

ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS



YEIMY VIVIANA ROMERO LOPEZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Especialista en Alta Gerencia

Director:

Dra. LILIANA PADILLA DE LA OSSA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
Abril 28 de 2017**

RESUMEN

El manejo del personal es un área recientemente explorada en Colombia como recurso determinante para generar mayor productividad en una organización, sin embargo muchas empresas aún, generalmente las pequeñas y medianas, desconocen los beneficios que trae consigo la gestión humana y carecen de buenas prácticas empresariales que resultan en un deficiente manejo del talento humano, de tal manera, que en este ensayo se quiere dar a conocer la importancia de la adecuada administración del Recurso Humano en las empresas colombianas y la manera de ejecutar el proceso, basados en el modelo de gestión humana de Chiavenato, así como lograr mantener el equilibrio entre el comportamiento humano y la actividad empresarial, ya que la obtención de una ventaja competitiva y sostenible, es el resultado de una correcta selección y contratación del mejor talento humano disponible, así como de su capacitación y desarrollo de competencias claves, para hacer más propicios sus conocimientos e influenciar positivamente a las personas para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Palabras Clave: Recurso Humano, Organización, Persona, Administración, Admisión, Aplicación, Compensación, Desarrollo, Monitoreo.

ABSTRAC

The Personnel management is a recently explored area in Colombia as a determining resource to generate the highest productivity in an organization, however many companies, still small and medium enterprises, are unaware of the benefits of property management and they lack good business practices resulting in poor management of human talent, so that in this essay we want to give a sense of the importance of good Human Resource management in Colombian companies and how to expel the process, Chiavenato, and achieve maintaining a balance between human behavior and entrepreneurial activity, since obtaining a competitive and sustainable advantage is the result of a correct selection and the recruitment of the best human talent, as well as of their training and development to make their knowledge more positive and to positively influence people the fulfillment of organizational goals.

Keywords: Human Resource, Organization, Person, Administration, Admission, Application, Compensation, Development, Monitoring.

Introducción

Actualmente el concepto de empresa y los nuevos enfoques sobre la administración del Recurso Humano (RH), han hecho que esta área de organización sea cada vez más importante y requiera de mayor atención y estudio, puesto que tiene que ver directamente con las personas que hacen posible el funcionamiento de la organización.

Cabe resaltar que el recurso más importante de toda organización es su personal, quienes son la base de la dinámica y el desarrollo productivo, la forma como este se integre y relacione con los demás elementos de la empresa representarán el éxito o el fracaso de la misma. La administración del RH se debe encargar de la gestión del potencial humano el cual consiste en planear, organizar, desarrollar y coordinar al personal, pero ¿Cómo administrar de forma adecuada el recurso humano y sacar el máximo aprovechamiento de sus capacidades, para generar una ventaja competitiva sostenible?, para ello es importante que durante el proceso de reclutamiento y selección del personal, se tome en cuenta de forma detallada las competencias y habilidades que se requieren en el cargo, de tal manera que el candidato cumpla los requisitos necesarios y una vez escogido se adapte rápida y adecuadamente a las políticas de la empresa, teniendo claro que será evaluado y compensado por su desempeño, así mismo la organización deberá velar por la capacitación continua del empleado y por monitorear los resultados organizacionales obtenidos, con el fin de mantener o mejorar las operaciones para conseguir el éxito y lograr una ventaja competitiva dentro del mercado.

El ensayo aborda inicialmente lo que es la administración de los RH y la importancia de las personas dentro de las organizaciones, posteriormente se describen las características de las empresas colombianas y cómo funciona el área de la gestión del RH en ellas, sus prácticas y experiencias en la administración del personal, consecutivamente se realiza un análisis más detallado del proceso del modelo de gestión humana de Chiavenato, el cual da a conocer una forma de administrar el RH en cualquier tipo de empresa y aprovechar al máximo las capacidades del personal, así mismo se realiza una comparación entre dos empresas colombianas, una pública y una privada y la implementación de su modelo de gestión de los RH.

Administración de los Recursos Humanos

El concepto Recursos Humanos (RH) se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales, por lo cual se requiere de las personas para realizar actividades y operaciones; El economista pionero John R. Commons utilizó el término "recursos humanos", en su libro *"Distribución de la Riqueza"* publicado en 1893, pero el término no se popularizó en ese momento, posteriormente este término fue usado durante los años 1910 y 1920 al igual que la idea de que los trabajadores podrían ser vistos como una especie de activo del capital, sin embargo esa denominación que viene de la era industrial, atropella al tratar a las personas sólo como recursos organizacionales, ya que hoy en día las personas son consideradas socios estratégicos capaces de proporcionar desarrollo y eficiencia en la empresa. (Chiavenato, 2011).

Las personas y las organizaciones

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” (Barnard, 1971), las organizaciones permiten a las personas alcanzar objetivos que estas como individuos no pueden lograr en forma aislada, debido a sus limitaciones, en las organizaciones la clave para lograr los objetivos comunes no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo. Sin embargo la organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen de las personas para dirigir las, controlarlas y hacerlas funcionar, es en las personas en quienes la organización basa su eficiencia, las personas constituyen el recurso más valioso de la organización y este recurso vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización. Este vínculo entre persona – organización es en realidad algo conflictivo, ya que no siempre los objetivos son compatibles, por ello la mayor responsabilidad para lograr una relación cooperativa y satisfactoria recae en quienes administran los recursos organizacionales, son ellos quienes deben garantizar un equilibrio organizacional, por un lado las organizaciones ofrecen incentivos o estímulos y por otro, las personas brindan contribuciones como ganancia para la organización.

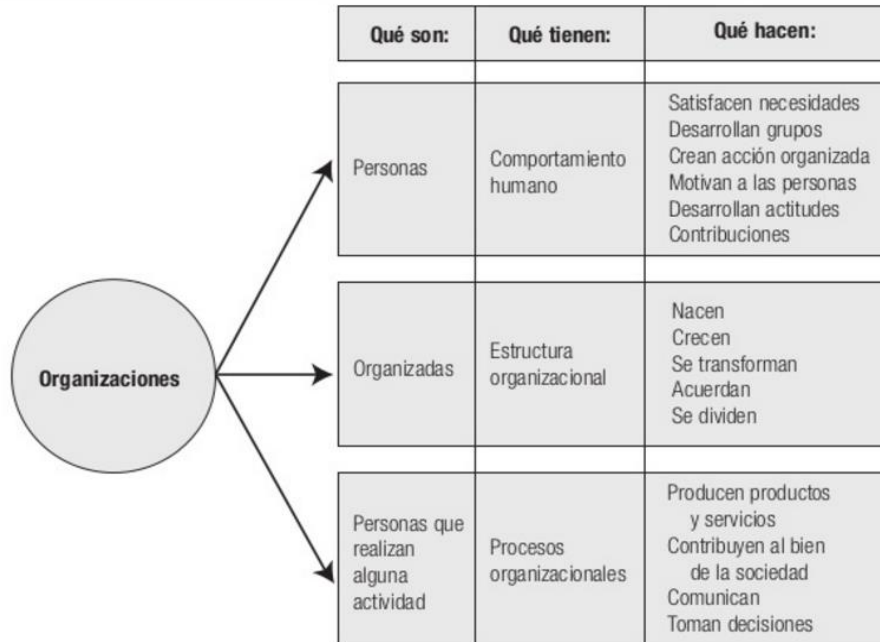


Figura 1. Como se constituyen las organizaciones. Tomada de (Chiavenato, 2011), p.10

A medida que las organizaciones crecen, requieren de más recursos humanos y aumenta la complejidad de los elementos necesarios para su continuidad y crecimiento, es difícil imaginar una organización sin gente, no habría trabajadores, supervisores, gerentes, ejecutivos o propietarios, es por esto que todas las organizaciones están integradas por diversos tipos de personas, para alcanzar un objetivo común, las habilidades, los conocimientos y las capacidades de los empleados se encuentran entre los recursos más distintivos con que puede contar una empresa, tal como lo dijo Thomas J. Watson, Fundador de IBM “es posible obtener capital y construir edificios, pero se requieren personas para construir una empresa” (Watson, 1963). Las personas son accionistas, directivos, proveedores y empleados de la organización y son las únicas capaces de conducirla a la excelencia y al éxito, como socios, las personas invierten en ella con su esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso, de igual forma la empresa les retribuye esto obteniendo ganancias, salarios, incentivos, crecimiento profesional y personal, etc.

La administración del RH es un campo de estudio relativamente nuevo, que establece la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos, coordinando de manera adecuada los recursos humanos y materiales y es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización. El área de RH tiene un efecto

en las personas y en las organizaciones, la manera de seleccionar al personal, de reclutarlo, de integrarlo y orientarlo, de hacerlo producir, capacitarlo, desarrollarlo, recompensarlo, evaluarlo y auditarlo, es decir, la calidad en la manera de administrar a la personas en la empresa es un aspecto trascendental en la competitividad organizacional; para ello se consideran cinco procesos básicos en la gestión de personas, integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar los cuales están íntimamente interrelacionados.

Tabla 2. *Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos*

Proceso	Objetivo	Actividades
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Integración de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Evaluación	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles - Constancia - Productividad - Equilibrio social

Fuente: Tomada de (Chiavenato, 2011)

Los RH se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (supervisores de primera línea, técnicos, empleados y obreros), estos niveles permiten desempeñar distintos puestos o cargos dentro de la empresa, una jerarquía de autoridad y una responsabilidad en la organización, pero no sólo quienes trabajan dentro de la organización tienen que ver con el RH, también existen los grupos de interés o mejor llamados Stakeholders, quienes son los socios de la organización, personas y grupos capaces de influir o recibir la influencia de los resultados, además de que poseen derechos respecto al desempeño de la empresa (Jones & Wicks, 1999), participan directa o indirectamente del éxito del negocio, contribuyen de alguna manera y esperan retribución del aporte como se muestra en la Figura 2 algunos grupos de interés.



Figura 2. Los distintos grupos de interés (stakeholders). Tomada de (Chiavenato, 2011), p.18

Entorno organizacional de las empresas en Colombia

Los RH en Colombia iniciaron en los años 50 con los llamados Departamentos de Relaciones Industriales, centrados en el manejo de las relaciones obrero patronales y sus aspectos sindicales, posteriormente, ante el auge de la psicología industrial emerge el profesional de esta disciplina, quien mediante el manejo de técnicas de selección y la extensión que hace de los conocimientos de su profesión a otros aspectos relacionados con la administración del personal, se convierte en el perfil deseado para que desempeñe nuevas funciones en la dirección de recursos humanos, de igual forma profesionales en la administración y economía, ingenieros industriales, contadores, abogados y psicólogos han ido incorporándose en las labores de administración de personal dentro de lo que las empresas han llamado Departamentos de Recursos Humanos. (Bustamante, Ramirez, Pulido, & Zambrano, 2006).

Hoy en día las empresas colombianas enfrentan varios desafíos competitivos, como la globalización, la incorporación de tecnologías innovadoras, la adaptación al cambio, el desarrollo del capital humano, el deber de satisfacer las expectativas de los clientes, bajar los costos y mejorar

la productividad, entre otros, donde la administración del RH desempeña una función importante en incrementar el desempeño de los empleados y en proporcionar un entorno laboral que satisfaga sus necesidades en el largo, mediano y corto plazo. En Colombia, la apertura económica y la necesidad de las empresas de responder a los retos de los mercados internacionales obligó a las empresas a desarrollar estrategias de modernización centradas en tres frentes: gestión de la producción, organización de la producción y gestión de recursos humanos (Cardenas, 1999).

Vista desde el plano operativo, la administración de los recursos humanos es relativamente reciente. En el país, la persona encargada del área de recursos humanos es un administrador que habitualmente se ubica en grandes y medianas empresas y en muy pocas ocasiones, en pequeñas. Sin embargo, la administración de personal es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organismo social.

De acuerdo con estudios realizados en el área de RH en Colombia, el proceso de selección es diferente según el tamaño de empresa. Por lo general, las grandes emplean criterios técnicos y socioculturales (desde el reclutamiento hasta la vinculación), mientras que en las pymes (pequeñas y medianas empresas) predominan los centrados en la referenciación, las entrevistas y las certificaciones (Calderón, 2006). En el caso de la formación o capacitación, se podría concluir que en materia de capacitación la realidad en el país ha mejorado (Corpes, 1995), pues muchas empresas están implementando modelos de gestión por competencias, que trascienden la visión independiente del desarrollo de las prácticas aisladas y poco congruentes con el desarrollo estratégico. En lo que concierne a los planes de carrera, cada vez pierden sentido en la forma tradicional como se concibieron, por cuanto ha cambiado el concepto de empleo por el de empleabilidad y el concepto de oficio se ha sustituido por el de asignaciones laborales temporales. El estudio de (Saldarriaga, 2008), señala esta práctica como clave en la gestión humana, posiblemente porque en la medida en que las organizaciones se aplanan, las posibilidades de promoción de personal disminuyen, lo que llevaría a que tomaran fuerza otras formas de desarrollo del talento asociadas a la gestión de carrera. (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010).

Los profesores Arthur Sherman, George Bohlander y Scott Snell, en su libro “*Administración de Recursos Humanos*” 11a edición publicado en 1999, plantean que las organizaciones pueden lograr ventaja competitiva sostenida a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios:

1. Los recursos deben ser valiosos: Las personas se convierten en una fuente generadora de ventaja competitiva cuando crean o implementan estrategias que mejoran la eficacia y la eficiencia de la empresa, el valor aumenta cuando los empleados encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único a los clientes, o alguna combinación de estos dos puntos.
2. Los recursos deben ser únicos o poco comunes: Las personas en sí son una fuente de ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia, es decir que si los recursos valiosos los posee también la competencia ya no serán una fuente generadora de ventaja competitiva.
3. Los recursos deben ser difíciles de imitar: Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando la competencia no puede imitar sus capacidades y contribuciones, como ejemplo Disney es conocida por crear culturas únicas que obtienen lo máximo de su personal a través del trabajo en equipo y de las relaciones interpersonales que son difíciles de imitar.
4. Los recursos deben estar organizados: Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus habilidades y competencias pueden combinarse para trabajar en tareas nuevas siempre y cuando sea necesario, la cooperación y el trabajo en equipo son dos métodos persuasivos para asegurar una fuerza de trabajo organizada e irremplazable.

Según una investigación realizada, denominada Estado del arte de la Gestión Humana en Colombia, llevada a cabo entre diciembre de 2009 y junio de 2010 por (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010), se resaltan cinco aspectos importantes:

1. Se encontró una mayor madurez en las áreas de talento humano: Lo que indica claramente el amplio conocimiento y experiencia que han venido desarrollando los directores, ejecutivos y líderes empresariales, con respecto al manejo de personal, entendiendo que cada ser humano es diferente y que posee características únicas que pueden definir el éxito de la empresa mediante la ventaja competitiva.
2. El reconocimiento del área de RH como capacidad organizacional: Lo que significa que una adecuada administración del RH puede ser considerada como una importante

capacidad organizacional de la empresa, que en sinérgia con las demás capacidades puede llegar a potencializar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos de una manera más eficiente.

3. El reconocimiento del empleado como persona y como fuente de éxito en las organizaciones: Las empresas que reconocen la importancia que tiene el RH dentro de las mismas como valor intangible, entienden que en la actualidad la ventaja competitiva no se mide solamente por los recursos financieros, tecnológicos o materiales, sino por la preparación, motivación y empoderamiento que reciben sus empleados.
4. La valoración de los sistemas de prácticas como condición para que gestión humana agregue valor: Es decir, que no solo basta con poseer buenas practicas, si estas no forman parte del modelo integral de la empresa, deben ser únicas, ambiguas y sirnégicas, condiciones ideales para construir una ventaja competitiva sostenible.
5. Dos debilidades detectadas, la apropiada medición de sus resultados y el poco aporte a la conformación del capital tecnológico: Lo que indica la falta de sistemas de medición de la gestión humana que aporten resultados contundentes y la baja interacción del recurso humano con la plataforma tecnológica, especialmente de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para hacer más ágil su trabajo, como para aportar a la construcción del capital tecnológico.

Con esta investigación se puede evidenciar que en Colombia la administración del RH es un área que aún se encuentra atravesando un proceso de transformación, ya que muchas empresas se quedan solo en el mando y dirección del personal, pero no se enfocan en el adecuado desempeño de las mismas dentro de la organización, convirtiéndose en un gran reto empresarial para los ejecutivos, el saber aprovechar las fortalezas del RH con el fin de promover el empoderamiento y liderazgo en cada segmento de la empresa. Por esta razón es necesario invertir en tecnología, adaptarse más rápidamente a los cambios y a la globalización, profundizar en el desarrollo del liderazgo en todos los niveles de la empresa, capacitar al personal de manera constante, dedicar mayor atención al proceso de reclutamiento, con el fin de no solo vincular personal sino contratar empleados buenos y comprometidos e implementar la inclusión como una estrategia y así aprovechar los beneficios que se resultan de la disposición de una fuerza laboral diversa.

Admisión, aplicación, compensación, desarrollo y monitoreo del personal

Son la admisión, aplicación, compensación, desarrollo y monitoreo los procesos propuestos por (Chiavenato I. , 2002) que establecen las pautas y criterios para el personal, con el fin de que las acciones sean claras para todos, estos integran diferentes políticas y prácticas de RH. Este modelo tiene como objetivo establecer, mantener y gestionar a las personas para que dotándolas de las capacidades, motivación y recursos suficientes, puedan contribuir al logro de los objetivos organizacionales y llegar al máximo nivel de eficacia y eficiencia empresarial.

De la variedad de modelos de administración de RH que existen actualmente, uno de los más completos y adaptables es este, ya que su proceso es básico, sencillo y aplicable a cualquier tipo de organización, pues resalta la fidelización, motivación y desarrollo del personal, logrando así potenciar las capacidades de la empresa y una ventaja competitiva en el mercado.

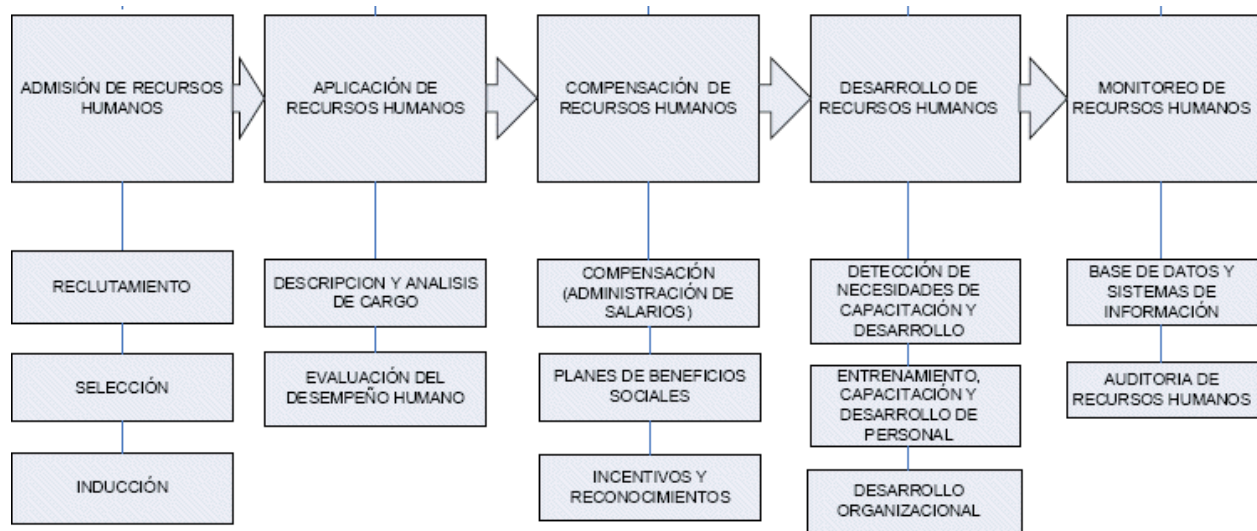


Figura 3. Modelo de gestión de los recursos humanos. Tomada de (Chiavenato I. , 2002).

Reclutamiento, Selección e Inducción

La etapa de admisión es la que recluta, selecciona y escoge al mejor candidato para el puesto disponible, es el proceso responsable de los insumos humanos, y comprende todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento, selección de personal y su provisión a las tareas organizacionales. El reclutamiento está encaminado a atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa, para lo cual es importante por parte de la organización divulgar

y ofrecer de manera amplia los cargos que se pretenden ocupar. La selección del personal es el proceso donde se escoge al mejor candidato para el cargo, es el primer filtro que la empresa utiliza para escoger su personal, comparando lo que el cargo exige y lo que el candidato ofrece. La inducción consiste básicamente en analizar a través de la observación al aspirante en situaciones particulares a fin de mirar su desempeño y tomar una decisión de empleo definitivo.

Descripción y análisis del cargo y evaluación del desempeño humano

La etapa de aplicación es la que se refiere a los procesos que se usan para plantear todas las actividades de las personas dentro de una organización. La descripción del cargo señala una relación de las obligaciones, tareas y responsabilidades del cargo, representa la descripción detallada de las labores, la periodicidad de su realización, los métodos para el cumplimiento y los objetivos. Una vez hecha la descripción, se analiza el cargo en relación con los requisitos que impone a su ocupante, mediante el análisis se estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el cargo exige para su adecuado desempeño. La evaluación del desempeño humano varía de una persona a otra, y depende de innumerables factores que influyen en el mismo, es una valoración apreciativa de cómo se desempeña una persona en un puesto y su capacidad de progreso, como toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar las cualidades de una persona, y para la cual existen diferentes procedimientos, es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado al cargo que ocupa, de igual forma permite detectar desacuerdos, desaprovechamiento de la capacidad del empleado que tiene más potencial y está subvalorado en su puesto, problemas de motivación, entre otros.

Motivación, reconocimiento y estímulos

La etapa de motivación es la que se encarga de mantener en un estado de satisfacción al personal, dependiendo de sus necesidades, es quizás la etapa más importante del proceso, ya que si no se tiene en cuenta el mantenimiento de los recursos humanos se pueden cometer errores que le costarán a la empresa tarde o temprano, para ello existen diferentes formas de motivar a los empleados, como el reconocimiento al trabajo realizado, los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, de higiene y seguridad en el trabajo, premios y estímulos, facultar a los

empleados, darles independencia y autonomía, capacitación y desarrollo, flexibilidad, teletrabajo y comunicación organizacional, entre muchas otras. Para muchas personas el dinero es considerado un motivador muy eficaz para una mayor productividad, pero no es el único, la remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas asignadas, se trata básicamente de una relación de intercambio entre las personas y la organización, el empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico. Por otro lado la compensación que es de tipo no económico, ha tomado mayor importancia para lograr una fidelización del personal, estas pueden ser, seguros médicos, guarderías para hijos de los empleados, aportaciones para pensionados, salario emocional, etcétera. Los estímulos también son catalogados como forma de motivación, son un reconocimiento, un visto bueno, una muestra oportuna de afecto, algunos de ellos pueden ser, festejar los cumpleaños, celebrar los avances profesionales de los empleados, utilizar frases positivas, acompañamiento espiritual y familiar, entre otros. (Nelson, 1997). Sin embargo hoy en día la productividad de una empresa no se mide por el número de horas que el empleado pase sentado, sino por el cumplimiento de las metas y logros, lo que permite una mayor flexibilidad en la metodología del trabajo, abriendo la posibilidad al empleado de trabajar desde su casa o fuera de la oficina, gracias a las facilidades que brinda la tecnología moderna, esto sin descuidar sus compromisos laborales, permitiéndole un mejor manejo del tiempo, que al final resultara en empleados más felices y altamente productivos.

Planeación y capacitación de recursos humanos

La etapa de desarrollo es, al igual que la motivación uno de las etapas fundamentales dentro del proceso, se ocupa por instruir al personal, enseñarle lo que no sabe y en ocasiones perfeccionarlo, permite que las personas se comuniquen y aprendan entre ellas, que compartan sus conocimientos. Las organizaciones aprovechan este desarrollo para agregarles valor a las personas y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo. La capacitación significa preparar a la persona para el puesto, un proceso educativo de corto plazo aplicado de manera metódica y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias, la capacitación dentro de las organizaciones es considerada una inversión y no un gasto, ya que la empresa hace un esfuerzo dirigido hacia el equipo de trabajo con el objetivo de facilitar que este alcance, de la forma económica posible los objetivos de la empresa, convirtiéndose así la capacitación en una solución para mejorar el desempeño de la organización.

El planeamiento de la capacitación es requerido para saber en qué capacitar, a quien, cuando, donde y como, con el fin de ejecutar la mejor herramienta de aprendizaje, ya sea presencial, semi-presencial o a distancia, utilizando de igual forma la tecnología más adecuada para la instrucción.

Sistemas de información, bases de datos y auditoria

La etapa de monitoria se refiere a la adecuada administración del conocimiento de las personas, permite que las distintas partes de la organización asuman correctamente su responsabilidad en cada área, este control busca asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto, ya que si los equipos de trabajo conformados por las personas no laboran de manera armoniosa y al mismo ritmo, entonces la organización deja de funcionar con eficiencia. Con el control se pretende asegurar que todo ocurra conforme a los planes y a los objetivos trazados por la empresa desde un principio, este proceso de control funciona en una secuencia de cuatro ciclos, primero el establecimiento de los estándares deseados, segundo la supervisión del desempeño, tercero la comparación del desempeño con los estándares deseados y cuarto la acción correctiva de ser necesaria. (Chiavenato I. , 2011).

Las organizaciones utilizan distintos medios de control para garantizar que las personas se mantengan dentro de las normas deseadas, como la autoridad, las reglas y los procedimientos, el establecimiento de objetivos, los sistemas de información, entre otras, por tanto, las organizaciones necesitan un sistema integrado para reunir, procesar, almacenar y proporcionar información actualizada y consistente de los RH, de modo que las decisiones, estrategias y las acciones efectuadas sean acorde a cada situación, lo importante es que la empresa cuente con una base de datos completa sobre sus empleados para abastecer un sistema de información de personal, así como un sistema de auditoria capaz de regular su funcionamiento.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre una empresa pública y una empresa privada de Colombia, que usan el Modelo de Gestión de Recursos Humanos anteriormente descrito, con el fin de identificar semejanzas y diferencias en la manera en que cada una aplica el modelo y los resultados que obtiene al final del proceso.

Tabla 2. Cuadro comparativo Modelo de Gestión de RH; Empresa Pública Vs. Empresa Privada

Variable	Empresa Pública Fuerza Aérea Colombiana	Empresa Privada Bancolombia
Admisión	Proceso de Incorporación donde los aspirantes son quienes hacen los méritos, este consta de una inscripción, prueba de conocimientos, prueba psicotecnia, prueba físico-atlética, prueba psicológica, exámenes médicos, entrevista y junta clasificadora. La selección será a cargo de la Junta, integrada por miembros del Comando de la Fuerza Aérea y Escuelas de Formación, donde se analiza la información general de quienes presentaron las diferentes pruebas considerando factores cualitativos y cuantitativos de cada uno de los aspirantes, seleccionándose discrecionalmente del aspirante que por su perfil personal, académico, profesional y razón del buen servicio será llamado a integrar el respectivo curso de formación.	Bancolombia le da gran importancia al proceso de admisión de sus empleados, ya que es desde este punto de partida que inicia la tarea de reclutar y seleccionar a las personas idóneas para desenvolverse como parte del equipo. Para el reclutamiento el método más usado actualmente en Bancolombia es la presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa, lo que implica un bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo, de igual forma se exige el formulario de solicitud de empleo, se realizan las pruebas psicotécnicas, posterior se realiza una entrevista y finalmente se realiza la selección del mejor candidato para el cargo solicitado (Hernandez & Vergara, 2013).
Aplicación	Una vez culminado el proceso de formación en las Escuelas, los alumnos se gradúan como oficiales o suboficiales de la Fuerza Aérea Colombiana (FAC), quienes se desempeñarán en las diferentes especialidades que establece la fuerza de acuerdo a sus necesidades, el personal será ubicado en el cargo de acuerdo a sus méritos, habilidades y destrezas, en donde podrá desempeñar su carrera profesional o técnica. Recibirá una inducción de su cargo y se le darán a conocer las políticas y normas que debe cumplir para permanecer en la institución, se le informará acerca de su proceso de seguimiento y evaluación, el cual será registrado en el respectivo Folio de Vida que evaluará su superior directo durante el lapso evaluable de un año.	Se da a conocer al personal las funciones de su cargo, las políticas de la empresa, las normas que debe seguir dentro de la misma, cuando una persona ingresa a Bancolombia permanece aproximadamente un mes en capacitación con todos los viáticos pagos en un centro de aprendizaje del banco, en Bancolombia se crean los cargos en base a el modelo humanista descrito por Chiavenato, constantemente se realizan campañas, charlas, se envían flash informativos a los correos corporativos que mantienen al día a los empleados sobre hacia dónde va el banco en cuestiones de cultura organizacional, de igual forma todo empleado es informado por parte de su jefe inmediato sobre la manera en que se evaluará su desempeño dentro de la empresa.
Compensación	La persona que pertenece a la Fuerza Aérea Colombiana, además de ser parte de una de las Fuerzas Aéreas más operativas y modernas de América Latina, tiene una estabilidad laboral, cada año disfruta treinta días de vacaciones, prima	Hoy en día Bancolombia es una de las empresas consideradas con empleados más felices, lo que se ve reflejado en el servicio a los clientes, debido a ser considerada una de las empresas que mejor paga y compensa a sus empleados, no solo por sus beneficios

	<p>de mitad de año, prima de Navidad y prima de vacaciones, junto con su familia tiene la posibilidad de acceder a centros recreacionales exclusivos de la Fuerza Aérea y de las Fuerzas Militares, recibe un subsidio económico para adquirir vivienda de acuerdo a los aportes contemplados en las normas vigentes, junto con sus beneficiarios es incorporado al Sistema de Salud de las Fuerzas Militares, una de las mejores Entidades Promotoras de Salud del País, tiene la posibilidad de recibir una asignación de retiro (pensión por jubilación) por tiempo de servicio y no por edad, de igual forma es reconocido su trabajo mediante ascensos, comisiones al exterior, planes de bienestar, días de permiso en caso de calamidad doméstica, acompañamiento espiritual y familiar, tiene la posibilidad de participar en las actividades de acondicionamiento físico en horario laboral y puede adquirir préstamos gracias a los convenios con diferentes entidades.</p>	<p>en efectivo sino por su salario emocional, maneja un Plan de Gestión Comercial (PGC) que ofrece la posibilidad de tener ingresos extra al salario básico mensual otorgando unas bonificaciones trimestrales por su cumplimiento, horas extras para obtener un poco más de ingresos, incentivos como reconocimientos, días de descanso, estabilidad, ascensos, dignidad, descuento en pólizas médicas, seguros para vehículos para el empleado y su grupo familiar, cuatro días al año que el empleado puede solicitar para sus diligencias personales, descuentos para adquirir bienes en ciertos establecimientos solo por ser empleado de Bancolombia o hacer parte del fondo de empleados, realiza campañas de ventas de productos y quienes resulten ganadores obtienen premios como viajes y otros. (Hernandez & Vergara, 2013), además de esto tienen la facilidad para adquirir vivienda, ya que al ser empleado se obtiene una tasa preferencial, y al momento de la compra el banco otorga un auxilio para gastos notariales y de escrituras, también los descuentos para compra de vehículos y le ofrece a los empleados la posibilidad de ahorrar a través del fondo Mutuo Colombia, dándoles la mitad de lo que estén ahorrando mensualmente.</p>
<p>Desarrollo</p>	<p>La Fuerza Aérea Colombiana se destaca por su esfuerzo en la capacitación y desarrollo del recurso humano, ya que ofrece una formación integral como profesional y militar, que le permite al empleado crecer en sus valores y competencias, la personas se pueden capacitar en Colombia en diferentes temas que aporten a la institución o en el exterior en áreas que le permitan a la Fuerza Aérea Colombiana ser determinante en la defensa y seguridad de la Nación. Ofrece las diferentes especialidades para ejercer dentro de la institución como pilotaje, navegación, defensa aérea, mantenimiento aeronáutico, telecomunicaciones aeronáuticas, abastecimiento aeronáutico, inteligencia aérea, seguridad y defensa de bases, además cuenta con el apoyo de sus dos</p>	<p>Bancolombia se preocupa por la capacitación de sus empleados, para responder con los objetivos de la organización y las exigencias de los clientes, en todo el país hay varios capacitadores que están en constante actualización de los procesos del banco, Bancolombia ocupó el segundo lugar en el ranking de las compañías que más se preocupan por el desarrollo de líderes en Latinoamérica, según un estudio realizado por la revista Fortune, Hewitt, la compañía más grande en recursos humanos, y RBL Group, una de las firmas consultoras más importantes en desarrollo de liderazgo a nivel mundial. (Hernandez & Vergara, 2013). En Bancolombia este concepto de capacitación y desarrollo incluye cualquier actividad que permita a los funcionarios desarrollar sus capacidades laborales</p>

	<p>escuelas de formación básica, y su escuela de postgrados que tienen la función de desarrollar programas de Educación Superior y capacitar al personal en el campo militar y profesional aeronáutico, para contribuir al desarrollo del talento humano y al liderazgo de la Fuerza en el ámbito del Poder Aéreo Nacional. Así mismo ofrece programas de especialización en gerencia de la seguridad operacional, maestrías en seguridad operacional, logística aeronáutica y en dirección y gestión de la seguridad integral, tiene convenios con otras instituciones para capacitar a su personal en inglés, administración y gerencia, educación superior, medio ambiente, ingeniería aeronáutica, tecnología e innovación entre muchas otras, que permiten a la institución cumplir su misión con el mejor talento humano.</p>	<p>incentivando a los empleados a continuar con su educación formal, a través de becas, convenios, auxilios educativos, facilidades de créditos; también se hacen intercambios entre áreas para que se enfrenten a nuevas experiencias de trabajo, se asignan proyectos especiales que presentan desafíos al individuo. Bancolombia como empresa se preocupa por educar a su personal, por fomentar unas excelentes relaciones entre sus empleados y procurar un crecimiento íntegro y profesional dentro de la organización, es por esto que hace una inversión considerable para que todo el personal que se encuentre en capacitación goce de los recursos y comodidades necesarias para el aprovechamiento de esta experiencia en los diferentes centros de capacitación del país.</p>
<p>Monitoreo</p>	<p>La Fuerza Aérea utiliza diferentes herramientas como sistemas de información integrados, para evaluar la eficiencia y eficacia de sus empleados, estableciendo una serie de indicadores y metas específicas para cada área a monitorear, algunos sistemas son: el SIIO (Sistema Integrado de Información Operacional), Suite Visión (Plataforma de consulta y evaluación de indicadores), SIIF (Sistema de Información Financiera) , entre otros, así mismo utiliza el método de evaluación 360° modelo de competencias para tener una idea más clara del desempeño de cada persona, ofrece de igual forma una red institucional que permite la comunicación de todas sus unidades en el país de manera segura y oportuna, así como garantiza que desde el más alto mando hasta el recién ingresado al escalonamiento, estén alineados con las políticas del comandante y del gobierno. (FAC, 2017)</p>	<p>Bancolombia es consciente de que para ser líder en el sector financiero y mantener ese lugar, debe invertir en su capital humano, formándolo de tal manera que sean unos profesionales íntegros al momento de realizar las tareas diarias concernientes a su cargo, para lo cual crea nuevas alternativas de información para que los funcionarios se apoyen al momento de capacitarse, actualizarse e incluso aclarar sus dudas, una iniciativa que le ha dado excelentes resultados, ya que le brinda a sus trabajadores la seguridad de tener claras las funciones y procedimientos que deben realizar en su día a día. Siempre se ha procurado mantener a la mano de los funcionarios el acceso a herramientas como intranet, bibliotecas virtuales, medios de comunicación de respuesta inmediata y línea de atención directa con quienes se pueden asesorar y guiar en caso de presentarse dudas en los procesos concernientes a cada cargo. (Hernandez & Vergara, 2013).</p>

Fuente: Elaboración propia

Del anterior cuadro comparativo se puede concluir que el Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Chiavenato puede ser perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de empresa, ya que dicho proceso permite básicamente escoger de entre varios candidatos o aspirantes, el más idóneo para desempeñar las actividades del cargo disponible, siempre y cuando el proceso se haga de manera transparente y responsable y sea dirigido por el área o departamento especializado para dicha tarea, de tal manera que al cumplir cada etapa del mismo, se podrá tomar una mejor decisión que finalmente favorecerá a la organización

La etapa de admisión es fundamental, bien sea externa como en el caso de la FAC o interna como en el caso de Bancolombia, ya que de esta depende la obtención del personal calificado para integrar el recurso intangible más importante de la empresa; una vez seleccionado el personal es necesario realizar la debida inducción al cargo, para establecer las bases y expectativas que se tienen, lo que evitará el desconocimiento de las normas y políticas de la organización, seguidamente es importante impulsar a las personas a mejorar su actitud y compromiso frente al trabajo, motivación que se puede brindar de diferentes formas ya sea financiera o emocionalmente, tal como se observa en el caso de la FAC, donde su personal se motiva mediante reconocimientos y estímulos, que como empresa pública tiene algunas limitaciones financieras, contrario a lo que ocurre con Bancolombia, ya que como empresa privada goza de autonomía para manejar su presupuesto, de igual forma la etapa de desarrollo y capacitación es esencial para aumentar la productividad de la empresa y generar ventaja competitiva, en el caso de la FAC, esta capacitación contribuye a la formación de futuros líderes con una formación integral que aportarán al país de manera significativa y en el caso de Bancolombia permitirá a los empleados consolidarse como futuros empresarios y evitara la rotación constante del RH, lo que puede generar altos costos, finalmente es necesario implementar sistemas de autoevaluación y monitoreo en pro del éxito de la organización y la satisfacción del cliente, mediante la mejora continua y la calidad en el servicio o producto ofrecido.

Conclusiones

Es fundamental resaltar la importancia del factor humano dentro de cualquier tipo de organización, ya que se considera el bien máspreciado y el capital intelectual de la misma (activo intangible), es gracias a sus capacidades, habilidades, conocimientos, experiencias, talentos y competencias que las empresas marcan una diferencia, que administrada correctamente se convierte en una ventaja competitiva y sostenible dentro del mercado.

Una persona que se siente satisfecha en su empresa, trabaja mejor, rinde más, aporta más ideas, y se involucra mejor con los procesos, es por esta razón que el área de Recursos Humanos es vital en el proceso de seleccionar al personal, reclutarlo, integrarlo, capacitarlo, orientarlo, recompensarlo y evaluarlo, de manera que las personas apropien una cultura organizacional de trabajo en equipo, espíritu de colaboración y sentido de pertenencia.

El departamento de Recursos Humanos debe ser un órgano de enriquecimiento de talentos y no solo un órgano de control y fiscalización, por lo cual debe centrar su esfuerzo en invertir en la capacitación de las personas, mantener la calidad de vida de sus empleados, crear un ambiente de trabajo agradable, incentivar la participación, dar el debido reconocimiento y recompensar el buen desempeño, esto con el fin de utilizar al máximo la inteligencia y la capacidad de las personas para obtener sinergia de esfuerzo y ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos.

Actualmente en las empresas se vive un ambiente de hipercompetitividad, que se mide a través de los factores de eficiencia y calidad y a este ambiente solo sobreviven las empresas ágiles y capaces de anticipar los cambios para inclinar a su favor el factor sorpresa (innovación y tecnología), para ello se debe tener presente que la única ventaja competitiva y autosostenible es una apropiada administración de los Recursos Humanos.

Referencias

- Barnard, C. (1971). *As Funcoes do executivo* . Sao Paulo: Atlas .
- Bustamante, Y., Ramirez, C., Pulido, G., & Zambrano, P. (29 de Octubre de 2006). *http://www.monografias.com*. Obtenido de *http://www.monografias.com/trabajos52/recursos-humanos-colombia/recursos-humanos-colombia3.shtml*
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas . *Cuadernos de Administración*, 9-55.
- Calderon, G., Naranjo, J., & Alvarez, C. (2010). Gestión Humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Artículo de Investigación* , 1-24.
- Cardenas, M. E. (1999). Colombia: un sindicalismo errante tantea su futuro. . *Arango, L. G. y López C. M. Globalización, Apertura Económica y Relaciones Industriales en América Latina* , 50-62.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano, primera edición*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos 9a edición*. Nueva York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Corpes, C. R. (1995). *Estudio de la capacidad tecnológica de la indsutria manufacturera del occidente colombiano*. Pereira .
- FAC. (28 de Febrero de 2017). *Fuerza Aérea Colombiana*. Obtenido de *www.fac.mil.co*: *https://www.incorporacion.mil.co/*
- Hernandez, D., & Vergara, S. (Mayo de 2013). Análisis Del Modelo De Gestión Humana De Bancolombia Cartagena. Cartagena de Indias, D.T y C. , Colombia.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Managment Review*, 206-221.
- Nelson, B. (1997). *1001 formas de motivar a los empleados*. Nueva York: Workman Publishing Company.
- Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas . *Estudios Gerenciales* , 59 - 107.
- Watson, T. J. (1963). *A Business and Its Beliefs: The Ideas That Helped Build IBM*. Nueva York : McGraw-Hill.