

**ANÁLISIS RELACIONAL DE LAS ACTIVIDADES CARACTERÍSTICAS DE
LA GESTIÓN HUMANA DESARROLLADAS POR LAS EMPRESAS DE
LOS SECTORES INDUSTRIAL, DE SERVICIOS Y MARÍTIMO EN
CARTAGENA**

Diosa Isabel Rico García., Ana Bolena Baena Espinosa

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Programa de Psicología
Cartagena de Indias, D.T.
©2005**

ACTIVIDADES DE GESTIÓN HUMANA

Resumen

Para identificar las relaciones entre las actividades características de la gestión humana desarrolladas por las empresas en los sectores Industrial, de Servicios y Marítimo en Cartagena se realizó un análisis relacional, se ha consultado un marco de referencia cuyos hallazgos se fundamentan en las actividades características de la gestión humana y que demuestran los criterios de aplicación en las diferentes empresas que conforman los sectores mencionados. La gestión humana es considerada como la administración del recurso humano de manera funcional y operacional, con énfasis en la centralización de las acciones que ayuden a la conformación del talento propio la organización. El análisis relacional se fundamentó en el conocimiento de las actividades de gestión humana según los criterios de aplicación por parte de las empresas, uso de estrategias y programas, las oportunidades de mejoramiento en la gestión y por último, el diagnóstico de tales conceptos relacionados proporciona la base para aportar sugerencias de acuerdo al sector económico a la que pertenecen. Las principales conclusiones apuntan a que se encontró que en los procesos de gestión humana puede haber interacción entre las actividades que se recopilaron de la revisión realizada, por ejemplo, en el proceso de selección, gestión por competencias y bienestar y desarrollo, pueden compartir actividades como: planes de carrera profesional; capacitación y desarrollo, y evaluación del personal. A pesar de que cada proceso puede conservar actividades propias, también puede darse el caso de relacionarse con otros procesos de administración de recursos humanos.

CAPÍTULO PRIMERO

ACTIVIDADES CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN HUMANA EN LAS EMPRESAS

Introducción

La presente monografía pretende realizar un análisis relacional de las actividades que caracterizan la Gestión Humana en las empresas de la ciudad y que brinda un diagnóstico acerca de las realidades organizacionales en términos del ejercicio de la administración eficaz del Talento Humano, así como otras actividades asociadas a la misma, para lograr los objetivos propuestos.

Dado que en la ciudad de Cartagena, el panorama empresarial no solamente es turístico, sino que abarca otros sectores como el industrial, el de servicios y uno tan importante, como el marítimo – portuario, que se ha aprovechado desde hace mucho tiempo para impulsar la economía local, regional y nacional con la apertura de puertos privados que facilitan a las empresas su misión de acuerdo a la actividad económica. No obstante, al hablar de *gestión humana*, es necesario señalar que éstas se refieren al conjunto de acciones planificadas que se fundamentan en tareas específicas que procuran hallar la eficiencia en los procesos de atención al cliente, manufactura, distribución y venta de productos y servicios. Así es como en el presente análisis relacional, se procura revisar los hallazgos relativos con actividades en tres trabajos monográficos que brinden información basada en

la experiencia empresarial en cuanto a gestión se trata; y establecer las diferencias entre los sectores en la utilización de recursos propios que le sirven de apoyo para el desarrollo de los procesos inherentes a la gestión humana.

Para ello, las investigaciones realizadas y el marco de referencia consultado dan una idea de los avances en las actividades que caracterizan la gestión humana y qué hacen en particular para satisfacer requerimientos de calidad.

De esta manera, en el desarrollo del presente análisis, las experiencias empresariales se convierten en indicadores de desarrollo organizacional de constante evolución de acuerdo a las nuevas tendencias al cambio en el entorno empresarial. No obstante, las caracterizaciones de las empresas en los sectores estudiados, permiten conservar la oportunidad de aprovechar las condiciones de los cambios para crecer y madurar como empresa, es decir, pasar de la involución a la evolución en cuanto a las transformaciones intra-organizacionales se refiere, y a lo cual, la presente monografía tiene como propósito. Teniendo en cuenta factores, las revisiones empíricas existentes acerca del tema, se han tomado como referencia para el presente análisis.

Así mismo, es conveniente profundizar en aquellos hallazgos que proporcionan información pertinente y relevante sobre la forma en que las empresas de los sectores industrial, de servicios y marítimo, manejan y controlan los procesos a través de los estilos de administración del talento,

enfaticando en esa tendencia visionaria que proporciona la competitividad del mercado laboral.

Por tanto, dentro de este marco de referencia, las actividades que se caracterizan son consideradas como una fuente potencial que ayuda a la comprensión de los procesos que realmente se pueden dar en la realidad y que no sean producto de *efectos de halo* presentes en las personas encuestadas en cada uno de los reportes monográficos. Y la relación de estas actividades tiene que ver con la política del macroentorno empresarial, regido por las leyes comerciales y laborales, afectando a las personas que laboran en las mismas, en términos de aprovechamiento de los recursos humanos como el activo número uno que existe en las empresas. Hay que recordar que sin colaboradores, no existe empresa, y que éstos tienen un aporte significativo al valor agregado del servicio, la manufactura y la representación comercial de las organizaciones repercutiendo en el aspecto social.

Por último, las relaciones encontradas, son un avance al conocimiento de las realidades organizacionales con un común denominador: el recurso humano. Además, según los diagnósticos determinar las sugerencias pertinentes a las empresas y sus sectores.

Justificación

La importancia de realizar un análisis relacional de las actividades características de la gestión humana que desarrollan las empresas de los sectores industrial, de servicios y marítimo, es determinar a partir de los hallazgos las oportunidades de cambio organizacional que se presentan y aprovechan según las necesidades requeridas teniendo en cuenta las acciones y planes que las empresas ponen en práctica y que promueve el desarrollo de la gestión humana de acuerdo a la razón social y los objetivos que persiguen. Por esta razón, la consulta de un marco de referencia científico permite conocer los procedimientos y técnicas que se emplean para la descripción y relación de las actividades comunes y que establecen la vanguardia en la gestión humana, de acuerdo a las tendencias globalizadas.

Dada la trascendencia de la información encontrada las categorías que manejan cada una de las temáticas están determinadas por las respuestas que otorgaron jefes de recursos humanos, psicólogos y demás personas que estaban encargadas de brindar información acerca de las variables que se plantearon, cabe señalar que las estrategias y programas que las empresas estén desarrollando en cada uno de los sectores, permite que se tenga una idea sobre la forma en que están llevando a la gestión humana, siempre y cuando atiendan a las nuevas tendencias en materia de desarrollo humano que existe, como por ejemplo, la gestión por competencias laborales. Esta perspectiva teórica permite conocer los elementos necesarios para formular un direccionamiento de los procesos que dan en gestión humana. Claro está que las oportunidades de oferta y

demanda en el mercado laboral reflejan un poco las características propias de las actividades que se realizan en las diferentes empresas de acuerdo a su actividad económica. Esto es relevante en la medida en que los estudios sobre gestión humana den lugar al diseño de mediciones para confiables para los factores que intervienen en ésta y a las estrategias posibles que haya lugar según las capacidades de los estrategas, los eventos disponibles y los procedimientos ajustados a la metodología empleada.

El análisis relacional conviene en la medida en que se evidencie la mayoría de los hallazgos sobre las actividades características en los tres documentos monográficos, derivados de evaluaciones previas, en el contexto empresarial local. Y el hecho de estudiar las relaciones entre actividades propias de los procesos es la “piedra angular” para el desarrollo de nuevas formas de intervención desde la perspectiva de la psicología organizacional, por medio de la utilización de pruebas o instrumentos estandarizados para medir con exactitud los factores que intervienen en la gestión del talento humano.

El beneficio que proporciona el análisis, es asumir una posición crítica y objetiva con respecto a los aportes y acepciones de las realidades que las empresas suelen afirmar en el desarrollo de encuestas.

Objetivos

Objetivo General

Identificar las relaciones entre las actividades características de la gestión humana desarrolladas por las empresas en los sectores Industrial, de Servicios y Marítimo en Cartagena.

Objetivos Específicos

- a. Realizar una revisión teórica de los hallazgos interpretado como características de actividades propias de gestión humana en las diferentes investigaciones de acuerdo a criterios de aplicación en las empresas intervinientes.
- b. Analizar los aspectos importantes de las actividades características de la gestión humana en los diferentes procesos utilizados en cuanto a estrategias y programas.
- c. Analizar la relación de las actividades ejercidas por medio de un diagnóstico de los principales datos encontrados con el fin de aportar sugerencias a los sectores.

CAPÍTULO SEGUNDO

ANTECEDENTES

La empresa como unidad de organización social, es la base de las economías de mercado; no existiría desarrollo local o endógeno sin creación local de empresas, y sin expansión de empresas locales. La idea de que el empresario, como actor, está en el corazón del proceso de desarrollo económico, no es reciente, ya que en 1926, la paternidad de este enfoque del proceso de desarrollo se le atribuye al economista alemán J. Shumpeter.

Por otra parte, la historia como fundamento del conocimiento permite identificar muchas de las causas por las cuales los Estados, sociedades, organizaciones e individuos, viven los efectos económicos, políticos y culturales en la sociedad.

Los conceptos de Estado y de organización son elementos básicos para comprender la dinámica social en la cual se insertan los individuos para la productividad en el desarrollo empresarial y de sus efectos en la calidad de vida; así como en la manera de afectar el entorno, en la medida en que se constituyen en agentes reproductores de paradigmas, de lenguaje y de acción políticas que afectan a otros (Peña, 2002, citado por Díaz, 2005).

Es evidente que los referentes de aprendizaje están marcados por las imágenes aprendidas por los ancestros. Sin embargo, la manera de adquirir el conocimiento, así como el ejercicio del poder, determinan los modelos de

gestión de una sociedad, a través de sus organizaciones públicas, privadas y sociales. Aquí se pueden destacar tres momentos históricos involucrados:

Un primero momento, describe a bs antecedentes del capitalismo comercial e industrial y su incidencia en el modelo de la sociedad occidental y en el Estado tradicional, hacia la conformación del Estado moderno. Se pretende mostrar cómo en la historia del hombre occidental, la búsqueda de la subsistencia y de la acumulación económica ha limitado, por decir lo menos, el desarrollo del humanismo dentro de los sistemas. El concepto de lo humano es abordado como una necesidad vital, producto del sufrimiento y del conflicto que surge de las deficientes condiciones laborales, sociales y políticas en la era del capitalismo industrial, la cual se constituye en referente del pensamiento científico y de la filosofía cartesiana para interpretar la relación del hombre y del universo como elementos aislados (Peña, 2002, citado por Díaz, 2005).

Un segundo momento en la historia, lo determina la revolución Industrial que provocó efectos en el desarrollo del conocimiento, mediante el afán de libertad y de la creación de empresas que llevaron al crecimiento de la sociedad occidental, a través de la industrialización y al desarrollo de nuevas técnicas de producción, las cuales contribuyeron al crecimiento económico y a la marginalidad del individuo, el cual quedaba preso en la red simbólica de un capitalismo despótico.

El individuo, como sujeto social, se encontraba atrapado en la red de símbolos; éstos definían su pensamiento. Él es producto de la educación recibida en la sociedad de entonces, la cual reprodujo en su descendencia, el

origen de los modelos representados en el poder económico, social y político (Peña, 2002).

Y por último, un tercer momento histórico se identificó al estado tradicional y su sistema de relaciones mecánicas en el desarrollo de la producción. Esto integraba la función del Estado con el surgimiento de la industrialización y la fragmentación de las clases sociales.

Se presentaba al Estado en América Latina con sus características de dependencia del modelo europeo en cuanto al ejercicio político, en tanto que, en lo concerniente al comercio y a la industria, asumió la dependencia externa de Inglaterra y de Estados Unidos en la inserción al mercado mundial (Peña, 2002, citado por Díaz, 2005).

El proceso de modernización constituyó una consecuencia del cambio ocurrido con la crisis del Estado tradicional, lo cual aún coexiste en los países latinoamericanos, dada la yuxtaposición de un Estado dependiente, frente a la necesidad de una mayor autosuficiencia en el contexto de la actual sociedad de las organizaciones y de una economía de libre mercado.

Esta situación afecta aún más el reconocimiento del ser humano, y un inmenso potencial de talento se pierde en las organizaciones, dado el esquema tradicional de buscar salidas solo desde el ángulo económico, ocasionando desventajas cada vez más agudas respecto a la oportunidades de los individuos para capacitarse y participar en el mejoramiento de su calidad de vida, a través de la educación y el desarrollo de la autonomía.

Debido a esto, la crisis del desarrollo humano y social generada por una gran inestabilidad política y económica en América Latina, hace que el

individuo se vea expuesto sin muchas defensas a una sociedad abierta al mundo internacional y a la globalización de mercado. Por tanto, en el llamado “Estado moderno” o “sociedad de organizaciones”, la gestión humana se constituye en un centro de atención para la modernización de las organizaciones, como un proceso fundamental de política para garantizar el cambio y adaptar las empresas a las nuevas demandas del entorno (Peña, 2002).

En el caso de estudio, la globalización es considerada como una variable del macroentorno económico, en la que para algunos es responsable de la pobreza y la guerra, para otros, la globalización es un requisito para el desarrollo económico en una población mundial en constante crecimiento.

Los sectores de la economía son los que se benefician con la apertura de mercados por una parte, y por otra les perjudica con la inclusión de aranceles, disminución de la manufactura nacional; sin embargo, beneficia a otros sectores en el cual, el uso de la importación y la exportación se convierte en pieza clave para el desarrollo económico, político y social de las regiones.

Existe una gran variedad de empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios como bancos, universidades, hospitales, tránsito, militares, públicas y privadas; que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos artículos de consumo, máquinas y equipos o hacia la producción o prestación de servicios o actividades especializadas, como manejo de dinero, medicina, divulgación o conocimiento, planeación y control

de tránsito. La existencia de estas organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, etc., ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, hace sus compras, satisface sus necesidades. El hombre inventó las organizaciones para adaptarse a las circunstancias ambientales y poder alcanzar objetivos. Si se logra esa adaptación, y se consiguen los objetivos, la empresa se considera eficaz y podrá crecer y sobrevivir (crecimiento y supervivencia) en la medida en que el volumen de los contenidos, mediante sus productos y servicios, sea mayor que el invertido en la obtención y la aplicación de los recursos (Chiavenato, 2000).

En este sentido, las organizaciones funcionan como sistema, es decir, como conjuntos integrados de actividades que agregan valor y dan riqueza. Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan dinámicamente con sus ambientes. Un sistema abierto es aquel que mantiene intensa interacción (entradas y salidas) con su medio, afectándose mutuamente. El propósito fundamental de las empresas, como el de todos los sistemas abiertos es la supervivencia y el mantenimiento de la estabilidad interna. Sin embargo, esto presupone una multiplicidad de objetivos y funciones mediante los cuales se alcanza la estabilidad e implica muchas interacciones con el ambiente. En resumen, la influencia de las fuerzas del ambiente produce cambios organizacionales que a su vez influyen en el ambiente originando transformaciones del entorno, recibiendo retroalimentación continua y dinámica de manera sucesiva.

En el mundo moderno, cualquiera que sea la organización la operación de las mismas se da en un ambiente competitivo y dinámico, el componente de la competitividad es el segmento del entorno laboral a los que se enfrenta la organización para obtener recursos y poner sus productos y servicios en el mercado; la clave para competir con éxito radica principalmente, en que permeabilice en toda la organización la cultura de ofrecer algo diferente y mejor que la competencia, si se quiere captar el mercado y permanecer en el largo plazo (Davis, 2001).

El secreto de la competitividad está en el compromiso total de la organización, cada persona de la compañía necesita un sentido consistente de dirección y un conocimiento concreto de lo que se quiere para mejorar; y su trabajo debe lograr ese mejoramiento. La fuerza del personal de la organización de trabajo genera hacia arriba un proceso de mejoramiento continuo de soportes, que aun resultan inaccesibles para muchas compañías. Ese compromiso se logra mediante un proceso de liderazgo en continua evolución, que conduzca a la autosuficiencia por el esfuerzo hacia la perfección de la productividad, es decir, que para lograr la ventaja competitiva, es necesario proporcionar un liderazgo en todos los niveles, los consejos directivos ejecutivos proporcionan las políticas y la guía en los niveles de grupo empresarial tanto de la compañía, como de la división, los consejos directivos a nivel de departamento, guían la puesta en marcha de las políticas y las orientaciones empresariales de la compañía. Otros ingredientes implícitos en la competitividad asociados integralmente con el mejoramiento de la productividad y el ambiente de soporte, es la habilidad

para estimular y manejar los cambios necesarios; este grupo de conceptos conductuales de habilidades, habrá de llevar a involucramientos de nuevas ideas, experimentos, mejores maneras de producir y el crecimiento continuo de la calidad (Jackson, 1998, citado por Dessler, 2000).

La administración para el desempeño excelente y la ventaja competitiva, constituye el tema central de las organizaciones de la actualidad, esto significa que el enfoque administrativo más reciente es el compromiso y el alcance por los objetivos de calidad en todos los niveles organizacionales, así como los aspectos de la empresa considerándose criterios universales del desempeño organizacional. La calidad se define como la capacidad de atender durante todo el tiempo las necesidades del cliente, es decir, la adecuación entre las características del producto o servicio y las expectativas del cliente o consumidor.

En el mundo, las organizaciones emplean la calidad de manera estratégica para ganar clientes, obtener ventaja en recursos o fondos de negocios y ser competitivas. Además, la preocupación por la calidad trae consecuencias saludables para la organización, mejora el desempeño en productividad, confiabilidad, entrega y precio. La calidad no se logra solo con tecnología, sino con personas, sobre todo con aquellas capacitadas, entrenadas, lideradas, motivadas y plenamente concientes de sus responsabilidades. En este sentido, la calidad exige el compromiso de la persona con la excelencia y la búsqueda constante de autosuperación, así como del mejoramiento continuo del trabajo. Así, una manera de involucrar a la persona con esto, consiste en utilizar el concepto de *círculo de calidad*, el

cual está conformado por un grupo de personas (no más de 10), que se reúnen con regularidad para analizar qué medios se pueden emplear para mejorar la calidad de productos o servicios; su objetivo es asumir la responsabilidad por la calidad y aplicar todo el potencial creativo de sus miembros para que éste ocurra. Este fortalecimiento de los equipos denominado *empowerment*, genera ahorro de costo de la calidad mejorada y mayor satisfacción del cliente, además de mejorar el compromiso personal y eleva la moral (Chiavenato, 2000).

Para apoyar a las organizaciones en su estructura de su sistema, la Gestión de Calidad incluye el proceso de su certificación a través de una larga operación de la organización por homogeneizar los procedimientos en las diversas áreas y una auditoría realizada durante una semana para obtener la certificación. Para ello, cada organización debe mejorar sus procesos de trabajo con base en los criterios de calidad por medio de un examen realizado de forma rigurosa al interior de la misma. Esto se realiza por auditorías externas para determinar si cumple o no los estándares ISO9000; así las organizaciones que pretenden competir como empresas de clase mundial en el mercado global, deben obtener la certificación de la ISO9000, después de la certificación se realizan auditorías semestrales que sirven para mantener la continuidad del programa de calidad en la organización; esta auditoría periódica, se realiza generalmente por muestreo para verificar si los procedimientos definidos se siguen correctamente. Las normas de ISO9000, representan un plan de calidad y un manual apropiado para el nivel de sistema de calidad exigido (Sherman, 1996).

En síntesis, las precisiones de la competencia global conducen a las organizaciones a una búsqueda frenética e incesante de la innovación y el cambio, para obtener nuevas formas de ventajas competitivas aunque pasajeras o esporádicas en un mundo inestable y turbulento, donde la velocidad y la innovación tecnológica desborda la economía, la sociedad y la cultura, creando nuevas necesidades, provocando el surgimiento de nuevas ideas acerca de cómo llevar los negocios de manera, sencilla, ágil y competitiva; así las empresas aprovechan la oportunidad de innovar en vez de lamentar el cambio estará en mejor posición para aprovechar la transición a un mercado competitivo a nivel global. El modelo para facilitar este cambio, lograr una competencia de clase mundial y mantener ese logro por medio de un mejoramiento continuo, pone en práctica la estrategia de transición que involucra el cambio de cultura específico para cada organización. Esta estrategia se utiliza para el logro de la ventaja competitiva está diseñada para ayudar a una organización a poner en práctica el mejoramiento continuo y para alinear todas las estrategias de la compañía en los programas de requisitos del desempeño en un solo sistema integrado, concentrando así los esfuerzos para que se conviertan en un competidor de clase mundial. Esta consta de cinco tácticas: (a) determina los valores individuales y organizacionales fundamentales; (b) establece una visión de la compañía por metas y objetivos asociados; (c) elabora los planes y ponerlos en práctica; (d) despliega la visión, las metas y los objetivos, en toda la organización, y (e) establece un equipo de liderazgo para llevar a cabo la transición.

La acción necesaria para cada táctica, depende de un alto grado de la cultura, de la organización y de la naturaleza, en los procesos de la cual se desprende y que se diferencian. Entre las diversas organizaciones de éxito, algunos organizan equipos de mejoramiento, otros tienen células de trabajo, algunas operan con consejos directivos, etc.

En general, el sistema debe abarcar a todas las fuerzas laborales como un equipo que trabaja para el mejoramiento continuo en un ambiente de participación, que proporcione el liderazgo necesario y asegure el despliegue los planes para lograr los propósitos y conserve una cultura que enfrente los retos de una competencia de clase mundial (Jackson, 1998, citado por Dessler, 2000).

Es así como los líderes de cualquier empresa tienen la responsabilidad de establecer los valores organizacionales, sobre ellos recae asegurar que todos los empleados conozcan y comprendan los valores de la compañía, como lo demuestran las acciones de todos los integrantes de la organización, forma la base de la cultura empresarial, así, cualquier grupo en la compañía demuestra una serie de valores que contradice las de cualquier otro grupo de la empresa. Los dos grupos estarán trabajando uno en contra del otro, incluso si tienen en mente las mismas metas; por consiguiente, los grupos que tienen valores distintos, no tendrán la misma perspectiva para una situación determinada. Los valores organizacionales deben ser verdades básicas imposibles de refutar, además, las organizaciones deben dar a conocer los valores de manera que sea fácil de comprender y poner en

práctica, de forma imperativa para que cada empleado de la organización los conozcan y estén de acuerdo con ellos.

La serie de valores organizacionales, se componen de dos subseries:

- (1) los valores característicos o fundamentales de la organización, del negocio o del mercado, esto promueven niveles elevados de lealtad a la empresa, fomenta algún consenso acerca de las metas organizacionales y un poderoso sentido de pertenencia y de interés en la organización, por consiguiente la vitalidad de la empresa, depende de la existencia de una serie de valores compartidos por todos y es directamente proporcional a ella;
- (2) los valores que son necesarios para el logro de la ventaja competitiva, entre ellos: ser éticos en todos los tratos con clientes proveedores y unos con otros, practicar la administración participativa en todos los niveles, asegurar una toma de decisiones basadas en hechos, practicar el establecimiento de metas y objetivos de colaboración, mantener un compromiso con la satisfacción al cliente, proporcionar un ambiente de trabajo establece, promover la lealtad del cliente, proveedores y empleados, asegurar la obtención de utilidades y proporcionar una contribución positiva a la sociedad.

Otro de los sectores de la economía que se beneficia con la apertura de mercados, es el marítimo portuario que no es indiferente a la realidad que la globalización ha demostrado ser desde principios de los 90's, tal vez porque el comercio internacional crece a ritmo muy acelerado, y no solamente lo representan los bienes y servicios terminados, sino cada vez los componentes y servicios usados en los procesos de producción globalizados.

El volumen de transporte marítimo crece en lo relacionado con la venta de bienes y componentes comerciables, y a la vez el comercio en servicios marítimos en sí mismo, también ocurre en una escala cada vez más global.

El transporte es uno de los cuatro pilares de la globalización. Junto con las telecomunicaciones, la liberalización del comercio y la estandarización internacional, la mayor eficiencia en servicio de transportes marítimos ha hecho más fácil comprar y vender bienes comerciables, materias primas y componentes casi en cualquier parte del mundo, al mismo tiempo, el propio negocio marítimo es probablemente la industria más globalizada. La mayor parte del transporte marítimo se realiza entre dos o más países y los proveedores del servicio no suelen ser del mismo país de donde se está moviendo la carga. De hecho, una simple transacción comercial puede involucrar fácilmente gente de distintas naciones. La actividad de embarcar por vía marítima continúa siendo el modo principal de transporte, alcanzado a 2/3 del comercio mundial en toneladas métricas.

Según Hoffmann (1998), citado por Gómez y cols. (2000), los cambios estructurales del comercio internacional y la evaluación del transporte marítimo, inciden diferente sobre el crecimiento y la expansión de los puertos, por ello, es indispensable que se analicen esos aspectos y sus recientes características, ya que brindan el marco de referencia bajo el que se viene llevando a cabo las reformas portuarias en América Latina y el Caribe; y al mismo tiempo, porque constituyen el determinante de su futuro desarrollo.

En este escenario mundial de crecientes interdependencias, se advierten cambios en la división internacional del trabajo, a consecuencia de los cambios en la estructura de comercio y de un grado sin precedentes de la movilidad internacional de capitales. Hay que resaltar que mientras la integración de bienes y servicios y capitales, progresan en un ritmo acelerado, la del mercado laboral lo hace en un ritmo muy inferior. Así mismo, se observa la difusión de tecnologías cada vez sofisticadas, en un marco de agilización espectacular en las telecomunicaciones. Este desarrollo de la informática, a su vez, ha acrecentado la productividad y en muchos casos, los ingresos de los trabajadores. En general, se puede decir que las transacciones electrónicas y la tecnología de las comunicaciones han sido el complemento necesario para la plena internalización y globalización de sus significativos impactos en la producción y el comercio mundial.

En cuanto al sector portuario propiamente dicho, también se observa que en la región se ha suscitado una tendencia al cambio, pero de diferentes formas y grados en cada país. En términos generales, se han establecido normas en el sector, definiéndose una política portuaria nacional, que en muchos casos era inexistente. Los monopolios estatales en la operación y administración de los puertos, han sido revisado, descentralizando esta actividad total o parcialmente a los gobiernos locales y/u otorgándose concesiones al sector privado. Se ha superado la rigidez laboral y en consecuencia, la autoridad portuaria viene desempeñando un papel diferente. Este nuevo entorno se ha reflejado en una revisión de las tarifas

portuarias, orientándose a contar con un sistema portuario más eficiente, flexible, rápido, seguro de menores costos.

Uno de los aspectos primordiales que desarrolla el movimiento portuario de un país es la posición geográfica donde se encuentra. Colombia por ejemplo, es un país privilegiado porque limita con dos importantes océanos, lo que la convierte en un punto estratégico para el desarrollo de la actividad marítima y portuaria. Colombia cuenta con cuatro importantes puertos: Buenaventura, Santa Marta, Tumaco, Barranquilla y Cartagena, siendo éste último uno de los más eficientes del país.

La ciudad de Cartagena es la base en el desarrollo de las operaciones marítimas portuarias, en donde cinco grandes puertos, muchos de carácter privado, permiten la comercialización con el interior del país y del mundo entero; logrando hacerla competitiva en cualquier mercado.

Cartagena se ha convertido en la primera zona portuaria del país, por encima del puerto de Buenaventura. Es importante de no confundir entre zona portuaria y Terminal portuario: si se mide por toneladas, Cartagena es la zona portuaria de mayor movimiento en el país, mientras que Buenaventura cuenta con el primer Terminal marítimo (Viloria, 2000).

El puerto de Cartagena, así como los otros tres puertos marítimos de Colombia, ha sido revisado por un innovador programa que lanzó el Gobierno colombiano en 1991, con el objetivo de acabar con el monopolio del Estado en la administración portuaria, el ente estatal ofreció a las empresas privadas concesiones de 20 años para modernizar, administrar y operar los puertos, y en la que además, se autorizó la conformación de

empresas operadoras portuarias, que podían ser constituidas por antiguos empleados de Colpuertos, si ellos así lo deseaban (Superintendencia general de Puertos, “Proceso de Privatización de los Puertos en Colombia”, 1999).

Por tal razón, estas organizaciones no hubieran podido desarrollar su actividad sin el recurso humano necesario. Por eso, es preciso revisar los conceptos en los que las empresas fundamentan la administración de su personal, dado que el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible, debido a que se origina en necesidades propias de las personas y sus sistemas de valores, lo que hace muy difícil de manejar. Sin embargo, se entiende parcialmente dentro de los marcos de referencias de las ciencias de la conducta, la administración y otras disciplinas, no existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero posee un gran valor, por lo tanto, se hace necesaria la determinación de las competencias individuales y laborales de cada persona en particular, y así poder analizar si está acorde con las competencias principales de la organización (Deward, 1991, citado por Devoz, 1999).

Las actividades características de las empresas de los sectores

Industrial, de Servicios y Marítimo

En el sentido más estricto de la palabra, las investigaciones sobre las caracterizaciones de las empresas en cuanto a sus procesos de gestión humana como común denominador se fundamentan en estudios y aportes de autores del área de recursos humanos y la administración del mismo. Por esta razón, la consulta de un marco de referencia científico permite conocer los diversos procesos que definen la “gestión” en el área de Talento Humano teniendo en cuenta los procedimientos y técnicas que se emplean para el desarrollo de éstas en el personal y observar si se presentan, cuáles ponen en práctica y cuáles no, para tener una idea del panorama organizacional en términos de desarrollo humano en el contexto local.

Para Herrera (2004), la *Gestión Humana* aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización.

La gestión humana ha estado relacionada con la administración del recurso humano de manera funcional y operacional, lo cual correspondió a la necesidad de administrar personal en un sistema también mecánico y paternalista con énfasis en la centralización con variados niveles jerárquicos. La intención se centraba en la administración personal de acuerdo con las

labores que debería desarrollar la empresa en el logro de los objetivos propios de la producción. Y el esfuerzo de los jefes radicaba en la búsqueda de un indicador relevante en el contexto de la economía, las finanzas y de la eficiencia.

Hoy la eficiencia es un principio administrativo, que constituye el fundamento indispensable con que todo individuo debe ingresar a la organización para desarrollar sus funciones de competencia (Herrera, 2004).

La labor de los gerentes de gestión humana es conducir al personal a lograr la eficacia a través del trabajo grupal y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega al entorno.

En tal sentido, la importancia del Recurso Humano como creador de nuevas oportunidades y manipulador de nuevas y más sofisticadas técnicas exige que se preste la debida atención a la emergencia del foco de la nueva problemática, la cual no se encuentra en la relación entre el Hombre y la Naturaleza, como lo definió la Modernidad, sino en el seno mismo de la relación humana.

El desafío de hoy consiste en el cómo se diseñan y se construyen los nuevos espacios de diálogo y de concertación en las organizaciones, a partir del reconocimiento de intereses diferentes y opuestos aunque, buscando la sinergia para la resolución conjunta de los problemas comunes. Los métodos alternativos para la resolución de conflictos plantean el paradigma de *ganar/ganar* fortaleciendo los procesos creativos para la búsqueda de

soluciones que aporten beneficios mutuos para todos los actores que participan del proceso (Gallego, 2001).

La Administración de Recursos Humanos (ARH), como se le conoce por lo general, representa la extensión más que rechazo de los requisitos tradicionales para dirigir el personal de una organización en forma efectiva. El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social. Los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización, mejoran las contribuciones que efectúa el personal a la organización, constituye una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías contemporáneas cuentan con un departamento de recursos humanos. Los departamentos de recursos humanos, no ejercen control directo sobre muchos de los factores determinantes para el éxito de una empresa, como son el capital, la materia prima y los procedimientos operativos, puestos en términos sencillos, el departamento de recursos humanos existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos; para realizar esta tarea los departamentos de administración de recursos humanos deben tener objetivos claros que surgen de la organización del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso, los principales objetivos de la administración de recursos humanos, pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales: (a) los objetivos corporativos: es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o

corporación incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continua siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivo. La administración de los recursos humanos es solo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización. (b) objetivos funcionales: mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado de las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. La compañía puede determinar, por ejemplo el nivel adecuado de equilibrio que puede existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total de personas a su cargo. (c) objetivos sociales: el departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad puede ejercer sobre la organización. (d) objetivos personales: el departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas en la medida en que el logro de estas metas contribuya al objetivo común de alcanzar las metas de la organización (Werther y Davis, 2000).

El departamento de recursos reconoce que cada uno que haga sus funciones, es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa, de no ser así la productividad de los empleados puede descender o es factible que aumente la tasa de rotación. Los objetivos de carácter social, corporativos, funcionales y personales, deben lograrse pero solo de manera

que este en consonancia con la organización a la que le sirven. (Davis, 2001).

La administración de recursos humanos es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente de la tecnología empujada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y su naturaleza y sobre todo de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles; a medida que estos elementos cambian varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización, de ahí surge el carácter contingencial organizacional de la administración de los recursos humanos, cuyas técnicas no son rígidas ni inmutables sino altamente flexibles y adaptables, y sujetas a un desarrollo dinámico. (Chiavenato, 2000). Un modelo de administración de recursos humanos que tiene éxito al aplicarlo a una organización, o a la misma organización en otra época, puesto que todo cambia, las necesidades experimentan alteraciones y la administración de recursos humanos debe tener en cuenta estos cambios constantes que ocurren en las organizaciones y en sus ambientes; además la administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permiten establecer condiciones favorables para que estas consigan los objetivos individuales. (Werther y Davis, 2000).

La administración de recursos humanos refleja un estilo que constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, cada actividad de

recursos humanos constituye un subsistema que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades; estos subsistemas son: (a) subsistema de provisión de recursos humanos: esta conformado por planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal (b) subsistema de aplicación de recursos humanos: esta conformado por análisis y descripción de cargos, planeación y distribución de recursos humanos, plan de carreras, evaluación de desempeño (c) subsistema de mantenimiento de recursos humanos: esta conformado por administración de salarios, planes de beneficio social, higiene y seguridad industrial, relaciones laborales (d) subsistema de desarrollo de recursos humanos: esta conformado por capacitación, desarrollo de recursos humanos, desarrollo organizacional (e) subsistema de seguimiento de recursos humanos: esta conformado por base de datos, sistemas de información, auditoría de recursos humanos. En este contexto de desarrollará en adelante el presente marco teórico en el cual se explicará las diferentes actividades que conforman los subsistemas de administración de recursos humanos:

Subsistema de provisión de recursos humanos: los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional, se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su

funcionamiento. Anticipándose a determinado nivel de demanda del personal, los encargados de los planes de recursos humanos tratan de calcular la disponibilidad del personal actual para satisfacer y llenar vacantes que es posible que se presenten; estos cálculos se inician con un inventario de los recursos actuales de personal para identificar a continuación el potencial de promoción. El déficit interno de personal se resuelve recurriendo al mercado externo de trabajo. El resultado de esta labor son planes a corto, mediano y largo plazos, que permiten conocer los lineamientos generales de la demanda de personal para la organización y las fuentes probables de suministro, en este punto el departamento de los recursos humanos realiza un proceso de reclutamiento y de selección de personal como dos fases de un mismo proceso ; el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención de incremento en la entrada, por tanto es una actividad positiva y de invitación; el proceso del reclutamiento empieza con la emisión de la solicitud del empleado, en este escenario el reclutamiento sobresale como sistema destinado a atraer candidatos de la fuente de reclutamiento identificadas y localizadas en el mercado de recursos humanos. El órgano solicitante toma la decisión de reclutar candidatos y escoge los medios de reclutamiento interno, externo o mixto para obtener las mayores ventajas en el proceso y los mejores candidatos. A) el reclutamiento externo: incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede implicar una o mas de las siguientes técnicas de reclutamiento: archivos de candidatos, presentación de candidato de los empleados, fijación de carteles en portería, contacto con sindicatos,

asociaciones de carteles en portería, contacto con sindicatos, asociaciones gremial, escuelas y universidades, cooperativas de reclutamiento, viaje de reclutamiento, anuncios en los diarios y revistas, agencias de reclutamiento etc. (Chiavenato, 2000); b) El reclutamiento interno: cuando la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados o transferidos con ascenso; el reclutamiento interno implica: 1) transferencia personal; 2) ascensos de personal; 3) transferencias con ascenso de personal; 4) programas de desarrollo de personal; 5) planes de profesionalización o carrera de personal. c) reclutamiento mixto: ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos internos y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica, es decir que enfoca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien, en consecuencia el objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos mas adecuados a las necesidades de la organización. En resumen la selección se define como una actividad de comparación o confrontación de elección, opción y de decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente restrictiva; es probable que las actividades de selección sean las mas importantes debido a que las decisiones de contratación con bases sólidas en un proceso adecuado conducen a un buen desempeño. El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: 1) la información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas , las especificaciones

humanas y los niveles de desempeño necesarios; 2) los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y también conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; 3) los candidatos que son esenciales para conformar un grupo de personas entre los cuales se pueden escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección la efectividad del proceso de selección ya que si se obtienen informes confiables se los análisis del puesto , si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse en condiciones optimas. Contando con estos elementos y desafíos, durante el proceso de selección se somete a los solicitantes a la aplicación de técnicas de selección mediante una serie de pasos que permiten evaluar su potencial, los pasos varían de una organización a otra y de una función vacante a otra; en general el procedimiento de selección se basa en la administración de pruebas de habilidades y conocimientos, entrevistas, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación, antes de decidir la contratación de un solicitante . (Toro, 1992).

Una vez que los procesos de provisión de personal se encargan de buscar en el mercado las personas necesarias y colocarlas e integrarlas en la organización para que estas puedan mantener su continuidad, el paso siguiente es emplearla como fuerza de trabajo en la empresa, estos significa que las personas, después de reclutada y seleccionadas, deben ser

integradas en la organización destinada a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño (Chiavenato, 2000).

En Colombia existe consenso en plenitud, respecto de la necesidad de generar nuevas fuentes de trabajo, que así mismo, la creación de empleos en la sociedad post-industrial deberá estar basada en la adquisición de nuevos recursos intelectuales que hagan del trabajador un agente creativo en el proceso productivo y en consecuencia, que habrá mayor autogeneración de empleo en una sociedad que diversifica sus demandas. En tales efectos, ni el Estado con su modelo actual de gestión (neoliberal), ni las tecnologías tradicionales tienen posibilidades de resolver este problema, ya que definitivamente, no son creadoras de empleos.

El propósito entonces, no puede ser otro que el de fortalecer las estructuras empresariales, particularmente las pequeñas (por ejemplo: las pymes y microempresas). Estas tienen ventajas diferenciales que pueden ser potenciadas para convertirlas en experimentadoras y difusoras de nuevas prácticas y tecnologías adecuadas a la necesidad de crear empleos de mayor flexibilidad. La sociedad del siglo XXI es una sociedad de servicios y ello exige re-orientar todos los recursos hacia la reconversión del Recurso Humano en el sentido de las capacidades para desarrollar relaciones socio-laborales donde cada uno de los actores satisfaga una parte de sus intereses y se fortalezcan los espacios del acuerdo y la concertación a través de la negociación en estructuras cada vez más horizontales (Gallego, 2001).

De acuerdo con Herrera (2004), uno de los principales expertos en Management (administración), el Profesor alemán Claus Möller, dice: "El

éxito de una empresa depende del comportamiento de todos sus miembros y el nuevo modelo administrativo no está enfocado solamente para el mundo de los gerentes, sino también para todos los empleados". En efecto, cuando se habla de Calidad en las organizaciones se observa que el ser humano aun dista de ser el centro de las preocupaciones; sin embargo, resulta muy difícil imaginar que una empresa, por ejemplo, pueda cumplir eficazmente con los requisitos de la calidad que le impone el mundo externo si las personas que trabajan en la organización no comparten un alto nivel de "calidad personal".

Los estudios e investigaciones que abordan la problemática de las pequeñas empresas advierten, entre otros, sobre el problema que representa la persistencia de estructuras organizacionales rígidas y refractarias al cambio (Laurat, 1994). Estas empresas requieren, obviamente, promover una revolución en su estilo de administración y re-orientarse hacia la Calidad comprendiendo las nuevas formas de optimización del Recurso Humano pues éstas, son en buena medida, organizaciones de personas antes que de Capital. Ello habrá de significar:

- Trabajar a partir de la calidad incorporando la sistemática participación de los Recursos Humanos, acrecentando sus habilidades y capacidades.
- Generando espacios de trabajo donde se reconozcan y se administren los conflictos con el propósito de constituir equipos integrados en la visión de la organización.

- Implementando una cultura de gestión de conflictos que promueva la participación.
- Aumente la productividad.
- Promueva el protagonismo de los equipos de trabajo.
- Se fomente la implementación de decisiones por consenso.
- Se ponga especial atención en la fidelidad del trabajador y del cliente.
- Se promueva la autonomía del trabajador en la resolución de problemas.
- Se implementen estrategias destinadas a lograr la reducción de los litigios.

Por todo lo anterior, el desarrollo y compromiso con la calidad en el nivel de las personas genera una reacción en cadena que garantiza, en gran medida, el éxito de los programas de mejora continua en el ámbito de las organizaciones. Este proceso se resuelve en el afianzamiento de una "cultura de la calidad" que refuerza el círculo virtuoso de satisfacción al cliente, fidelidad del mismo y mejores resultados económicos para la empresa.

La "Cultura de la Calidad" implica un "cambio de cultura" en la organización, en la medida que comprende la calidad del producto, del servicio, de las personas y en definitiva de la calidad global de la empresa. El cambio cultural no se restringe a mejoras incrementales, se define a partir de la innovación, es un cambio cualitativo porque requiere de cambios en las actitudes internas de la organización a partir de motivaciones que ponen al individuo en situación de aceptar lo imprevisto y de modificar oportunamente las respuestas a los nuevos incentivos externos (Laurat, 1994).

En los últimos años, se ha impuesto en la gestión de personal el concepto de competencias, por lo que cada vez más, la empresa elabora inventarios de referencia de la competencia necesaria para un adecuado desempeño.

Sin embargo, el término es relativamente nuevo y aún hoy se habla indistintamente de actitudes, intereses o rasgos de personalidad para referirse a aquellos en lo cual los individuos difieren unos de otros; por ello, es necesario precisar los diferentes conceptos, así como las relaciones que pueden existir entre ellos.

El concepto de competencia comenzó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David Mc Clelland en los años 70's, los cuales se enfocaron en identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo los constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral (Firth, 2002).

La diferencia entre una visión funcionalista y una visión estratégica de la gestión humana es fundamentalmente que en la primera, las actividades tradicionales de esta área (diseño de cargos, selección, gestión del desempeño, administración de la compensación, capacitación y desarrollo, entre otros) son fines en si mismas, es decir se llevan acabo en forma independiente, cada una tiene un propósito pero no existe conectividad ni interrelación unas con otras, cada uno logra (cuando lo hace) cumplir responsabilidades que en la práctica no agregan valor y en muchos casos no tiene ninguna relación con los objetivos organizacionales, por ejemplo

cuando en una organización el área de capacitación considera que su función fundamental es promover y ejecutar programas de capacitación en sí mismos, es decir, sin obedecer a un plan estratégico, no se define cuál es la contribución de estos al desarrollo de las personas y del negocio, no se relacionan con las necesidades específicas de las otras áreas, no se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar su contribución, en fin a la postre, no es posible determinar su beneficio, lo que sí es fácil apreciar es el presupuesto ejecutado, que en esta perspectiva no va más allá de considerarse como un “gasto” que es preciso eliminar o en el mejor de los casos reducir.

Contrastando con la concepción anterior, tenemos la *visión estratégica* la cual parte de concebir la gestión humana como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas (Producción, Mercadeo, Finanzas etc.), recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización determinando su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, de ejecutar procesos y generar productos; con esta perspectiva sus procesos estarán alineados a la misión y visión organizacionales como el norte que guía los procedimientos organizacionales Desde este punto de vista es claro entender que la gestión humana se constituye el medio por excelencia de ayudar a la organización y a las demás áreas a cumplir con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos: diseño de cargos, selección, capacitación y desarrollo y gestión del desempeño entre otros.

Concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en sí misma, como ya se ha analizado anteriormente, se hace necesario determinar una metodología de gestión que haga posible este propósito y es desde esta perspectiva que la Gestión por Competencias cobra su mayor importancia, al fin y al cabo la fuerza y la competitividad de una organización están hoy en día depositadas en sus personas.

Bajo esta perspectiva la competencia laboral está definida no sólo en el ámbito de lo que la persona sabe hacer y puede hacer, sino también en el campo de lo que quiera hacer. Estos modelos de competencia suele especificar cada uno de los grandes atributos en diferentes graduaciones o niveles para asociarlos al desempeño. Dentro de ellos se destaca el comportamiento orientado hacia el trabajo bien hecho (Keith, 2001).

De este modo se procura atenuar lo que siendo una gran ventaja en su relativamente fácil enunciado general, se convierte en una desventaja por la falta de especificidad al intentar su aplicación en una situación completa de trabajo. El concepto de competencias enmarca un esquema doble, por un lado, la descripción de las actividades de referencia y por otro las cualidades que el individuo necesita para efectuarlas correctamente. Los métodos tradicionales de análisis de puestos pueden dividirse en aquellos que se centran en el individuo y sus actitudes; además de los que enfocan en el trabajo y sus elementos. Por ello, en el caso del análisis de puesto desde la perspectiva de la competencia, los gestores del talento humano, se han visto en la obligación de hacer sus propias listas de referencias, que por lo general son inéditas y particulares de una empresa a otra.

Al comparar esta lista se hallan solapamientos importantes en una lista de referencias universal, partiendo de competencias genéricas o supracompetencias y competencias específicas (Swan, 1998).

Sin embargo, toda empresa tiene la necesidad de hacer figurar en su lista las competencias específicas vinculadas a su actividad, a su estructura o a su cultura. Se distinguen entonces, cuatro categorías de información: (a) las actitudes y los rasgos de personalidad; (b) las competencias genéricas; (c) las competencias específicas y (d) las competencias técnicas.

En cuanto a las actitudes, personalidad y competencia, la síntesis de los estudios de validez, muestran que las actitudes mentales medidas por los tests de inteligencia, determinan el éxito profesional de dos formas: directamente cuando son requeridas por la actividad, o indirectamente porque es la inteligencia que facilita la adquisición de competencias en recursos de las nuevas experiencias que ofrece el trabajo. Entonces, estudiar el papel de las actitudes intelectuales, es establecer la capacidad de aprender y, por tanto, de desarrollar nuevas competencias. Debería ser posible entonces hacer corresponder actitudes y rasgos de personalidad con las competencias cuya adquisición facilitan.

Las actitudes y la personalidad permiten caracterizar a los individuos y explican la variedad de sus componentes en la ejecución de tareas específicas, las competencias afectan la manifestación integrada de actitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos para cumplir una misión, dentro de una estructura organizacional específica enmarcada en una cultura y un conjunto de valores. Las competencias no pueden

desarrollarse si las actitudes no están presentes; estas se refieren a situaciones de trabajo (Keith, 2001).

Para una organización es muy importante identificar las competencias en el talento humano, y establecer cuáles son las que pueden diferenciarse en cada persona y así estas se ajustan a las competencias corporativas, de ahí la relevancia de un buen proceso de selección personal (Swan, 1998).

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes que en ocasiones, pueden contribuir a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de las empresas se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de las circunstancias específicas en que se desempeña, y que contribuyan, no sólo al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad (Anthur, 1991).

Sería un mejor interés de una empresa, planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos, enfrenta a este campo, uno de los retos más significativos de la actividad y la empresa en que trabaja; esperan que aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección (Chiavenato, 2000).

Aunque las características de las organizaciones actuales requieren estrategias, técnicas y métodos de selección muy creativas, lo cual no condiciona el proceso de selección a una sucesión de frases, si se puede

tener en cuenta algunos pasos, básicos que sobre todo ayudan a que el proceso no sea aleatorio, ni subjetivo.

El primer paso hace referencia al conocimiento de las características de los rasgos vacantes. El segundo hace referencia a la selección, criterio y elementos predictores de las competencias y características de los candidatos. Esto comprende la determinación previa de indicadores o factores de decisión al momento de escoger entre un candidato u otro.

En la dinámica organizacional de los grupos y equipos de trabajo, la responsabilidad social compartida de los miembros está en conexión directa con los logros obtenidos en los indicadores de impacto frente al cliente, o sea que la mente institucional debe colocarse "al otro lado del mostrador".

Desde este escenario, en el lugar que ocupa el cliente externo o beneficiario, comienza la identificación de la imagen del servicio. Esta se concreta en la práctica de los valores que integran la calidad del servidor en su relación con el cliente externo, para que éste interiorice, se exprese con satisfacción, destaque fortalezas institucionales como la agilidad en la atención, amabilidad, cordialidad, rapidez en la solución de problemas, comprensión, orientación, reconocimiento y respeto; así como en la oportuna entrega del servicio, atención personalizada y comunicación eficaz. Todos son aspectos que constituyen una gama de características positivas que definen el perfil de servicio de una empresa (su imagen), en lo cual está cimentada la proyección del liderazgo organizacional y la capacidad de una empresa para competir en el entorno (Rodríguez, 1991).

Al presentar una imagen de servicio con los valores descritos, constituye un reto en la formación del liderazgo integral que debe construir como red humana una organización.

La búsqueda de razones fundamentales para gestionar el cambio está íntimamente ligada con la identificación y construcción de los valores que permiten construir la visión estratégica. Ante las dimensiones de los cambios que hay que desarrollar en una sociedad moderna, es preciso aclarar que los valores nutren y estimulan cada cultura para darle sentido a la vida.

Cuando los valores están contruidos con una sensibilidad negativa, producen antivalores, subdesarrollo, lo cual retarda el avance de la organización y de la sociedad. Por lo tanto, es claro que la calidad de sensibilidad que se produce en un sistema organizacional depende el tipo de emociones positivas o negativas que determinan el *clima laboral*. El nivel de sensibilidad, reactiva o proactiva, define los antivalores o valores organizacionales (Rodríguez, 1991).

Estas energías sensibles, emocionales, expresadas en valores, determinan las imágenes que produce la organización, y desde esta perspectiva el sistema deberá controlarse a sí mismo, identificando en sus cualidades el nivel de calidad de vida organizacional que produce y por supuesto el que desea y está dispuesto a alcanzar.

Por esta razón, es que a partir de la sensibilidad humana se elabora el concepto de clima organizacional, que inicialmente es estudiado por la antropología bajo el contexto cultural; para Roberts (1990), citado por Münch (1998), es el "conjunto de relaciones interpersonales de acuerdo con las

creencias, leyes, moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la sociedad". Según Gonçalves (1997), el Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). En el desarrollo de la actividad empresarial en la actualidad la Gestión de Recursos Humanos (GRH) constituye un factor estratégico fundamental y de ventaja competitiva. Debido a que la disposición del personal capacitado, motivado y leal es esencial para el logro de las metas organizacionales Ambos elementos son recipientes de los factores descritos como parte del clima organizacional; a medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre dichos elementos y la empresa.

Cabe también mencionar que si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo poseen, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios, con el consiguiente aumento de captación de clientes. Por tanto, mantener un Clima Organizacional favorable dentro de la empresa es algo importante para la Administración de Recursos Humanos y es un tema que viene ganando cada vez más la atención de los empresarios; razón por la cual, dagnosticarlo adecuadamente permite evitar problemas a corto y largo plazo (Gonçalves, 1997).

El fomento y desarrollo de un clima positivo propicia una mayor motivación, y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores;

siendo una ventaja trascendental al momento de hablar sobre gestión. No obstante, otra de las ventajas importantes de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de la lealtad.

Teniendo en cuenta los planteamientos sobre el conocimiento de las relaciones entre los miembros de la organización, se puede consecuentemente, construir una visión de la misma que se hace necesario hoy en día , no solo para las personas sino también para las organizaciones donde estas trabajan.

La construcción de la visión se basa en la identificación y adquisición de los valores que trascienden en el proceso del cambio estratégico de la cultura Organizacional.

Igualmente es necesario identificar el sistema de valores con los cuales se orienta la organización para establecer la diferencia entre lo que existe y lo nuevo que debe procesar el sistema humano, para así asimilar los tres momentos fundamentales de la historia de su vida, el antes, el ahora y lo que espera alcanzar en el futuro (Brunet, 1987).

Dar vida a las organizaciones en los nuevos tiempos no es solo una necesidad de supervivencia, es el eje de visión con la que la organización debe manejar su dinámica hacia el futuro para garantizar su permanencia en un entorno globalizado y siempre cambiante. En esta nueva era de conocimientos cabe destacar que el fundamento emocional del ser humano es el amor, en el se conjugan todas las emociones y los valores y se fundamenta la elaboración integral de emociones en las cuales surge el

sentimiento, que le permite dar dirección a la razón y le da significado al ser en su hábitat con relación a la especie humana y al entorno (Hellriegel, 2001).

La visión del pensamiento, aquella que se crea con base en el procesamiento de la información que se percibe, que se siente y se analiza y se hace parte integral de la convivencia, de la simbología empleada, de lo que son las personas, es decir, aquella que da dirección a la vida propia de los miembros de una organización. Con este valioso material cognitivo se logra el pensar, reflexionar, crear y proyectar hacia esquemas más elaborados de desarrollo humano en términos de calidad de vida. Se decide qué se quiere ser en un mundo en permanente cambio. Por ello, la visión, es la expresión de la imagen mental, el arte del intelecto, producto del deseo de ser y de transformación, es lo que define la imagen, precisamente en la escala tonal de los valores con que ha sido creada y recreada la imaginación para proyectarla a la realidad por medio de la sensibilidad y los actos creados.

Por tanto, el resultado de los sentimientos humanos son las personas mismas, es decir, del sentido de dirección de vida que cada una le otorga. De esta manera, los valores se expresan en la imagen y son el resultado de la calidad de los sentimientos. De su vivencia y realización depende igualmente el estado de salud y bienestar de quien la desarrolla y habitúa (Hellriegel, 2001).

Para Robbins (1997), es importante destacar que la dinámica del cambio estratégico depende de la motivación que reciba el personal y de su

compromiso y sentido de pertenencia a la organización. Sin embargo, muchas veces sucede que las empresas esperan que el colaborador (empleado) tenga sentido de pertenencia con la empresa sin haber realizado una debida inserción de éste al sistema, lo cual debe ser corregido en el *proceso de selección* para participar en el sistema Organizacional.

Para hacer que una persona se incorpore con sentido de pertenencia a la empresa debe conocer la institución para la cual trabaja y contar con jefes que sean líderes.

Las empresas que no posicionan la visión y la misión corporativa en la labor que cumplen los grupos de gestión, terminan trabajando por inercia en una situación crítica de baja productividad en la que se resaltan las debilidades, y no las fortalezas, creando una amplitud en la brecha cultural entre los valores tradicionales o sub-valores y los valores a alcanzar o redimensionamiento en la escala de valores para la calidad del servicio.

El Desarrollo Organizacional (DO) trata acerca de las personas y las organizaciones, y relaciona a las personas con la misma organización en términos de cómo funcionan. El desarrollo organizacional también trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. Para ello hace uso de los avances en la psicología, psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración. Existen dos metas en los programas de DO, que son: 1) mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total, y 2) impartir las habilidades y el conocimiento necesarios que permitirán

que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos (Davis, 2001).

Los programas de DO son esfuerzos planificados y continuos a largo plazo. Un líder se enfrenta a una situación indeseable y trata de cambiarla. El líder establece contacto con un profesional del DO (por ejemplo el psicólogo organizacional), y juntos exploran si el desarrollo organizacional es pertinente para la tarea que tienen entre manos. Si la respuesta es sí, reclutan a otros en la organización para que les ayuden a diseñar y poner en práctica el programa del cambio. Una característica importante del DO es difundir la participación y el interés: incluir en el acto a tantas personas como sea posible. Después se desarrolla un plan o una estrategia general del juego, que incluye una serie de actividades, cada una de ellas con la intención de lograr un resultado que haga que la organización avance hacia las metas deseadas. El DO mejora la situación en donde los individuos, los equipos y las organizaciones no están realizando todo su potencial (De Faria, 1996).

Una diferencia fundamental entre el desarrollo organizacional y otros programas de mejoramiento de la organización es el papel del psicólogo consultor en DO y su relación con los clientes. Los psicólogos consultores en DO establecen una relación de colaboración de relativa igualdad con los miembros de la organización, a medida que juntos identifican los problemas y las oportunidades y emprenden una acción. Así pues, el papel de los psicólogos consultores en DO es estructurar las actividades para ayudar a la organización a resolver sus propios problemas y aprender a hacerlo mejor.

Los psicólogos consultores en DO son co-aprendices, así como colaboradores, a medida que ayudan a los miembros de la organización a encontrar formas efectivas de trabajar problemas. En esta medida, los psicólogos que se desempeñan en DO, no proporcionan soluciones a los problemas como consejeros expertos, sino que sirven como facilitadores y asistentes. Ellos enseñan a los clientes la forma de resolver sus propios problemas. La meta es dejar preparados a los miembros de la organización para resolver sus propios problemas. Este método de consultoría fomenta la competencia, el crecimiento, el aprendizaje y la delegación de la autoridad a todo lo largo del sistema de la empresa. Todo ello apunta a originar cambios positivos y permanentes en las organizaciones (De Faria, 1996).

El Desarrollo Organizacional es la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupal, intergrupal y de toda la organización) para la efectiva realización de un cambio planeado. Sus objetivos son una mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. Persigue el uso de los conocimientos conductuales para la modificación de opiniones, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas, a fin de que la organización pueda adaptarse mejor a acciones competitivas, adelantos tecnológicos y el acelerado ritmo de otros cambios en el entorno. El DO se hizo necesario debido principalmente a que muchos administradores o gerentes no reconocían que las organizaciones son sistemas que se mantienen unidos por relaciones interpersonales dinámicas.

Por ende, el objetivo general del DO es cambiar todas las partes de la organización para hacerlas más sensible a los factores humanos, más eficaz y más capaz de aprendizaje organizacional y autorrenovación. El DO se basa en una orientación a los sistemas, modelos causales y una serie de supuestos básicos (De Faria, 1996).

La *Orientación a sistemas* es el cambio es tan abundante en la sociedad moderna que las organizaciones necesitan que todas sus partes trabajen en conjunto a fin de resolver los problemas (y capitalizar las oportunidades) que se derivan del cambio. Algunas organizaciones han crecido tanto que les resulta difícil mantener la coordinación entre sus partes. El desarrollo organizacional es un programa exhaustivo referente a las interacciones de las diversas partes de la organización, ocupándose de entrelazar la estructura, la tecnología y los individuos. Se interesa en el comportamiento de los empleados en diferentes grupos, departamentos y ubicaciones, intentando de tal modo responder a ¿qué tan efectivas son todas esas partes cuando se combinan para trabajar en común?; dándole importancia de tal forma no sólo a las partes en sí mismas, sino a la manera en que las mismas se relacionan entre sí (De Faria, 1996).

La *Causalidad* es una de las contribuciones de la orientación a los sistemas es que los gerentes o administradores conciben sus procesos organizacionales en términos de un modelo con tres tipos de variables. Siendo éstas las *Variables causales*, *Variables intervinientes* y *Variables de resultados finales*. Las primeras son las más significativas ya que afectan

tanto a las variables intervinientes como a las de resultados finales, siendo las que la dirección puede modificar más directamente, incluyéndose entre ellas: la estructura organizacional, los controles, las políticas, la capacitación, y los comportamientos de liderazgo. Entre las variables intervinientes, afectadas por las causales, tenemos: las actitudes, percepciones, motivación, conductas, trabajo en equipo, y relaciones intergrupales. Las variables de resultados finales representan los objetivos perseguidos por la dirección, siendo ellas una mayor productividad, mayores ventas, menores costos, lealtad de los clientes y mayores ganancias (De Faria, 1996).

El supuesto básico del DO parte de una serie de supuestos sobre los cuales construye y determina su accionar. Estos supuestos giran en torno a los individuos, los grupos y la organización.

En relación a los *individuos* se considera que la gente desea crecer y madurar, los empleados tienen mucho para ofrecer que hasta ahora no se ha utilizado en el trabajo (como energía y creatividad), y la mayoría de los empleados desean que se les dé la oportunidad de contribuir (desean, buscan y aprecian que se les delegue autoridad).

En cuanto a los *grupos*, se tiene por supuestos, que ellos y los equipos son decisivos para el éxito organizacional, que los grupos ejercen influencias muy poderosas en el comportamiento individual y que los complejos roles por desempeñar en grupos requieren del desarrollo de habilidades.

Y por último, en cuanto a la *organización* se supone que los controles, políticas y reglas excesivos son nocivos. El conflicto puede ser funcional si se le canaliza adecuadamente, y las metas individuales y organizacionales pueden compatibilizarse (De Faria, 1996).

En primer lugar, se tiene que los programas de DO se basan en valores humanísticos, los cuales son certezas positivas acerca del potencial y deseo de crecimiento de los empleados. Siendo el mejor ambiente para ese crecimiento aquel en que se subraya la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, el poder compartido y la confrontación constructiva. Todos estos factores ofrecen una base de valores a los esfuerzos de DO y permiten asegurar que la nueva organización sea sensible a las necesidades humanas.

En los programas de DO se hace uso de uno o más agentes de cambio, cuya función es estimular, facilitar y coordinar el cambio. El agente de cambio actúa como catalizador que activa el cambio en el sistema al tiempo que se mantiene un tanto independiente de él. Aunque los agentes de cambio pueden ser externos o internos, por lo general son consultores de fuera de la empresa. Las ventajas de recurrir a agentes de cambio externos son que éstos son más objetivos y poseen una experiencia muy diversa (De Faria, 1996).

El DO enfatiza el proceso de resolución de problemas, capacitando al personal para identificar y resolver sus problemas más importantes. Éstos

deben ser problemas reales enfrentados por el personal en ese momento en su trabajo, de forma tal que los temas sean estimulantes y su resolución difícil. El método de uno más común para mejorar las habilidades de resolución de problemas consiste en hacer que los empleados identifiquen problemas del sistema, reúnan datos sobre ellos, emprendan acciones correctivas, evalúen sus progresos y realicen ajustes permanentes. Este proceso cíclico de utilización de investigación para guiar la acción, con lo cual se generan nuevos datos como base de nuevas acciones, se denomina *investigación para la acción*. Al estudiar su proceso de resolución de problemas mediante la investigación para la acción, los empleados aprenden a aprender de sus experiencias, para que en el futuro puedan resolver por sí solos nuevos problemas (De Faria, 1996).

Además los participantes aprenden mediante las experiencias en condiciones de capacitación del tipo de problemas humanos que enfrentan en el trabajo, llamándose a tal proceso *aprendizaje vivencial*. Los participantes discuten y analizan sus experiencias inmediatas y aprenden de ellas. Este método tiende a producir más cambios de conducta que la exclusiva exposición y discusión tradicional, en la que los individuos se limitan a escuchar y a hablar de teorías y conceptos abstractos. La teoría impartida por medio de estos métodos tradicionales es necesaria y deseable, pero los participantes deben aprender a aplicarla a una situación real.

La meta general del desarrollo organizacional es crear organizaciones más eficaces, en las que se practique el aprendizaje, la adaptación y la

mejora continuos. El DO cumple esta meta partiendo del reconocimiento de que pueden ocurrir problemas en los niveles individual, interpersonal, grupal, intergrupal u organizacional. Después se desarrolla una estrategia general de DO con una o más intervenciones, actividades estructuradas y diseñadas para contribuir a que individuos o grupos eleven su eficacia laboral.

El DO se describe comúnmente como orientado a contingencias, aplicándose métodos e instrumentos de manera flexible y pragmática, adaptándose a las necesidades de cada organización.

Entre los principales beneficios obtenidos de la aplicación del DO se tiene: el cambio en toda la organización, incremento tanto en la motivación, como en la calidad y productividad. Una mayor satisfacción laboral, acompañado de un mejoramiento ostensible en el trabajo en equipo. Prevalece una mejor resolución de conflictos, un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, menor rotación, y creación de individuos y grupos de aprendizaje (De Faria, 1996).

El futuro del DO, hasta un grado considerable, está relacionado con otras disciplinas. Históricamente el DO ha sido un campo altamente interdisciplinario y ecléctico. Se ha desarrollado a partir de la teoría, la investigación y la práctica en psicología social, educación para adultos, desarrollo comunitario, teoría de sistemas generales, terapia familiar de

grupo, antropología, filosofía, consejería, psiquiatría, administración general, trabajo social, administración de recursos humanos, política y otros campos.

Las técnicas y los enfoques del DO se han difundido ampliamente en la sociedad, por lo menos en el escenario estadounidense y canadiense, en muchas partes de Europa, Asia, Australia, Nueva Zelanda, y Latinoamérica. Ello constituye un hecho altamente positivo porque refleja el alto interés demostrado por las contribuciones que el DO puede realizar (De Faria, 1996).

Las personas que ejercen toda clase de disciplinas y ocupaciones han estado expuestas en las grandes Corporaciones a un entrenamiento en DO, dando lugar con ello, a un incremento en sus potencialidades humanas y organizativas. Existe una necesidad apremiante de combinar las habilidades del DO con el creciente número de intervenciones estructurales y, además, conceptualizar dichas integraciones e investigar acerca de ellas. Con esto se hace referencia, en particular, a los programas de Administración de Calidad Total (Total Quality Management), Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) y reingeniería (BPR). El énfasis en los equipos dentro de los programas de TQM y CVT hace que el DO sea una pareja natural en estos esfuerzos. Este es un aspecto no mencionado en el éxito que numerosas empresas han tenido, y tienen en la implementación tanto de TQM y Seis Sigma, como de otras técnicas. Generalmente o en la mayoría de los casos sólo se menciona el efecto que la Gestión de Calidad Total o bien la implementación de Seis Sigma que han tenido en Motorola, General Electric, Xerox, entre muchas

más. A lo que no se hace referencia es a la aplicación conjunta del DO como forma de superar la resistencia al cambio, lograr una visión de conjunto, mejorar el trabajo en equipo y las negociaciones intergrupales, volver más fluidas las comunicaciones, permitir el cambio de paradigmas, entre muchas otras cuestiones que resultan fundamentales a la hora de mejorar los niveles de calidad y productividad en una empresa. Creer que con sólo implementar el Control Estadístico por Procesos, enseñar las herramientas de gestión, conformar Círculos de Calidad, instaurar el sistema de medición y mejora de Seis Sigma, basta para lograr la excelencia y un óptimo nivel en materia de calidad es un grave error, lamentablemente cometido por una gran cantidad de empresas, las cuales sólo atinan a implementar sistemas de medición, fijación de objetivos y cursos de capacitación en mejora continua, dejando de lado al factor primordial que son los *seres humanos* en sus comportamientos tanto psicológicos, como sociológicos y antropológicos (De Faria, 1996).

Tomar una más clara conciencia de la naturaleza tanto del ser humano individual, como de los grupos es fundamental a la hora de querer modificar paradigmas, gestionar el cambio, mejorar las habilidades, implantar la mejora continua como una disciplina de trabajo, modificar comportamientos, motivar y dirigir al personal por nuevas sendas de creatividad y servicio. Es justamente la falta de comprensión de estos factores lo que ha llevado a muchas empresas a fracasar rotundamente a la hora de implementar sistemas como el TQM o Seis Sigma.

Para Gallego (2001), hoy día el paradigma de gestión humana estratégica en términos de Desarrollo Organizacional en el personal, se basa en las competencias. Si bien las competencias, de acuerdo con lo que se conoce hasta ahora, son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante dejar en claro que no todas las competencias son desarrollables, por tanto aquellas que se han identificado como fundamentales deberán ser objeto de identificación en los procesos de selección de personal, entre estas: los rasgos de personalidad, el autoconcepto, los valores, entre otras; y no pretender, como tradicionalmente se ha creído que mediante programas de capacitación se pueden lograr cambios en estos aspectos. Por el contrario, existen otras competencias que se pueden desarrollar, como conocimientos, experiencia y algunas destrezas, las cuales pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo que hacen parte de los procesos de gestión humana.

Antes de abordar el tema, es necesario conceptuar la gestión humana desde una perspectiva estratégica, ya que es esta concepción la que le da sentido y la que permite a la teoría de Competencias agregar valor a los procesos de gestión humana en la organización (Gallego, 2001).

La diferencia entre una visión funcionalista y una visión estratégica de la gestión humana es fundamentalmente que en la primera, las actividades tradicionales de esta área (diseño de cargos, selección, gestión del desempeño, administración de la compensación, capacitación y desarrollo, entre otros) son fines en si mismas, es decir se llevan acabo en forma

independiente, cada una tiene un propósito pero no existe conectividad ni interrelación unas con otras, cada uno logra (cuando lo hace) cumplir responsabilidades que en la práctica no agregan valor y en muchos casos no tiene ninguna relación con los objetivos organizacionales, por ejemplo cuando en una organización el área de capacitación considera que su función fundamental es promover y ejecutar programas de capacitación en sí mismos, es decir, sin obedecer a un plan estratégico, no se define cuál es la contribución de estos al desarrollo de las personas y del negocio, no se relacionan con las necesidades específicas de las otras áreas, no se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar su contribución, en fin a la postre, no es posible determinar su beneficio, lo que sí es fácil apreciar es el presupuesto ejecutado, que en esta perspectiva no va más allá de considerarse como un “gasto” que es preciso eliminar o en el mejor de los casos reducir.

Contrastando con la concepción anterior, se tiene la Visión Estratégica, la cual parte de concebir la gestión humana como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas (Producción, Mercadeo, Finanzas etc.), recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización, determinando su funcionamiento y que como todo sistema, requiere de insumos, de ejecutar procesos y generar productos. Con esta perspectiva, sus procesos estarán alineados a la misión y visión organizacionales como el norte que guía los procedimientos organizacionales. Desde este punto de vista es claro entender que la gestión humana se constituye el medio por excelencia de

ayudar a la organización y a las demás áreas a cumplir con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos: diseño de cargos, selección, capacitación y desarrollo y gestión del desempeño entre otros.

Por otro lado, concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en sí misma, como ya se ha analizado anteriormente, se hace necesario determinar una metodología de gestión que haga posible éste propósito; y es desde esta perspectiva que la Gestión por Competencias cobra su mayor importancia, al fin y al cabo la fuerza y la competitividad de una organización están hoy en día depositadas en sus personas (Gallego, 2001).

Para Gallego (2001), el diagnóstico organizacional es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la institución en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

Bajo esta perspectiva del concepto, las formas de creación deliberada de sistemas organizacionales, conducen a la necesidad de conocer su situación y las condiciones en las que se encuentran, así como las alternativas que ofrecen para la solución de problemas de la sociedad. Por esta razón, que las organizaciones burocráticas son estudiadas como producto de la racionalización y secularización experimentadas en el mundo occidental. La organización burocrática es la expresión del proceso

racionalizador y continúa en su interior con este proceso de adecuación de medios a fines, de elección de formas más eficientes de conseguir determinados resultados.

Lo anterior, remite a quienes participan del estudio de las organizaciones, a prestar interés científico de una forma muy somera, al análisis organizacional; ya que las empresas constituyen parte fundamental de la vida humana. Por ende, Luhmann (1984), citado por Gallego (2001), considera a las organizaciones, como uno de los tres tipos de sistema social. Pero adicionalmente, a este interés científico, el diagnóstico organizacional encuentra otra fuente de interés, en el cual todas las organizaciones necesitan conocer su situación, que pueden ser racionalmente planeadas y creadas siempre y cuando participen los miembros de la misma.

Metodología de Trabajo

Diseño de Investigación

El diseño de investigación es de tipo descriptivo – correlacional, ya que se busca la descripción de los conceptos o fenómenos, para posteriormente, establecer las relaciones de esos mismos conceptos (Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

Procedimiento

Una vez identificados los datos en los documentos monográficos consultados según lo manifestado por las personas encuestadas en las empresas industriales, de servicios y marítimo portuario, se procedió al análisis de los mismos y a la sistematización de los datos de acuerdo a las categorías de evaluación optadas por cada uno de los trabajos.

Al finalizar la lectura y análisis de los resultados estadísticos hallados en cada informe final se procedió al análisis de los aspectos importantes de las actividades que caracterizan al desarrollo organizacional, con base en los criterios de la información de los procesos de gestión humana, a su vez que apunta a las descripciones de los procesos que convienen en las organizaciones en los diferentes sectores económicos.

Fuentes de Información

Las fuentes de información se obtuvieron a partir de la consulta a los resultados y conclusiones de los documentos monográficos: *“Características de las empresas del sector industrial de la ciudad de Cartagena”*, *“Caracterización de la Administración del Recurso Humano en las empresas*

del Sector Marítimo Portuario de Cartagena” y “Caracterización de los Procesos de Gestión y Desarrollo Humano en las Empresas de Servicios en Cartagena”. Tales fuentes están determinadas con las siguientes dimensiones de evaluación en el primer documento por: competitividad, calidad, evaluación del desempeño, salud ocupacional, capacitación y desarrollo, competencias personales, valores organizacionales, procesos de selección, planes de desarrollo y carrera profesional, sistemas de información, diagnóstico organizacional, outsourcing. Para el segundo tema, están las siguientes categorías de evaluación: diagnóstico organizacional, desarrollo organizacional, gestión y desarrollo humano; y bienestar y desarrollo del personal. Y para el tercero, se manejaron las siguientes: normas de calidad, selección de personal, evaluación del desempeño, gestión por competencia, diagnóstico organizacional, salud ocupacional, manejo de información y actividad de outsourcing.

CAPÍTULO TERCERO

RESULTADOS

Criterios de Aplicación de Actividades de Gestión en las Empresas

Intervinientes

En este aparte se esbozan los resultados del primer objetivo el cual busca a partir de la revisión teórica de los hallazgos monográficos en las empresas de los sectores industrial, de servicios y marítimo portuario, los criterios de aplicación en las actividades de gestión humana de acuerdo a los datos encontrados en las mismas.

Actividades desarrolladas por Empresas Industriales

En los resultados obtenidos de las características de las empresas del sector industrial en la ciudad de Cartagena, se encontraron las siguientes actividades que los planes de competitividad en la muestra de 15 empresas del mencionado sector se enfoca hacia la calidad de los productos, si no también en la gestión de sus recursos humanos, ofreciéndoles capacitación garantizada, planes de carrera y, en general, todas aquellas actividades que estén encaminadas al desarrollo de su personal.

Por otra parte, en relación con la administración de los Recursos Humanos se puede afirmar que en la muestra de empresas que respondieron a la encuesta, se enfoca más a la actividad denominada

provisión del recurso humano, el cual consta de una investigación de mercado, reclutamiento, selección e integración del mismo. Seguido a la anterior, que es de suma importancia como el mantenimiento de los recursos humanos, por ejemplo, en lo relacionado con la seguridad en el trabajo como variable predominante.

En la actividad de aplicación de recursos humanos, se destacan planes de carrera y evaluación por desempeño, siendo ésta última, la plataforma para alcanzar eficiencia y eficacia en el personal, permitiendo de esta manera, los logros de los objetivos dentro de las organizaciones.

En cuanto a las actividades desarrolladas en la Administración de los Recursos Humanos, ésta fue denominada como “desarrollo humano en el Trabajo” y se evidencia teniendo en cuenta la muestra objeto de estudio en lo relacionado con desarrollo organizacional como estrategia para lograr la excelencia, tomando como herramienta el diagnóstico organizacional, el cual se utiliza para el análisis completo de las necesidades que en determinado momento, se encuentre la empresa, permitiendo hacer los cambios en la consecución de sus objetivos, como por ejemplo, los criterios aplicados al clima organizacional, que fue el más predominante, seguido del diagnóstico de cultura en una menor proporción. Para realizar estos dos procesos que enmarcan actividades evaluativas del entorno de la empresa, se empleó el servicio de consultoría u outsourcing.

Finalmente, en la actividad de Administración de Recursos Humanos denominada evaluación y control fue evidente que todas las empresas objeto de estudio, aplican y manejan los tres puntos importantes de esta actividad

como son: bases de datos para el control de los recursos humanos disponibles; sistemas de información en donde predominan los programas propios de dichas empresas, y las auditorias que son los criterios de evaluación de los procedimientos de los recursos humanos, siendo en este caso, el auditor interno, la persona responsable de ejercer esta función.

Para concluir se afirma que la muestra objeto de estudio del primer documento monográfico revisado, que corresponden a 15 empresas del sector industrial de Mamonal de la ciudad de Cartagena, se tiene que éstas desarrollan y manejan los procesos con relación a la gestión humana dentro de la organización, notándose una tendencia de dichas organizaciones a la administración de las personas como un agente activo del proceso y que a su vez, es proactivo porque se encarga de desarrollar habilidades intelectuales, la creatividad e inteligencia en los empleados. Y como consecuencia se constituye la gestión humana como la base o la plataforma principal para la competitividad, la calidad y la productividad de dichas organizaciones.

Actividades desarrolladas por Empresas de Servicios

De acuerdo con los objetivos del documento monográfico sobre la caracterización de los procesos de gestión y desarrollo humano en las empresas de servicios, se tiene que éstas buscan una forma de realizar los procesos de gestión y que pueden realizar de manera formal o informal. Además, la aplicación de tales procesos, conlleva a suplir las necesidades que cada empresa requiere de acuerdo a la naturaleza y/o tipo de servicios realizados. No obstante, dentro de los procesos que tienen una importancia

para la gestión, como es el caso del *diagnóstico organizacional* se evalúan muy poco en cuanto las relaciones entre la organización y la comunidad, el contacto de los trabajadores como apoyo a la sociedad, el concepto de lo considerado “mal” o “buen” trabajador, consenso frente a las normas y reglamentos, aceptación y no aceptación de las normas, esquemas de organización informal, estilos de mando, conflictos entre empleados antiguos y nuevos, conflicto sindical y conflicto entre línea y staff, conflictos interpersonales, significado de trabajo rutinario, interés o desinterés por ser evaluados, aceptación y no aceptación de las evaluaciones, reconocimiento social de la tarea, sistemas de motivación al empleado, manifiesto de inconformismo en la mayoría de las áreas de trabajo, mantenimiento de las relaciones informales en el grupo de trabajo, identificación y surgimiento de líderes, imagen de los dirigentes frente a los directivos, grado de influencia del sindicato sobre las decisiones de la empresa, manejo de conflictos sindicales y problemas comunes y posición del sindicato frente a la empresa, grado de especificidad de las decisiones, nivel de participación de los empleados.

Teniendo en cuenta, que las empresas varían en su naturaleza cabe anotar que no todas poseen sindicato y por tanto, no se preocupan por los problemas que podría acarrear este tipo de grupos. De igual manera, se nota que las transformaciones internas tanto sociales como normativas, se descuidan haciendo ver que las acciones no se adecuan del todo a lo que debe ser evaluado en un proceso de diagnóstico.

Para el caso, de los procesos de desarrollo organizacional, se concluye que a pesar de todo, las empresas se preocupan por gestionar la naturaleza de las funciones y enfatizar mucho en la satisfacción de las necesidades externas más que las internas, especialmente, en lo relativo a las prácticas los recursos humanos, que se considera el engranaje para el desarrollo de la misma organización en la prestación de los servicios. Por tanto, la preocupación por la mejora de los servicios radica en el mejoramiento y aprovechamiento de los recursos humanos.

Sin embargo, un dato concluyente para los procesos de gestión por competencias en las empresas, radica en que éstas se llevan a cabo en la mayoría de las empresas de servicios. Vale la pena aclarar que de acuerdo al tipo de servicio prestado, así las mismas compañías contemplan cuáles evalúa y pone en práctica y cuáles no. Y según lo encontrado aplican la mayoría de las acciones en los procesos de selección de personal y evaluación del desempeño, funciones esenciales dentro de un Departamento de Gestión Humana.

Por último, se tiene que en los procesos de Bienestar y Desarrollo del personal, se dan únicamente aquellos relacionados con actividades sociales como cumpleaños, fin de año, aniversario de la empresa; en mayor proporción que las actividades culturales y recreativas. Además, cabe anotar que en su mayoría, estas actividades no siempre son planificadas por comités de empleados, ni obtienen apoyo por parte de la gerencia; sólo son actividades que están planificadas por la empresa para desarrollarse en el tiempo establecido para ello.

Todo esta recopilación de información, se convierte en un reto para quienes logran administrar los procesos de gestión y que de alguna forma, los hallazgos se relacionan con lo que la literatura organizacional habla al respecto se sustenta los hallazgos sobre la predominancia de la Gestión por competencias con relación al estudio de Mc Clelland en 1973, que estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar. Estas características podrían predecir el éxito de su desempeño laboral, por tanto, se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de “excelente desempeño”, después de un largo periodo de estudio se comprobó que “...hacerlo bien en el puesto de trabajo” está más ligado a características propias de la persona, a sus *competencias*, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección del personal. Lo que significa que a simple vista, el término parecería nuevo, sin embargo, desde entonces se consideran a las competencias, como una forma de procesos para la gestión del Talento Humano.

Esto va muy acorde a lo encontrado en la realidad de las organizaciones participantes del estudio en la cual se observa que el desarrollo organizacional como tal, sigue siendo una forma de observar a las personas y las organizaciones, en cuanto a cómo se relacionan éstas con la misma organización en términos de cómo funciona. El desarrollo organizacional también trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. Para ello

hace uso de los avances en la psicología, psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración. Existen dos metas en los programas de DO, que son: 1) mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total, y 2) impartir las habilidades y el conocimiento necesarios que permitirán que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos (Davis, 2001).

En el caso de estudio, se observa que las empresas consultadas, si se orientan al conocimiento de la realidad tanto de las personas y su relación con la organización. Esto ha conllevado tanto el funcionamiento de los empleados y la organización como una *gestalt*, a ser considerados como dimensiones de calidad total de acuerdo a las exigencias del mundo actual, también a la calidad de vida laboral, eficacia laboral, cambio estratégico, adaptabilidad laboral, relaciones interpersonales, entrenamiento en resolución de conflictos y las mejora continua en las acciones de los miembros de la organización.

Sin embargo, se ha observado que en los procesos de bienestar y desarrollo del personal, sólo se ponen en práctica aquellos de relevancia social y cultural para sus miembros, es así como estas actividades carecen un poco del apoyo logístico de los empleados, así como el desarrollo de política de incentivos para generar satisfacción laboral en el personal.

En el ámbito del Desarrollo Humano, también se observaron consideraciones en las cuales las organizaciones se centran solamente en

orientar el bienestar a la celebración de fechas especiales en el año y que la participación en actividades culturales se ven restringida en algunas de las organizaciones consultadas.

Por esta razón, la naturaleza de la gestión debe apuntar al conocimiento de la realidad misma de los miembros de la organización y no sobre los ideales en que se fundamenta la mayoría de los procesos de gestión humana en las empresas, cabe destacar el sentido que tiene el velar por la calidad de vida laboral que involucran factores desde el tiempo hasta la posibilidad de asignación salarial, periodos de vacaciones y demás.

Por último, se destaca que a pesar de mostrarse los siguientes resultados, se nota que las organizaciones (por lo menos las consultadas) llevan a cabo los procesos de Gestión y Desarrollo Humano pertinentes para su funcionamiento como sistema, sin evidenciarse claramente si lo hacen bien o lo hacen, es decir, la forma en que lo realizan.

Se sugiere que para otros estudios, se procure tener una comunicación eficaz sobre lo que se pretende hacer con las empresas para que así se vean más prestas a colaborar con los estudiantes. Los motivos por los cuales el muestreo de organizaciones que se tenía pensado asistir, no superó las expectativas debido a que la mayoría se mostraban reacios a contestar las encuestas.

Actividades desarrolladas por Empresas Marítimas Portuarias

A través de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta para la caracterización de la administración del recurso humano en las empresas del sector marítimo portuario de la ciudad de Cartagena, se

puede hacer una serie de análisis de las diferentes variables inmersas en la Gestión del Recurso Humano. Uno de los aspectos sobre el cual se pueden dilucidar ciertas tendencias positivas es el referente a la aplicación de normas de calidad, puesto que la mayoría de las organizaciones del sector marítimo portuario, han implementado o buscan implementar estándares de calidad en sus procesos y servicios, tanto operativos como administrativos con el fin de adaptarse a las exigencias del mercado. Esta determinación es bastante coherente con lo planteado en las Teorías de Gestión de calidad y competitividad, con respecto a que las empresas que adoptan estándares de calidad y normas de calidad en la ejecución de sus procedimientos y procesos, se encuentran con organizaciones más flexibles y adaptables a los requisitos del entorno (Ivancevich, 1996).

De acuerdo con el estudio de calidad que realizan en las organizaciones, se puede establecer que la mayoría posee manuales de procedimientos de calidad o al menos, están en el camino del diseño de los mismos. A través de estos manuales, se pueden establecer los diferentes mecanismos mediante los cuales las organizaciones pueden llegar a brindar unos procesos y un servicio óptimo tanto a sus clientes, como a sus proveedores. Desde el inicio de la administración del recurso humano, vista como un aspecto esencial para el desarrollo de las empresas, el mantener una documentación amplia y actualizada, significa avances y mejoras competitivas frente a las empresas del sector a nivel nacional e internacional.

Según O'Dell (1986), citado por Gómez y cols. (2000), no solamente el desarrollo de políticas y manejo de documentación de normas de calidad

aseguran el adecuado desarrollo de una filosofía de calidad al interior de las organizaciones, sino que además, es necesario generar adecuados mecanismos de comunicación entre las altas directivas y el recurso humano, que permitan hacer circular y dar a conocer a todos los miembros de la organización dichas políticas y normas para la aplicación más adecuada y eficaz de tales elementos. Esto es básicamente congruente con lo encontrado en los resultados de esta investigación, puesto que los mismos departamentos de recursos humanos de estas organizaciones consideran que se están adelantando adecuados procedimientos de divulgación de estas políticas y normas, mientras que algunos otros están en proceso de gestionar tal comunicación. En este punto, vale aclarar que a pesar de la alta probabilidad de encontrar esta situación en las empresas del sector, existen ciertos vacíos de información en cuanto a la gestión de estos elementos administrativos, esto tal vez impulsado por diferentes variables sobre las cuales valdría la pena profundizarlo en otras investigaciones.

Otro de los rubros importantes a considerar, es el de la selección de personal, puesto que este es uno de los procesos pilares de la administración de recursos humanos partiendo de la idea que este proceso acerca más las necesidades de un determinado cargo a un personal idóneo para el mismo. (Chiavenato, 2000). Según lo arrojado por la investigación, un gran porcentaje de las empresas emplean un proceso de selección de personal para la inclusión de nuevos trabajadores a sus organizaciones mientras que otro porcentaje, un poco menor, no realiza el proceso de selección completo como tal, sino que desarrollan algunas partes del mismo.

El proceso de selección de personal, en estas empresas es generalmente liderado por el jefe de recursos humanos, seguido por el psicólogo organizacional que puede o no laborar directamente con la empresa. Esto se puede comprender como un mayor aporte y reconocimiento a la labor de los psicólogos al interior de las organizaciones y a los procesos básicos de la gestión humana, por lo menos, en el sector marítimo portuario de la ciudad de Cartagena.

Otra de las variables a considerar dentro del estudio de la administración de recursos humanos en las organizaciones, es el referente a la evaluación del desempeño. Mediante esta se realiza un proceso continuo de retroalimentación de las habilidades y falencias de los trabajadores en la aplicación de sus labores y funciones, para posteriormente establecer mecanismos de mejoramiento de procesos en los cuales se ven involucrados estos.

Y es que la mayoría de las empresas evaluadas anotaron que los procesos de evaluación del desempeño son llevados a cabo por los departamentos de recursos humanos, que lo utilizan como indicador de retroalimentación de la ejecución de sus trabajadores en el puesto de trabajo, acorde a las políticas de administración del talento humano.

Por otra parte, según los hallazgos del estudio realizado con las empresas marítimas portuarias, el diagnóstico organizacional es una herramienta ampliamente utilizada en las empresas del sector, siendo la medición del clima organizacional el más predominante, para detectar formas de motivación para hacer del clima laboral, algo más grato.

Con relación a los programas de salud ocupacional, los datos muestran resultados positivos. Sin embargo, a pesar de existir estos programas en la mayoría de las empresas consultadas, se encontró que las políticas de salud ocupacional son poco difundidas entre los empleados, lo que puede traer como consecuencia, elevadas tasas de accidentalidad y enfermedades profesionales.

Otro de los aspectos de aplicación en el contexto empresarial marítimo portuario fue el manejo de la información y la comunicación entre los niveles jerárquicos. Así mismo, se encontró que la forma más utilizada para almacenar, procesar y obtener información de los empleados es realizada a través de sistemas automatizados de información.

El manejo del personal por outsourcing suele reflejarse en la mayoría de las empresas de este sector, debido existen otras fuentes de trabajo especializado y que representa el 70% del personal operativo de los muelles, contratados para las labores de movilización, cargue, descargue de buques.

Análisis de las Actividades características en diferentes procesos de Gestión Humana

En este aparte se plasman los resultados del segundo objetivo el cual busca analizar los aspectos importantes de las actividades características de la gestión humana en los diferentes procesos utilizados en cuanto a estrategias y programas. Para ello, se deben conocer cada uno de los procesos operados como actividades y se analizan teniendo en cuenta los elementos que lo constituyen, así como el empleo de estrategias y

programas según las políticas de cambio organizacional que estén implementando las empresas.

Procesos de Gestión Humana característicos de las empresas

Industriales

En las empresas Industriales, los procesos de gestión humana se han categorizado para ser identificados como tal en los siguientes: *responsabilidad social, evaluación del desempeño, salud ocupacional, capacitación y desarrollo, competencias personales, procesos de selección, planes de desarrollo y carrera profesional, diagnóstico organizacional y outsourcing.*

Estos procesos se llevan a cabo a través de las siguientes actividades características, que confluyen a la idea de gestión humana para las empresas de este sector de la economía. En el caso, de la *responsabilidad social*, se analiza que las empresas del sector de Mamonal manejan programas de esta naturaleza siendo una vinculación a este propósito, la Fundación Mamonal con 7 empresas, el apoyo a las comunidades aledañas con 5 y la puesta en marcha de un programa de apadrinamiento con las 3 restantes. Esto significa que el cumplimiento a la Ley acerca de la factibilidad de realizar procesos de balance social, es factible para las empresas y lo más importante es que tengan conciencia de ello.

En cuanto a la *evaluación del desempeño*, absolutamente todas las empresas encuestadas, de acuerdo a los hallazgos en el documento, aplican el sistema de evaluación del desempeño a nivel directivo a través de

observación y por las competencias desarrolladas en los mismos. Se desconocen datos relacionados con el nivel medio y operativo.

Para el caso de la *salud ocupacional*, se desarrollan programas de prevención en salud en la mayoría de las empresas, seguido de los programas asistidos de seguridad industrial y posteriormente, las empresas restantes ponen en práctica los planes de emergencia. Esto significa que aun existen empresas que no están realizando labores de prevención y asistencia en casos de accidentes de tipo laboral que involucren gastos de incapacidad y/o invalidez temporal o permanente en los trabajadores a pesar de ser consideradas empresas de índole industrializada. Sin embargo, no es de interés cuestionar la labor de las empresas sólo conocer panoramas de la realidad que desprenden ideas muy incongruentes y poco fiables cuando se trata de asumir responsabilidades.

Sin embargo, para los programas de *capacitación y desarrollo*, visto como otro de los procesos de gestión humana, se orientan a satisfacer necesidades sobre seguridad industrial en la mayoría de la empresas participantes, otras argumentaron que estos programas se orientan al desarrollo tecnológico y procesos técnicos y sólo 4 anotaron que los programas de capacitación se orientaban de acuerdo a las necesidades de la organización, lo que termina de apoyar la falencia en cuanto al manejo de salud ocupacional y que por ende las empresas pueden ir tomando conciencia de ello.

Las *competencias laborales* es una de las temáticas que ha causado transformación en las organizaciones y que proporciona la oportunidad de

atender a estándares de calidad por ello, sin embargo, esto se observa especialmente al momento de evaluar el desempeño del empleado directivo, lo que no deja claro, qué ocurre con el resto de la organización, ¿bajo qué criterios se están evaluando?.

Los *procesos de selección* se llevan a cabo por el esquema tradicional de partir de la utilización del reclutamiento a través de una fuente, que por lo regular se convocan candidatos en la prensa, anuncios en universidades, peticiones al SENA, bolsas de empleo y en mínima proporción otras fuentes no conocidas. Posteriormente, las técnicas de selección que se emplean con frecuencia en las empresas industriales, están como primordiales, la entrevista, seguido de las pruebas psicotécnicas, exámenes de conocimientos y otras formas no conocidas.

Otro de los procesos de gestión humana que se ha convertido en pieza clave para la superación laboral y que contribuye a la calidad de vida de los empleados, aumentando su satisfacción laboral, son los *planes de carrera profesional*, donde la mayoría de las empresas sí lo realizan y sólo 5 de estas no lo hacen, lo que hace pensar que las oportunidades de crecimiento y superación en la empresa en poca o nula en algunos casos.

En lo referente a los procesos de *diagnóstico organizacional*, se tiene que los preferidos por las empresas son el diagnóstico de clima de las relaciones laborales, seguido de otras empresas que prefieren realizar diagnóstico de la cultura organizacional; que por lo regular estos procesos de diagnóstico los realizan consultores externos a las empresas mismas.

Y por último, se tiene como proceso de gestión humana el empleo de servicios de consultoría u outsourcing, en el cual la mayoría de las empresas utilizan esta modalidad para atender necesidades de vigilancia, mantenimiento, aseo, auditorías, consultorías técnicas; así como hay pocas empresas que no prefieren utilizarlo.

Procesos de Gestión Humana característicos de las empresas de Servicios

En las empresas de Servicios, los procesos de gestión humana se han identificado en la revisión al documento monográfico, como los siguientes: *diagnóstico organizacional, desarrollo organizacional, gestión por competencias y bienestar y desarrollo humano.*

Con respecto al diagnóstico organizacional, se analiza que las características de las acciones que realizan las empresas del sector de servicios, en el área de Recursos Humanos, apuntan que las temáticas de intervención para el conocimiento de la gestión y desarrollo de la misma, se basan en realizar las siguientes: las organizaciones consultadas llevan a cabo transformaciones importantes en rotación del personal, lo que hace que la gente tenga oportunidad de conocer actividades nuevas, también, tienen en cuenta la responsabilidad social de la empresa, lo que las convierte en “aliadas” de los consumidores para el acercamiento a la misma logre lo propuesto por su razón social.

Otra de las características apunta a que velan por mantener los aspectos de la estructura organizacional, tales como el organigrama, la organización del trabajo y la cantidad del mismo. En la misma medida, las

organizaciones se caracterizan por considerar la vinculación de sus miembros por requisitos tales como: edad, sexo, educación, antecedentes laborales, lugar de residencia, capacitación adquirida.

Por otra parte, las organizaciones poseen creencias acerca de las relaciones laborales, estilo de vida inducido por la organización. Además de la creación de un sistema de normas y reglamentos internos, valores compartidos por todos los miembros; también, los procesos de comunicación formal e informal, preocupación de canales de comunicación descendente – ascendente, comunicación horizontal en la estructura, tipo de liderazgo e identificación de la línea de mando en las diferentes áreas, presentación de conflictos entre obreros y empleados de mandos medios (supervisores y jefes inmediatos), estilo de mando. También, se presentan en los procesos de gestión los conflictos entre línea y staff (mandos superiores con personal de apoyo).

En cuanto al a Gestión Humana, se llevan a cabo los esquemas de descripción de cargo, relacionan el cargo con el salario devengado, sistemas de recompensas y sanciones, sistemas de evaluación que existen o no existen, reformas de los estándares de evaluación, grado de satisfacción e insatisfacción laboral, motivación por factores extrínsecos, los factores del ambiente de trabajo, prevalencia de rumores y comentarios. También, se realizan en algunas empresas de servicios consultados que se involucran en saber la posición que tiene el sindicato frente a la empresa, los canales de decisiones (ascendentes y descendentes), premisa de decisión relacionadas

con el personal, es decir, saber sobre qué se fundamentará la misma en las organizaciones.

Las acciones que han sido evaluadas en un proceso de diagnóstico organizacional, muestran una parte de la realidad de las organizaciones, teniendo que ver con aspectos de la estructura organizacional, y en segundo lugar, con la evaluación de desempeño y evaluación de cargos; lo que muestra un poco la tendencia mecanicista que aún predomina en nuestras organizaciones y es congruente con lo señalado por Herrera (2004), en cuanto a la importancia de la eficiencia en la distribución de las tareas asignadas en los cargos y el desempeño relacionados con la productividad.

A medida de conclusión, el hecho de que las organizaciones consultadas realicen de alguna u otra forma, procesos de diagnóstico organizacional, es porque muestran preocupación por evaluar, conocer elementos significativos en el desarrollo de las actividades, para el caso de la Gestión Humana, además les importa conocer sobre sus aspectos para basar en ellos, acciones de mejoramiento y que necesariamente requiere una buena disposición de las empresas para lograr el crecimiento conforme a las necesidades o a las aspiraciones

Otro de los procesos para las empresas del sector servicios, es el *desarrollo organizacional*, que al analizar las temáticas que hacen parte de estos procesos llevados a cabo por la empresas en el área de Recursos Humanos, las actividades de gestión se caracterizan por preocuparse por el fomento de la auditoría en Recursos Humanos, es decir, determinar qué conviene o no para el personal, se observa la tendencia a generar calidad en

los Recursos Humanos, se piensa en la creación de una cultura de justo a tiempo en la entrega de productos o servicios, se aprovechan de los recursos y materiales disponibles para el desarrollo del trabajo, en el personal que labora. También, procuran de mejorar el aprendizaje continuo según la especialidad del trabajo de los empleados, se dedican un espacio en la jornada laboral para el desarrollo de capacitaciones, y por ende, algunas suelen ser flexible en sus horarios para aquellas personas que trabajan, se planean los objetivos estratégicos para el desarrollo de acciones en períodos de tiempo.

Por otra parte, las empresas desarrollan los objetivos bajo acciones planeadas bien concretas, procuran la posibilidad de replantear la misión y visión, logran a que exista participación activa de los empleados en el conocimiento de las metas propuestas; también, identifican y mejoran los niveles deseados y esperados, así como les interesa que existan niveles de cohesión grupal según la afinidad. Están en procura del fomento de las relaciones interpersonales con la creación de grupos formales e informales, planean y sugieren los procesos de entrenamiento en el puesto de trabajo, procuran por el desarrollo de programas de inducción, logran realizar intervención en evaluaciones a toda la organización, así como a nivel individual y grupal.

En cuanto al recurso humano, buscan que exista el aprovechamiento de algunos miembros expertos en desarrollar habilidades en resolución de conflictos, para ello, se logra identificar y valorar el conflicto debido a la dificultad. Además, para estas actividades hacen que el personal participe

(empleados, obreros, jefes y alta gerencia), se realizan diseño de esquemas de acciones.

Por su parte, los procesos de *gestión por competencias*, sirven para el fomento de la calidad en el recurso humano como tal, y con base en los hallazgos del documento monográfico, las características de la gestión por competencias se muestran con base en un diagnóstico situacional del comportamiento de las variables en los procesos de desarrollo humano en las empresas seleccionadas para la encuesta.

En relación al desarrollo humano, se encuentra que las empresas se caracterizan por fomentar el liderazgo de acuerdo a las situaciones, iniciativas para el logro de metas y objetivos, requieren que el empleado nuevo o que esté vigente tenga tolerancia al estrés en situaciones de presión, además, que posean creatividad al desarrollar una actividad específica, tener sentido de la escucha (escuchar y ser escuchado), poseer una autoestima alta, autopercepción positiva, autovalorarse y tener sentido de la autoeficacia. Además, el recurso humano debe tener como valores el compromiso, responsabilidad y la fidelidad con respecto a lo que hace y a la organización.

Procuran por mantener una postura de trabajo en equipo en su personal, sin embargo, no lo hacen a menudo, requieren desarrollo de habilidades para atención al cliente, entrenamiento en análisis y resolución de problemas, identificación de habilidades y fortalezas del empleado, aspecto que se encuentra muy descuidado en la gestión humana.

Además, apoyan la existencia de evaluaciones periódicas del desempeño, ya que según muchas lo hacen.

Por último, los procesos de *bienestar y desarrollo humano*, se tiene que al contrastar la información relacionada con las actividades características de este proceso, se observó que existen actividades de importancia para ambos grupos poblacionales dentro de las organizaciones. Para ello, se encontró que en las empresas se planean actividades sociales para todos los empleados tales como cumpleaños, navidad, fin de año, aniversario de la compañía y un balance social. También se planean actividades culturales y recreativas tales como la oportunidad de pertenecer a grupos de danza o baile, o participar en actividades deportivas, conmemoración de fechas especiales en el año. Esto se organiza en conjunto con los empleados de las empresas y en algunos casos, estas actividades se planean con ayuda de la gerencia. Y por otro lado, las organizaciones tienen como importante la planeación de acciones para crear una política de incentivos que mantenga buenos niveles de satisfacción en los empleados.

Procesos de Gestión Humana característicos de las empresas

Marítimas Portuarias

En las empresas Marítimas Portuarias, los procesos de gestión humana se han identificado en la revisión al documento monográfico, como los siguientes: *selección de personal, evaluación del desempeño, gestión por competencias, salud ocupacional y outsourcing.*

En el proceso de *selección de personal*, la mayoría de las empresas sí lo realizan y que quien está a cargo del mismo, por lo regular son los Jefes de Recursos Humanos o en algunos casos, lo realizan psicólogos. En cuanto a los métodos para seleccionar al personal que ingresará a las empresas marítimas portuarias, se tiene que el método más utilizado es la entrevista, seguido de las pruebas psicotécnicas, la aplicación de *assessment center* es mínima al igual que otras técnicas actuales para la selección. Esto significa que aún predomina en las empresas el concepto tradicional de selección y el proceso, aunque se observa que no lo realizan integralmente. No obstante, el reclutamiento lo realizan por medios externos en la mayoría de las veces, le siguen las convocatorias internas y por empresas de suministro de personal.

Por su parte, la *evaluación del desempeño*, vista como proceso de gestión humana, también son aplicadas a las empresas marítimas y portuarias en su gran mayoría. Aunque existen algunas que no contemplan ese proceso, quizás por ser empresas pequeñas y proceso de mejorar su gestión. Tales evaluaciones se realizan al menos semestralmente y son utilizadas para determinar las necesidades en capacitación y desarrollo de acuerdo al rendimiento mostrado. En otros casos, las evaluaciones del desempeño son utilizadas para establecer planes de carrera profesional.

En cuanto a los modelos de *gestión por competencias*, se ha encontrado de acuerdo a los resultados del documento que más del 50% de las empresas consultadas sí está implementando este modelo de gestión, evaluándose las competencias en los empleados; aunque vale la pena

anotar que aun existen otras empresas del mismo sector que no están seguras del modelo de gestión aplicado, quizás por desconocimiento o aspectos de estancamiento de las mismas.

La *salud ocupacional* es otro de los procesos considerados propios de la gestión humana y que ha adquirido cierta importancia para la psicología laboral cuando se trata del cuidado y protección del trabajador. Por lo que se ha encontrado que la mayoría de las empresas marítimas y portuarias han divulgado sus políticas de salud ocupacional en los empleados y que a su vez, reciben entrenamiento en caso de emergencia como parte esencial de todo programa de prevención de accidentes laborales según lo estipulado por la Ley.

Al igual que las empresas industriales, estas empresas marítimas no escapan a la realidad de contratación de personal por servicios de outsourcing debido a que tienen la posibilidad de optar por buscar la mano de obra adecuada para trabajos temporales.

Análisis Relacional de las Actividades de Gestión Humana como forma de Diagnóstico

Con base en las revisiones de los resultados de tres documentos monográficos se pueden establecer relaciones entre las variables evaluadas en las diferentes empresas, de acuerdo al sector. Cabe resaltar que se han encontrado tres sectores de la economía a la que pertenecen siguiendo los lineamientos de la actividad a la que se dedican, como son: el sector industrial, de servicios y marítimo portuario. Por tanto, se han estudiado dos posibilidades para el análisis de las relaciones; una de ellas hace referencia a un diagrama de relaciones por procesos de gestión y otro por actividades características.

Por tanto se tiene que se han encontrado los siguientes procesos de gestión humana en común para los siguientes sectores como lo muestra la figura 1.

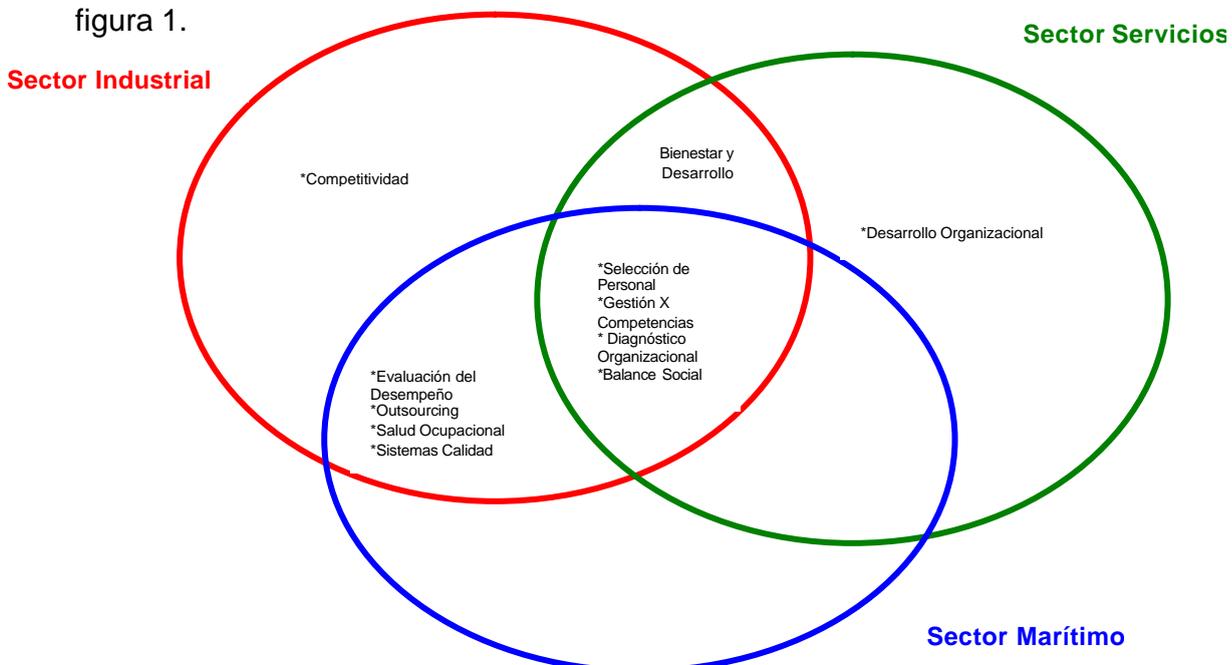


Figura 1. Diagrama de Relaciones por procesos de Gestión Humana según los sectores económicos de las empresas

Con base en la figura 1, se puede apreciar que en cuanto procesos de gestión humana, las empresas que pertenecen al sector marítimo portuario realizan procesos similares a las empresas que pertenecen al sector industrial en lo relacionado con *evaluación del desempeño, outsourcing, salud ocupacional y sistemas de calidad*. Para lo cual se observa que las actividades que enmarcan estos procesos conservan las mismas características en procedimientos debido al tipo de personal que manejan de acuerdo a los objetivos que cada empresa posee, al igual que su misión y visión. Cabe anotar que estas relaciones entre procesos puede deberse a que ambos sectores comparten muchas características en términos de funcionalidad administrativa y que hace parte de la actividad económica a la que se dedican, por ejemplo, una empresa industrial que tiene como actividad económica la fabricación de químicos puede emplear en su canal de distribución empresas marítimas y solicitar servicios de operadores portuarios para el manejo logístico de exportación del producto a otros países. Sin embargo, en términos de gestión humana, se interpretara que las características del trabajo desempeñado por los empleados en ambos sectores, es similar y que provienen de la mano de obra calificada y no calificada. De igual forma, los estilos de administración del recurso humano suelen parecerse de acuerdo a lo observado en las revisiones documentales. Por tanto, se tiene que estas empresas, por políticas de globalización de la economía, deben incursionar en sistemas de calidad en cuanto certificaciones, auditorias externas para evaluar los procesos que establecen las Normas ISO9000.

Los procesos de evaluación del desempeño comparten relación entre los sectores mencionados (industrial y marítimo portuario) porque evalúan en los empleados las capacidades y competencias necesarias para poder determinar necesidades de capacitación, ya que a nivel administrativo y operativo, los cambios del entorno obligan a que el conocimiento avance al ritmo de las transformaciones organizacionales. Por tanto, las estrategias que engloban la administración del recurso humano en el presente siglo, han permitido que las formas de evaluación del desempeño varíen según las necesidades en formación tecnológica, procedimientos y tareas relacionadas con los objetivos del puesto de trabajo y a su vez con la misión de las empresas mismas. Por esta razón las relaciones entre los sectores conexos tienen como común denominador el área de operaciones que ayuda al mejoramiento de la gestión humana, a partir de la cadena de valor que toda organización debe tener, para lo cual, el recurso humano que hace parte en dicha cadena como las actividades de apoyo, se convierte en un determinante de la ventaja competitiva en un mundo globalizado. La figura 2, muestra como ejemplo ilustrativo, las categorías genéricas de las actividades primarias y de apoyo que conforman una cadena de valor en las organizaciones y en qué parte de esta concepción administrativa se ubica el recurso humano.

Así la relación entre las actividades que desarrollan las empresas va de la mano con los procedimientos estipulados y acorde a las políticas laborales, por lo que la naturaleza de ambos negocios procura que la mano de obra u operarios sea suministrada o provista por otros sectores conexos

como son las empresas de servicios por consultoría (outsourcing) y que facilite procesos que por lo regular no se realizan en los departamentos de recursos humanos de las empresas. O bien puede que se presente la situación de requerir mayor personal para desempeñar trabajos temporales que requieran de contratación por labores.



Figura 2. Categorías genéricas de las actividades primarias y de apoyo en la cadena de valor de una organización.

Con respecto a la *salud ocupacional*, es evidente que siendo empresas de producción y donde existen maquinarias para el procesamiento, manufactura, construcción, etc., existe el riesgo de cuidar del empleado como obligación a su régimen de protección social; por ello, las relaciones entre conceptos de factores de riesgo, accidentalidad y todo aquello que tenga que ver con las condiciones de salud en el trabajo, permite asegurar que estas empresas siendo de sectores conexos, procuren en dar cumplimiento a las leyes en lo contemplado como seguridad social.

Por otra parte, las relaciones entre el sector industrial y de servicios, mantienen un proceso como denominador común, según lo manejado en los

documentos consultados. Este proceso se refiere al *bienestar y desarrollo humano*, en el cual se manejan las actividades concernientes a los planes de carrera profesional, promoción, bienestar humano, actividades culturales, recreativas y de esparcimiento para los empleados. Para lo cual, estos dos sectores otorgan mucha importancia a la permanencia agradable del empleado a través de sistemas de incentivos y motivación para mejorar el desempeño, estrechar las relaciones interpersonales, aumentar su calidad de vida, mejorar el ambiente de trabajo, entre otros aspectos considerados vitales para su desarrollo como empleado, como es la capacitación de acuerdo a las necesidades de las empresas según su sector.

Mientras que en el sector industrial, las empresas tienen muy claro los objetivos que persigue el ser competitivo y la ventaja que tiene la competitividad en los mercados globalizados, ya que su capacidad de producción también le permite pensar en ser los mejores. Aunque se aclara que este aspecto no se relaciona gráficamente hablando con otros sectores, porque el manejo metodológico del documento monográfico al que pertenecen los datos, contemplaba esta variable, no obstante, es posible que realmente la competitividad se relacione con los otros sectores.

El *desarrollo organizacional* es otro proceso de gestión humana que, al igual que la monografía del sector industrial, sólo se contempló bajo esta denominación, pero al momento de conocer las actividades se conocen cuáles están involucradas.

Los procesos de gestión humana que son comunes para los tres sectores, y por ende en las empresas a las que pertenecen son: *selección de*

personal, gestión por competencias, diagnóstico organizacional y balance social.

Con relación a los procesos de selección de personal, es claro que todas las empresas con un número significativo de empleados, posea departamentos de recursos humanos y que necesite aplicar el proceso aunque sea incompleto, como se observaron en los datos de algunas empresas, quienes otorgan más importancia al proceso de entrevista, seguido de la aplicación de pruebas psicotécnicas.

La gestión por competencias es uno de los procesos que se ha convertido como reto para muchas de las organizaciones en los tres sectores, ya que las exigencias de calidad y normas técnicas desde el enfoque del talento humano, requieren de conocimientos calificados y ajustados a las exigencias del mercado laboral. Esto es un indicador de que la competitividad no solo se da en los negocios, sino que es clave para que el personal también vaya a tono con el cambio que el entorno genera. Por eso, las evaluaciones del desempeño se orientan hoy día en observar las competencias personales de cada empleado en las empresas de acuerdo a la descripción y funciones del cargo.

El *diagnóstico organizacional* es uno de los procesos que las empresas le han dado cierta importancia, a través del conocimiento de la cultura y el clima, sin embargo, en otros enfoques organizacionales que emplee el mismo proceso, no se evidencia con claridad.

Un último proceso que tienen en común los tres sectores es el balance social que las organizaciones tienen por deber y es que la mayoría de las

empresas de la Zona Industrial de Mamonal, poseen programas sociales donde involucran a las comunidades aledañas en el desarrollo laboral para el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes de la zona. También, algunas empresas del sector marítimo portuario, argumentan haber participado en programas de responsabilidad social al igual que las de servicios con el sistema de apadrinamiento.

Una vez conocidas las relaciones de los procesos de gestión en las empresas de los sectores industrial, de servicios y marítimo portuario, se procede a conocer las actividades características en cada uno de los procesos y sus relaciones. Para ello, se adoptó un esquema matricial que ayudará a la comprensión de tales interrelaciones.

La figura 3, muestra el diagrama de relaciones entre las actividades características en las empresas sin importar el sector. Así se procede a denotar las actividades que pertenezcan a cada proceso en mención y la manera en que se relacionan.

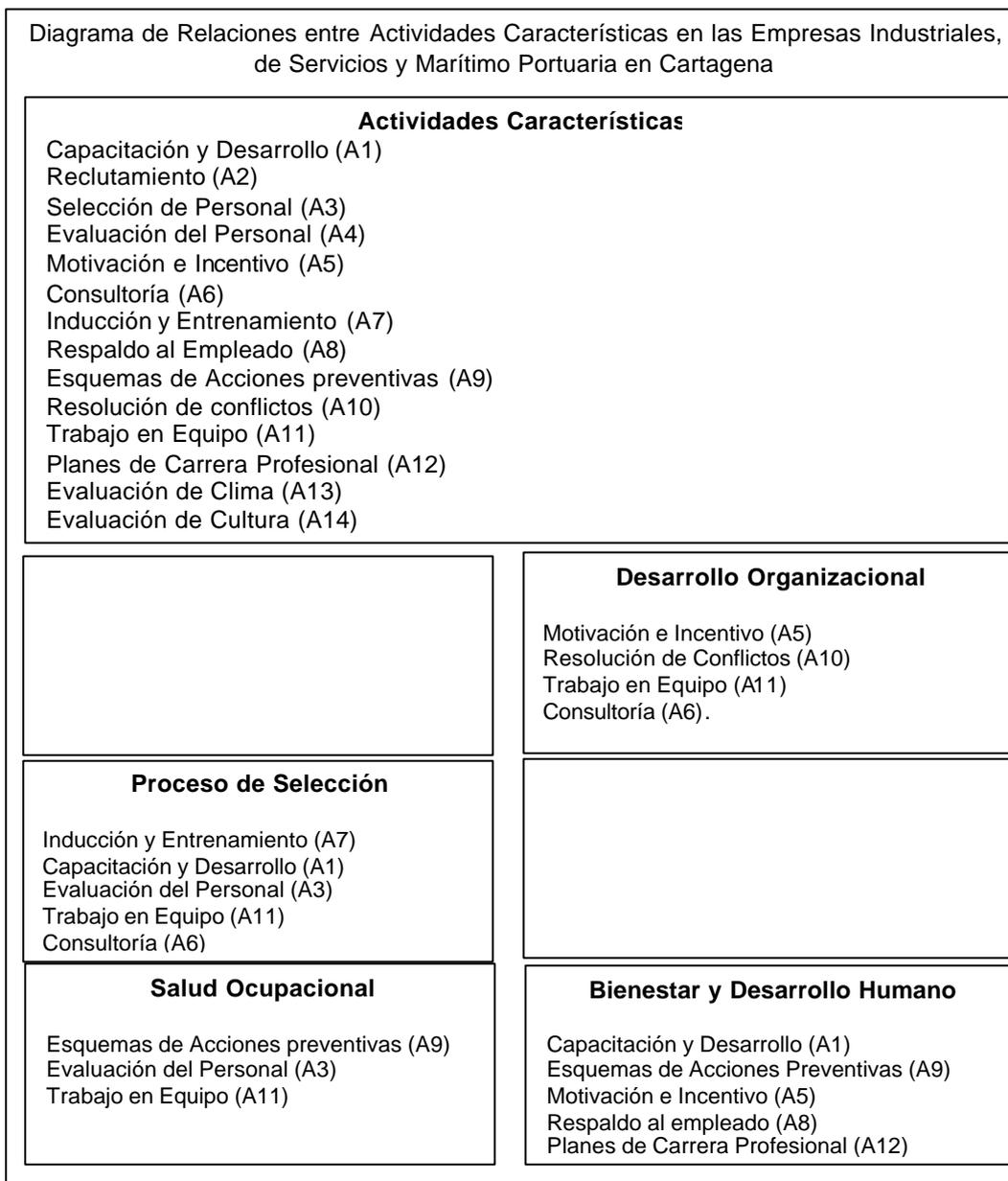


Figura 3. Diagrama de relaciones entre las actividades características de los procesos de gestión humana comunes en las empresas

Al analizar el diagrama se puede observar que el conjunto de actividades características en las empresas, se comparten en muchos procesos de gestión humana donde los gerentes o encargados del recurso

humano, puede relacionar un proceso con otro, de acuerdo al tipo de actividad que se ejecute.

Discusión

Partiendo del objetivo propuesto que busca identificar las relaciones entre las actividades características de la gestión humana desarrolladas por algunas de las empresas en el sector Industrial, de Servicios y Marítimo en la ciudad de Cartagena, se tiene que estas poseen características comunes en cuanto al desarrollo de procesos de gestión. Sin embargo, no todos los sectores aplican las mismas actividades para el logro de sus metas propuestas, y por ende, para el cumplimiento de su actividad económica plasmado en la misión y la visión.

Al realizar la revisión teórica de los hallazgos en cada uno de los documentos monográficos, se permitió conocer en los tres sectores la manera de abordar temas relacionados con la Psicología Organizacional. En el caso de las empresas industriales, al principio fue difícil establecer el propósito con base en la caracterización propuesta, aunque, la búsqueda se orientaba a la descripción de elementos propios de la gestión del recurso humano. De igual manera, los otros documentos mostraban caracterizaciones de proceso de gestión y administración del recurso humano (ARH), el cual ayudó a cursar la idea de elaborar un análisis relacional de las variables categóricas que se buscan sondear.

Así al analizar los aspectos importantes de las actividades características de la gestión humana, se conocieron los programas y estrategias que utilizaban las empresas para el establecimiento de las

relaciones entre las actividades de acuerdo a los procesos que se identificaron en cada estudio.

Al hallar las relaciones categóricas entre los conceptos que definían los procesos de gestión humana, se encontró que las empresas que pertenecen al sector marítimo portuario realizan procesos similares a las empresas que pertenecen al sector industrial en lo relacionado con *evaluación del desempeño, outsourcing, salud ocupacional y sistemas de calidad*.

Mientras que los procesos de evaluación del desempeño comparten relación entre los sectores mencionados (industrial y marítimo portuario) porque evalúan en los empleados las capacidades y competencias necesarias para poder determinar necesidades de capacitación, ya que a nivel administrativo y operativo, los cambios del entorno obligan a que el conocimiento avance al ritmo de las transformaciones organizacionales. También, se encontró que la *salud ocupacional*, tiene con finalidad el cuidado del empleado como parte de la obligación en el régimen de protección social; que permite asegurar que estas empresas siendo de sectores conexos, procuren en dar cumplimiento a las leyes en lo contemplado como seguridad social.

Por su parte, se encontró que el proceso de *bienestar y desarrollo humano*, se pueden manejar las actividades concernientes a los planes de carrera profesional, promoción, bienestar humano, actividades culturales, recreativas y de esparcimiento para los empleados, para lo cual, estos dos sectores garantizan la calidad de vida del empleado asegurando su sentido

de pertenencia a la empresa, así como aspectos considerados vitales para su desarrollo como empleado, tales como el clima de las relaciones y la cultura en la que está inserto.

También se encontró que en los procesos de gestión humana puede haber interacción entre las actividades que se recopilaron de la revisión realizada, por ejemplo, en el proceso de selección, gestión por competencias y bienestar y desarrollo, pueden compartir actividades como: planes de carrera profesional; capacitación y desarrollo, y evaluación del personal. A pesar de que cada proceso puede conservar actividades propias, también puede darse el caso de relacionarse con otros procesos de administración de recursos humanos.

De acuerdo con Gallego (2001), la diferencia entre una visión funcionalista y una visión estratégica de la gestión humana es fundamentalmente que en la primera, las actividades tradicionales de esta área (diseño de cargos, selección, gestión del desempeño, administración de la compensación, capacitación y desarrollo, entre otros) son fines en sí mismas, es decir se llevan a cabo en forma independiente, cada una tiene un propósito pero no existe conectividad ni interrelación unas con otras, cada uno logra (cuando lo hace) cumplir responsabilidades que en la práctica no agregan valor y en muchos casos no tiene ninguna relación con los objetivos organizacionales, por ejemplo cuando en una organización el área de capacitación considera que su función fundamental es promover y ejecutar programas de capacitación en sí mismos, es decir, sin obedecer a un plan estratégico, no se define cuál es la contribución de estos al desarrollo de las

personas y del negocio, no se relacionan con las necesidades específicas de las otras áreas, no se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar su contribución, en fin a la postre, no es posible determinar su beneficio, lo que sí es fácil apreciar es el presupuesto ejecutado, que en esta perspectiva no va mas allá de considerarse como un “gasto” que es preciso eliminar o en el mejor de los casos reducir.

Lo anterior presupone una idea de las formas de direccionar a la gestión humana y es estableciendo planes estratégicos y de contingencias para atender oportunamente a los procesos que requiera la organización conforme a los cambios del entorno, así como las transformaciones de paradigmas en gestión y administración como el enfoque estratégico en el manejo de los recursos humanos.

También como resultado de nuestro estudio, encontramos que cada uno de los sectores antes mencionados tiene un área de gestión humana que lo identifica. De esta manera podemos decir que el sector industrial se encuentra ampliamente enmarcado en sus procesos de gestión humana por la competitividad, siendo este el segmento del ambiente de trabajo a lo que se enfrenta la organización para obtener recursos y poner sus productos y servicios en el mercado; la clave para competir con éxito radica principalmente en que permee en toda la organización la cultura de ofrecer algo diferente y mejor que la competencia, si se quiere captar el mercado y permanecer en él, largo plazo (Davis 2001).

Por otra parte en el sector de servicios, se enfatiza en el desarrollo organizacional, como actividad de gestión humana, ya que tiene como objetivo cambiar todas las partes de la organización para hacerlas más sensibles a los factores humanos, más eficaz y más capaz de aprendizaje organizacional y autorenovación (De Faria 1996).

Por último en el sector marítimo y portuario no encontramos actividades de gestión humana propias de este, sino compartidas con los otros dos sectores en estudio.

En nuestra revisión también encontramos que el sector marítimo portuario se encuentra integrado en sus actividades de gestión humana con los sectores de servicios e industrial pero con este último tiene amplia relación, partiendo de la idea de que son los dos sectores más antiguos en el mercado de la ciudad, pues el sector de servicios es relativamente nuevo en la ciudad y se encuentra en etapa de crecimiento en cuanto a sus procesos de gestión de personal, dada la vanguardia de los sistemas de gestión y calidad y a la globalización de la economía que exige que toda organización para tener ventaja competitiva tenga presente las actividades que desarrolla en su cadena de valor.

Se le recomienda a las empresas de los sectores industrial, de servicios y marítimo portuario, atender a los cambios del entorno en cuanto al tema de recursos humanos. Para aquellas empresas cuyos procesos de gestión no estén completos y que requieran intervención por asesoría externa.

A las empresas marítimas portuarias, se les recomienda aplicar procedimientos de mejoramiento continuo para las actividades de gestión en recursos humanos y se les exhorta a seguir con la vinculación de psicólogos en sus departamentos de recursos humanos para generar oportunidades de desarrollo organizacional que no se hayan podido implementar.

A las empresas industriales se les recomienda definir con los demás sectores estrategias de competencias en recursos humanos para mejorar la cadena de valor que cada organización posee para que le genere ventaja competitiva aún en los sectores conexos de la economía.

Para ello, se deja de forma tentativa la formulación de un problema de investigación interdisciplinaria donde se indaguen los aspectos concernientes a la cadena de valor como marco de un análisis estratégico: ¿Cuál es el lineamiento estratégico aplicado a los recursos humanos en las organizaciones certificadas por la Norma ISO9001?.

Referencias

- Anthur, D. (1991). Selección Efectiva de Personal. Bogotá: Norma.
- Brunet, L. (1987) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México, D.F.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ª Ed.) Mexico, D.F.: Mc Graw Hill
- Davis, K. (2001) Comportamiento Organizacional. Mc Graw Hill Interamericana S.A. de C.V. México, D.F.
- De Faria, F. A. (1996). Desarrollo Organizacional. Limusa: México, D.F.
- Dessler, G. (1996). Administración de Personal. (6ª Ed.) Barcelona, España: Prentice Hall
- Devoz, L. (1999). El Recurso Humano: Factor de Desarrollo en las Empresas del Sector Industrial de Mamonal. Trabajo de Grado (no publicado) Universidad Tecnológica de Bolívar. Facultad de Administración de Empresas. Cartagena.
- Firth, D. (2002). Gestión de Personal Bogotá, D.C.: Mc Graw Hill

Gallego F., M. (2001). Gestión Humana basada en Competencias. Universidad del Rosario. Bogotá, D.C. Colombia.

Goncalves, Alexis (1997) Dimensiones del Clima Organizacional disponible en: www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm

Gómez, L. y colaboradores (2000) Gestión de Recursos Humanos. Madrid, España: Prentice Hall

Hellriegel, W. (2001). Comportamiento Organizacional. Thompson: Madrid, España.

Herrera, J.C. (2004) Calidad y Desarrollo Humano en las Organizaciones. Instituto Nacional de Tecnología Industrial, INTI. Buenos Aires, Argentina.

Ivancevich, J.; Lorenzi, P.; Skinner, S, y Crosby, P. (1996). Gestión: Calidad y Competitividad. Madrid, España: Irwin.

Laurat, P. (1994) Gestión de los Recursos Humanos. Gestión 2000, Barcelona, España.

Los Puertos del Caribe Colombiano (2000). Cartagena JV. Ley 1ª de 1991, artículo 5 Numeral 5.9.

Münch, K (1998). El Factor Humano en la Organización disponible en: www.revistainterforum.com

Peña C., G. (2002) Gestión Humana: La Imagen del Servicio. Arna Ediciones. Santo Domingo, República Dominicana.

Robbins, S. (1997) Comportamiento Organizacional. (6ª Ed.) Prentice Hall. México, D.F..

Rodríguez M., D. (1991) Diagnóstico Organizacional. Tamayo: México, D.F.

Swan, D. (1998) Cómo seleccionar el Personal Adecuado. Bogotá: Norma.

Sherman, A.; Bohandler, G. (1996) Administración de los Recursos Humanos. (5ª Ed.) México, D.F.: Mc Graw Hill.

Toro, F. (1992). Desempeño y Productividad: Contribuciones de la Psicología Ocupacional (2ª Ed.) Medellín, Colombia: CINCEL LTDA.

Werther, W. B. y Davis, K. (1996). Administración de Personal y Recursos Humanos. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Documentos Monográficos

Jiménez, C. y Velásquez, S. (2005). Características de las Empresas del Sector Industrial de la ciudad de Cartagena. Monografía de Grado. Minor Psicología Organizacional. Universidad Tecnológica de Bolívar. Programa de Psicología.

Fernández, S. y Leguía, Y. (2005). Caracterización de la Administración del Recurso Humano en las Empresas del sector Marítimo Portuario de la ciudad de Cartagena. Monografía de Grado. Minor Psicología Organizacional. Universidad Tecnológica de Bolívar. Programa de Psicología.

Díaz, L. (2005). Caracterización de los Procesos de Gestión y Desarrollo Humano en las Empresas de Servicios en Cartagena. Monografía de Grado. Minor Psicología Organizacional. Universidad Tecnológica de Bolívar. Programa de Psicología.

