ayude a la gente al nacimiento de su sentido de significación, su conexión con la misión más grande de la organización. (Pertuz, 2001)

Por lo tanto, el éxito de la implementación de las estrategias depende en gran medida de la claridad y coherencia en la comunicación de los objetivos estratégicos y tareas a realizar, así como de la habilidad para conseguir inspirar en los empleados el compromiso para llevarlos a cabo.

De ahí, que la claridad debe estar en la mente de los directivos y se debe desplegar al resto del personal. La claridad es de lo más importante para conseguir enlazar, a través del rol de los líderes, las acciones del personal con los objetivos de la organización. Por lo tanto podríamos definir como actividades de liderazgo a todas aquellas que consiguen aumentar la

claridad, y por tanto el que los objetivos se realicen en la organización (Macazaga, 2003). La mejor manera de transmitir claridad en la función es a través del proceso de planificación y evaluación del desempeño.

No obstante, es importante diferenciar entre éxito y desempeño; el éxito se alcanza cuando se consiguen los objetivos de la organización, pero el desempeño se logra cuando la persona ejecuta las tareas comprometidas. Es decir, que es posible tener empleados con alto nivel de desempeño y sin embargo, no conseguir el e éxito organizativo o viceversa.

Es por esto que una vez conocidos los objetivos y funciones que se deben llevar a cabo; el personal elige de qué manera reaccionar y en qué forma cumplir con las tareas asignadas; no hay normas donde se estipule cómo comportarse, pero todo depende de la manera como sean informadas y ordenadas las cosas por los superiores y es que a pesar del esfuerzo que se haya puesto en la comunicación inicial, siempre se va a encontrar algo de resistencia y es humano. (Macazaga, 2003).

De manera que la influencia de la organización sobre el comportamiento del personal es de suma importancia, teniendo en cuenta que los responsables deben trabajar en construir escenarios y entornos organizativos en los que la persona opte por la motivación y el compromiso.

Si los empleados eligen tener éxito, entonces generarán una autodisciplina para trabajar según lo requerido. La organización debe fomentar la motivación para guiar al personal hacia el cumplimiento de los

objetivos y mejorar su desempeño en la ejecución de las actividades encomendadas, además existen ciertos elementos que influirán en esa elección y por tanto en la capacidad y mantenimiento de motivación de la persona: compensación, sensación de logro, pertenencia a un grupo, poder, desarrollo personal y prestigio social.

A su vez, el compromiso con la autodisciplina es definido como profesionalidad. Cuando hablamos de compromiso, estamos en definitiva refiriéndonos a una situación en la que la persona se visualiza actuando de acuerdo a las actividades encargadas y asocia emociones positivas con su imagen al realizar las mismas, enfocando por tanto sus esfuerzos y capacidades en la realización óptima de sus funciones; el compromiso es por tanto esencial para que una persona desarrolle su talento individual de manera continua. (Evans, 2005).

En resumen, podemos decir que las estrategias para obtener mayores niveles de compromiso y motivación se hacen a través de políticas de desarrollo y retención del talento humano. Para conseguir una gestión eficaz del talento hay que trabajar en diferentes aspectos de la organización: definiendo un marco de competencias que describan los comportamientos, habilidades y conocimientos que son valorados por la organización como claves para su éxito tanto a nivel operativo como directivo.

Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta, es el de establecer un proceso de identificación, evaluación, desarrollo y promoción del talento dentro de la organización que sea claro y transparente para todos los miembros del equipo; además se deben utilizar herramientas para

identificar el personal con mayor potencial tales como: evaluaciones de rendimiento individual, centros de evaluación de competencias y la percepción del equipo directivo sobre posibles talentos potenciales. (Puchol, 1995)

Si bien, es importante implementar estrategias para gestionar al personal, también lo es, el establecer herramientas para el desarrollo de la dirección, especialmente orientadas al grupo de profesionales con mayor potencial: cuestionarios 360º, centros de evaluación de competencias, formación en liderazgo o especializada, definición de planes de desarrollo personal para cada colaborador con gran potencial; asimismo se debe involucrar al equipo directivo en la consecución del talento a través de su participación directa en el desarrollo de los colaboradores con mayor potencial: entrevistas, coaching, mentoring y participación en reuniones estratégicas (Dolan, 1999),

IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

El personal es un activo fundamental de la organización y es normal que algunas personas tengan mayor talento que otras para conseguir niveles de rendimiento más elevados. Es fundamental por tanto, prestar atención a los procedimientos que se llevan a cabo en la incorporación, identificación, cuidado y desarrollo del talento dentro de una organización; a esto es lo que se denomina gestión del talento. Hoy en día el talento de las personas es la clave fundamental para conseguir una diferenciación y consecución de las aspiraciones estratégicas. (Castillo, 2010).

La estrategia para el desarrollo del talento humano se refiere a políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber: análisis y descripción de cargos, diseño de cargos, reclutamiento y selección de personal, contratación de candidatos seleccionados, orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios, administración de cargos y salarios, incentivos salariales y beneficios sociales, evaluación del desempeño de los empleados, comunicación con los empleados, capacitación y desarrollo del personal, desarrollo organizacional, higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo y relaciones con los empleados y relaciones sindicales. (Chiavenato, 2002).

Con base en lo anterior, según Chiavenato (2002), para lograr una gestión del talento humano eficiente se deben tener en cuenta básicamente seis procesos; el primero de ellos es la admisión de personas, división de reclutamiento y selección de personal conformada por los procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas; incluye reclutamiento y selección de personas, (psicólogos, sociólogos); en segundo lugar se encuentra la aplicación de personas, división de cargos y salarios: se utilizan para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño; incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (estadísticos, analistas de cargos y salarios).

Como tercer punto está la compensación de las personas, división de beneficios sociales: que es el conjunto de acciones utilizadas para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios y servicios sociales

(trabajadores sociales, especialistas en programas de bienestar); en cuarto lugar se encuentra el desarrollo de personas, división de capacitación: es el grupo de actividades empleadas para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (analistas de capacitación, instructores, comunicadores).

El quinto método aborda el tema del mantenimiento de personas, división de higiene y seguridad: es el conjunto de actividades utilizadas para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas; incluye administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales (médicos, enfermeras, ingenieros de seguridad, especialistas en capacitación de vida); el sexto y último es la evaluación de personas, división de personal: son los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados, incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (auxiliares de personal, analistas de disciplina).

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede deducir que el concepto de talento ha ido evolucionando desde la perspectiva académica, la cual se fundamenta en el capital intelectual, un activo intangible como es el conocimiento, habilidad, experiencia e información; hasta las actuales en las que para valorar el talento, se considera tanto o más importante que los conocimientos, las capacidades de ejecución y el compromiso de la persona.

Podemos decir entonces que para potenciar a empleados con éxito se necesita voluntad (por su parte), autoridad (definida y conferida por la dirección) y capacidad del trabajador para conseguir los resultados esperados; para lograr esto, la organización debe optar por una formación multidisciplinar de los empleados, es decir, capacitarlos para que logren desempeñarse en diferentes lugares de trabajo dentro de su equipo. En un sistema multidisciplinar y de alto rendimiento, es frecuente que los conocimientos de un empleado sean aprobados por un equipo de formación, antes de que se le permita trabajar utilizando esos conocimientos. (Juran, 2001).

Ahora bien, la cultura de dirección de personas está cambiando desde el paradigma del control a la delegación de poder, de la obediencia hacia la auto-responsabilidad, desde el secretismo hacia la comunicación abierta y clara, y de una visión paternalista del empleado a la búsqueda de la auto-exigencia y compromiso de éste. Los nuevos valores de un liderazgo eficaz son la confianza, el trabajo en equipo y la participación. Todo ello, repercute en que la función de recursos humanos se convierta en una función realmente estratégica para la organización, puesto que el empleado puede convertirse en el protagonista para el cambio y la implantación exitosa de la estrategia, o en el principal obstáculo para ello.

En consecuencia, se puede definir que los elementos estratégicos de una política de recursos humanos son: la gestión por competencias, la gestión del desempeño, la gestión de la motivación y el compromiso y la gestión del talento; todos ellos dan forma y contenido, junto con la selección de personal y las políticas de retribución y compensación, al modelo integral de gestión de las personas de una organización. (Chiavenato, 2002)

Si se aplican e implementan estos elementos en las organizaciones, se puede lograr el compromiso de los empleados que es a lo que quiere llegar cualquier compañía, pero los resultados no son siempre atribuibles a la acción directa de las personas, no son siempre efecto de sus buenas actuaciones. Sin embargo es indudable que existe una relación entre el trabajo individual y los resultados; lo que ocurre es que esa relación no es clara ni evidente. Para vincular las actividades de las personas con los resultados, tenemos que recurrir a las conductas o comportamientos de cada miembro del equipo.

Dentro de la gestión del talento humano, uno de los temas de mayor importancia tanto para la organización como para el empleado es su remuneración; las personas trabajan por que necesitan satisfacer unas necesidades y la forma de hacerlo es recibiendo un ingreso aparentemente justo, por la labor que desempeñan; nadie trabaja gratis. Cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada, esto es lo que se cree, pero lamentablemente no siempre una remuneración alta es suficiente motivación para el buen desempeño de los trabajadores.

CASO PUNTUAL: FALTA DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Además de lo descrito anteriormente en el presente ensayo, a continuación se dará a conocer un caso real de una organización, donde se evidencia la falta de gestión del talento humano: empleados aislados en los cargos, horario establecido con rigidez, preocupación por las normas y reglas, subordinación al jefe, fidelidad a la organización, dependencia de la

jefatura, alineación en relación con la organización, esquema de departamentalización, ausencia de una escala salarial; de acuerdo a lo anterior se puede decir que esta compañía no tiene en cuenta que el foco no está ya en las tareas, sino en los procesos; no en los medios, sino en los fines y resultados; no en cargos individuales separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado en equipos autónomos y multidisciplinarios (Chiavenato, 2002).

Con respecto al caso en mención, se puede decir que la falta de gestión y de controles surge porque todas las actividades están centralizadas en la cabeza visible de la compañía; tiene toda la autonomía sobre la organización, contrata y despide personal, asigna salarios, autoriza pagos de bienes y servicios, todo lo que se lleve a cabo debe pasar por sus manos; sin embargo, se debe tener en cuenta que ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso: planear, organizar, dirigir y controlar. (Chiavenato, 2002)

Claramente se observa la falta de distribución de actividades, toda la compañía gira en torno a una sola persona, no se delegan funciones, el trabajo se desarrolla como se cree que debe hacerse, mas no como se tiene que realizar; un ejemplo de ello es la manera como se están realizando actualmente los despidos: mediante una llamada informando al trabajador que se encuentra liquidado, pero no se toman la molestia de hacerlo personalmente o agradecer por el tiempo de servicio. Otro aspecto dentro de la compañía es que no se evidencian procesos ni procedimientos, por lo que el personal no tiene claras cuáles son sus labores, ya que no se les hace entrega de un manual de funciones puntual para cada cargo.

Aparte de esto, se desmejoran las condiciones de contratación iniciales, causando malestar y desmotivación en los trabajadores; un claro ejemplo, es que disminuyen el salario, cambian el tipo de contrato, pagan por días trabajados sin informar previamente al personal; puntualmente en el mes de febrero el pago fue de 28 días y no de 30 como debería ser; es por estas razones que el desempeño no es el mejor, conllevando esto a que el espíritu de cambio e innovación este bloqueado; además las personas se sienten inseguras, ya que no conocen a ciencia cierta cómo deben llevar a cabo su labor, un claro testimonio es el de un auxiliar contable quien expresa que no tiene claras sus funciones y no sabe hasta dónde llegan sus responsabilidades, además de todo esto le redujeron el salario en un 40%, estas son las razones por las cuales dice estar aburrido y desmotivado.

Puntualizando el tema que se está estudiando, se puede decir que el departamento de Recursos Humanos de esta compañía, inicialmente no contaba con alguien que asumiera las funciones y responsabilidades concernientes al departamento; todo lo que tenía que ver con la contratación del personal se realizaba por la administración, pero esto cambió debido a la exigencia que hizo un cliente de la organización; quien solicitó que hubiera una persona que se dedicara exclusivamente al manejo del personal.

Atendiendo dicha exigencia, se llevó a cabo la contratación de una persona que dirigiera el departamento de Recursos Humanos; a pesar de este hecho, las cosas no cambiaron mucho ya que todo se hace con previa autorización de quien tiene el poder en la organización. El coordinador del departamento actualmente no cuenta con la autonomía suficiente para el desarrollo de su labor, además no muestra un interés en mejorar la gestión del talento humano; sencillamente contrata sin tener presente ninguno de los

seis procesos descritos al inicio del presente escrito como son: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y evaluación de personas.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que las estrategias utilizadas por la empresa en busca del compromiso de sus empleados y la importancia de una buena planificación del talento humano no son suficientes en la consecución del logro de los objetivos y en la aplicación de los controles.

En otro orden de cosas, la contratación del personal se realiza sin un proceso adecuado de selección y sin tener en cuenta las necesidades del cargo; sencillamente en el momento de requerir una persona se informa al recomendado que se encuentre en espera, así no cumpla con el perfil requerido; es de anotar que tampoco se encuentra establecida una tabla salarial, lo cual genera una desigualdad entre personas que desarrollan las mismas actividades; es de anotar que hay personas con capacitación y experiencia que se encuentran con un salario por debajo al que tienen personas sin la formación y la práctica requerida.

Toda empresa que pretenda no solamente el trabajo mercancía, sino también el trabajo esfuerzo, deberá preocuparse por establecer un sistema de retribución integral que satisfaga el conjunto de necesidades de todo tipo organizacional y para sus empleados. Lógicamente este sistema de retribución deberá estar integrado por aspectos monetarios y no monetarios. (Puchol, 1995).

En efecto, un punto muy frecuente en las relaciones laborales es el tema salarial. La empresa se interesa por aumentar la calidad y cantidad de su producto o servicio, logrando así llegar a ser competente en el sector, pero esto se puede ver amenazado por la baja productividad e incremento de los costos; por tanto debe procurar elaborar un sistema retributivo que permita optimizar su productividad, teniendo un nivel razonable de costos salariales.

Del mismo modo, se sabe que la remuneración es un aspecto delicado, ligado directamente con la motivación y satisfacción del empleado. Los objetivos de un buen sistema de remuneración deben ser: atraer, retener y no desmotivar a los empleados, pero en nuestro caso, se observa que el personal con más alta remuneración, no se compromete con el cumplimiento de los objetivos establecidos, no cuenta con la autonomía, compromiso ni motivación necesaria para desarrollar sus tareas; se evidencia que no se capacitan; desarrollan sus labores de manera monótona y mecánica; no tienen en cuenta los avances y cambios que han surgido en cada una de las áreas que dirigen; evaden su responsabilidad delegando sus funciones al personal nuevo, que no tienen ni las competencias ni la responsabilidad para llevarlas a cabo; todo esto lo realizan contando con el respaldo de la persona encargada de la compañía en general, como testimonio se encuentra el de un empleado que no tiene un cargo definido en la entidad pero le delegan labores que son netamente responsabilidad del contador general, debe realizar el trabajo de impuestos, informes a los entes reguladores y medios magnéticos; es de anotar que esta persona no cuenta con el perfil ni experiencia suficiente para el desarrollo de estas actividades. Además de esto, en caso de presentarse algún error quien responde no es la persona realmente encargada de estas labores sino a quien le fueron delegadas.

En otro orden de ideas, la organización debe lograr una administración de salarios, teniendo en cuenta el establecimiento de normas y procedimientos para mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización, la elaboración del plan de remuneración requiere cuidado, pues provoca un fuerte impacto en las personas y en el desempeño de la organización por sus efectos y consecuencias.

Para la elaboración de dicho plan, se deben tener en cuenta los nueve criterios establecidos por Chiavenato (2002), que son: equilibrio interno versus equilibrio externo: remuneración fija o variable; desempeño o tiempo en la empresa; remuneración del cargo o remuneración de la persona, igualitarismo o elitismo; remuneración por debajo del mercado o por encima del mercado, premios monetarios o no monetarios y centralización o descentralización de las decisiones salariales.

Caso contrario a lo que se piensa, no siempre los salarios elevados motivan al personal a dar su mejor rendimiento a la compañía. Aumentar la motivación de los empleados únicamente a través del salario se convierte en una medida perversa que acaba fomentando el efecto contrario al que se pretendía. (Pereira Dávila, 2011). Y es que pagar salarios excesivamente altos puede tener también efectos perniciosos sobre el sistema: el que no se marche nadie; pero para la organización una rotación externa razonable no solamente no es perjudicial, sino que con frecuencia es hasta higiénico (Puchol, 1995).

Se debe tener en cuenta, que los salarios elevados aumentan los costos laborales (salario y prestaciones sociales), lo cual indica que la

eficacia con que se maneja la remuneración constituye una diferencia significativa para aumentar o reducir la competitividad organizacional. Con respecto al aumento del costo laboral, la compañía trata de disminuirlo, ofreciendo salarios bajos a los nuevos trabajadores, buscando personal sin experiencia y que quiera trabajar por un pago mínimo, pero esta estrategia no funciona ya que entre los salarios altos que se está otorgando al personal antiguo y el que se deja de pagar al personal nuevo, no hay si quiera un punto de comparación, pero por el contrario lo que se logra es un personal nuevo desmotivado y sin ganas de dar su mejor desempeño, en conclusión, a los trabajadores con salarios altos ya no los motiva su remuneración, en cambio para los empleados nuevos, su baja remuneración es la razón de su desmotivación.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, la compañía cuenta con un nivel de desmotivación elevado, puesto que la información de los salarios no es confidencial y también se evidencia la falta de objetividad al momento de ofrecer beneficios a ciertos trabajadores con un nivel de formación y experiencia inferior pero con salarios más elevados; un claro ejemplo de esto es la remuneración percibida por la persona encargada de las compras de víveres, quien no tiene formación universitaria ni entiende el manejo de un computador, pero que devenga más que un auditor que cuenta con su estudio profesional y experiencia de tres años.

Por lo tanto la compañía debe centrarse en establecer un sistema de retribución integral que satisfaga el conjunto de necesidades de todo tipo para sus empleados; ya se sabe que al personal con sueldo elevado no se va a motivar con lo mismo que a un trabajador que devenga menos; este sistema debe estar integrado por aspectos monetarios y no monetarios. La

persona humana busca satisfacer por medio de su trabajo una amplia gama de necesidades y no solamente aquellas de tipo fisiológico que pueden satisfacerse con dinero (Puchol, 1995).

Por otro lado, se observan empresas del mismo sector que ofrecen salarios no muy elevados, pero que logran atraer y retener al buen personal en virtud de otras ventajas, como pueden llegar a ser el prestigio, la formación, situación geográfica, posibilidades de promoción y el ambiente laboral; la compañía debe lograr una retribución motivadora ligada a resultados individuales. Teniendo en cuenta esto, se puede observar la importancia que tiene lograr una buena implementación de la gestión del talento humano en las organizaciones y es que no siempre se consigue motivar al personal con salarios elevados, cada persona tiene necesidades diferentes por satisfacer y no a todas se logran complacer de la misma manera.

Muchos directivos de empresa están llegando a la conclusión de que unos recursos humanos insuficientes o sin cualificar suponen un obstáculo tan serio como la falta de capital y que las inversiones en recursos humano constituyen un factor tan importante en la planificación de la empresa como la adquisición de fábricas, equipos o materiales (Dolan, 1999).

Hasta este punto, no hay duda de la importancia que tiene la implementación de un plan para el desarrollo del talento humano teniendo en cuenta que es el recurso más valioso dentro de la organización; el establecimiento de estrategias que permitan su compromiso con la compañía son clave para el cumplimiento de los objetivos de la misma, es por esto que

las empresas deben interesarse por su implementación y desarrollo si quieren llegar a ser competitivas y lograr el éxito.

Finalmente, teniendo en cuenta los temas expuestos y el análisis del caso anterior, se puede confirmar que realmente es de vital importancia para toda clase de organización la buena gestión y planificación de los recursos humanos; sin duda alguna, la implementación de buenas estrategias encaminadas hacia la satisfacción del personal, lograrán obtener unas personas comprometidas y con la motivación necesaria para aumentar su desempeño, alcanzar los objetivos propuestos y llevar a la organización a ser más competitiva y encaminarla hacia el éxito. Por el contrario, una organización que no gestiona a su personal de la manera correcta y que no se preocupa por su bienestar y por darle la importancia que éstos tienen para la organización, es una empresa poco competitiva, cuyos costos de producción van a ser mucho más altos que otras del sector, debido a que no logra que sus empleados cumplan a cabalidad con sus actividades, pues éstos se encuentran desmotivados y se sienten relegados. El mundo dinámico y cambiante exige a las organizaciones el desarrollo del capital humano, como base de respuestas innovadoras y creativas que el mundo empresarial demanda.

También es fundamental lograr el desarrollo organizacional del talento humano, despertando y edificando en las distintas personas que hacen parte de la organización, su papel protagónico en la consecución de los objetivos; la verdadera transformación del personal se da cuando se constituyen acuerdos en los distintos niveles organizacionales que permiten la consolidación de las metas propuestas.

REFERENCIAS

- Castillo, F. W. (04 de Noviembre de 2010). *Importancia de la gestión del talento humano*. Recuperado el 27 de Marzo de 2013, de <http://blog.pucp.edu.pe/item/115621/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano>
- Chavez, N. (07 de Noviembre de 2011). *Involucrar y comprometer al empleado: clave del éxito de una organización*. Recuperado el 26 de Marzo de 2013, de <http://www.degerencia.com>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Brasil: Mc Graw Hill.
- Dolan, S. (1999). *La gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Evans, J. (2005). *Administración y control de la calidad*. México: International Thomson Editores.
- García, G. (s.f.). *Un modelo de desarrollo organizacional para el Talento Humano*. Facultad de ciencias económicas, 35.
- González, D. R. (2009). *Estrategias de retención del personal*. Universidad EAFIT, 70.
- Juran, J. M. (2001). *Manual de la Calidad de Juran*. Mc Graw Hill.
- Macazaga, J. (2003). *Organización basada en procesos*. México: Alfa Omega.
- Pereira Dávila, R. (20 de Junio de 2011). *Diez formas de motivar a su empleado*. Recuperado el 20 de Marzo de 2013, de <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=266>
- Pertuz, R. (2001). *Lo fundamental y lo mas efectivo acerca de la gestión de personal*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Puchol, L. (1995). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC Editorial.

Sims, H. (Marzo de 2009). *Equipos autodirigidos*. (G. Quesada, Entrevistador)

Touche, D. &. (2009). *Control interno efectivo*. Bogotá: Planeta.