

ANÁLISIS DE MODELOS DEL TALENTO HUMANO APLICADOS EN ORGANIZACIONES PYMES

Analysis of human talent models applied at SMEs

Jorge Ariel Franco-López 

MSc en Administración (MBA), Instituto Tecnológico Metropolitano. Medellín-Colombia,
jorgefranco@itm.edu.co

Janneth Bedoya-Zapata 

Tecnóloga en Gestión Administrativa, Instituto Tecnológico Metropolitano. Medellín- Colombia,
jannethbz@gmail.com

Cómo referenciar / How to cite

Franco-López, J. y Bedoya-Zapata, J. (2018). Análisis del talento humano aplicados en organizaciones pymes. *Revista CEA*, 4(7), 85-101. <https://doi.org/10.22430/24223182.761>

Recibido: 15 de agosto de 2017

Aceptado: 6 de octubre de 2017

Resumen

Las organizaciones tienen un aspecto clave que deben resolver los administradores cotidianamente y es el talento humano; aspecto fundamental que hace permanecer, crecer y generar rentabilidad financiera y social. La investigación cualitativa desarrollada partió de una pregunta: ¿qué situaciones tienen las organizaciones pymes con respecto del talento humano? La propuesta teórica se fortaleció a partir de seis modelos de talento humano y una estrategia. Para el desarrollo metodológico se abordó un sistema categorial a partir de dos variables de estudio: exógenas con dos subcategorías; y endógenas con tres subcategorías. El instrumento para la recolección de información fue a través de diez entrevistas estructuradas hechas en organizaciones de Medellín. El análisis de los datos se realizó con la ayuda del software Atlas ti versión 7.5.10. Mediante un análisis hermenéutico, se concluye que las organizaciones analizadas carecen de gestión de personal, tarea soportada solo desde la administración. Estas organizaciones solo

requieren empleados con capacidad operativa, los niveles de selección se establecen a través del referido, se evidencia incipientes procesos de capacitación y ausencia de planes carrera o de ascenso.

Palabras clave: gestión de personal, recursos humanos, talento humano.

Abstract

Organizations comprise a key aspect that administrators should deal with on a daily basis: human talent. It is fundamental and promotes loyalty, growth, and social and financial profitability. This qualitative research addressed the question "What situations do SMEs face regarding human talent?" For that purpose, six human talent models and a strategy enhanced the theoretical approach. The method adopted a categorical system based on two study variables: exogenous with two subcategories and endogenous with two other subcategories. The instrument to collect information comprised ten structured interviews conducted at organizations in



Medellín. The data were analyzed with the software Atlas ti version 7.5.10. By means of a hermeneutic analysis, it was concluded that the organizations under study lack human resource management, a task supported exclusively by the management. Such organizations only require employees with operational skills and recruitment is based on referrals. Besides, incipient training processes and no education or promotion plans were found.

Keywords: Personnel management, human resources, human talent.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano se considera al interior del discurso administrativo como parte fundamental de cualquier organización, en esa perspectiva es fundamental para toda gestión, conocer en profundidad los diferentes aspectos que influyen o determinan el comportamiento de tan importante recurso.

Las particularidades que representa cada persona hacen de cualquier estudio en talento humano una labor un tanto compleja; no existen recetarios o fórmulas que precisen sobre la mejor forma del cómo se debe comportar un empleado, trabajador o funcionario para obtener la mayor productividad posible en el desarrollo de las responsabilidades asignadas. Ahora, es claro que «Durante las últimas dos décadas se ha observado un gran interés por el desarrollo de la gestión del talento humano en las organizaciones, con el objetivo de estimular la innovación y creatividad» (Benjumea, Villa & Valencia, 2016).

La investigación desarrollada comprende un análisis de la situación actual de los modelos de talento humano, entendiéndose según Chiavenato (2001), como un conjunto de políticas, conceptos y prácticas que aplican las

distintas organizaciones en la gestión del personal, en nuestro caso, que aplican algunas pequeñas y medianas organizaciones (pymes) en la ciudad de Medellín. Se partió de una pregunta fundamental: ¿qué situaciones tienen las organizaciones pymes con respecto del talento humano?, a partir de allí se describe el problema.

Se usaron como referentes distintos modelos de gestión de personal que han marcado el campo de la administración: Harper y Lynch (Modelo de RH), Werther y Davis (Modelo de GRH), Idalberto Chiavenato (Modelo de Administración de ARH), Beer *et al.* (Modelo de MGRH) Martha Alles (Modelo de Gestión por Competencias GPC), Sánchez, Martínez y Moreno (Modelo GCL) , además, el plan Carrera, como estrategia para retener el talento humano, aportando valor a la gestión estratégica organizacional y consolidándose como una herramienta importante -si no decisiva- para alcanzar de manera exitosa las metas organizacionales, obtener los objetivos empresariales y la sostenibilidad en el largo plazo de las organizaciones que se aventuran en su implementación.

Para el desarrollo del objetivo se empleó una metodología en investigaciones de tipo cualitativa, fundamentada en un sistema categorial, el cual arrojó dos categorías de análisis: exógenas y endógenas. La primera categoría tuvo dos subcategorías, y la segunda categoría tuvo tres subcategorías, con lo cual se logró establecer el trabajo de campo. Como instrumento para tomar información se elaboró un cuestionario de preguntas para hacer diez entrevistas estructuradas aplicadas en igual número de organizaciones, reporte verbal brindado por los funcionarios que gestionan los departamentos de personal o propietarios de la organización que normalmente controla el personal. Con los hallazgos encontrados se utilizó el software Atlas ti7 versión 7.5.10, con el cual se

obtuvieron veintidós mapas conceptuales, y, por último, para las consideraciones finales se utilizó el método hermenéutico de interpretación.

Se puede llegar a concluir que las pequeñas y medianas organizaciones de Medellín carecen de un organigrama claramente definido y consistente. La implementación de un modelo de gestión de talento humano es necesario y no basta con ser una tarea administrativa de soporte o transversal en la organización, porque direcciona procesos, los documenta y los coloca al servicio en la administración. Las competencias que debe tener un trabajador en el mercado de las pymes son básicamente operativas (del hacer), no requiere altos niveles de formación académica ni experiencia laboral. El proceso de selección y contratación es realizado, en casi todos los casos, directamente por la organización (pocas veces a través de terceros) y los requisitos, habilidades y aptitudes, es decir, las competencias que debe cumplir el aspirante son establecidos de acuerdo con las necesidades propias de la organización y su actividad comercial; esto no garantiza la permanencia o durabilidad del nuevo empleado.

El proceso de selección es vital para cualquier organización; debe verse desde una integralidad que posee la persona que ingrese, no es reclutar por el mero hecho de hacerse, es encontrar las personas con las competencias que satisfagan tanto los requisitos del cargo, como las necesidades de la organización. Las pymes son organizaciones con objetivos de corto plazo, donde solo viven el día a día, se carece de visión y misión organizacional que articulen los pocos recursos y canalice las mayores potencialidades, especialmente del recurso humano. Las pymes tienen un alto potencial, oportunidad y desarrollo, que es desaprovechado por la falta de visión, estructura, organización y herramientas que

les permita no solo sobrevivir en el mercado, sino, además, posicionarse, avanzar y lograr éxito financiero y social.

2. MARCO TEÓRICO

Con relación a modelos en talento humano, menciona Rincón y Garzón (2012) las propuestas desarrolladas de autores, tal es el caso de Zerilli (1973), Sikula (1989), Koontz (1990), Werther y Davis (1992), Harper y Lynch (1992), Chiavenato (1995), Puchol (1995), Byars y Rue (1996), Cuesta-Santos (1999), Mesa-Espinosa (2000), Martínez (2002), Morales-Cartaya (2009). Se describen algunos modelos y estrategia en la Tabla 1.

Como referentes en distintas obras, se tiene en Ospina y Puentes (2011), un aporte académico sobre el análisis del talento humano en la organización Andina de Herramientas, la metodología de gestión por competencias observó que el aprendizaje organizacional permitía cumplir los objetivos tanto del talento humano como los de la organización. En Saldarriaga (2008), varios autores hacen la valoración sobre el talento humano, del cómo aumentar la productividad en la organización mediante modelos del capital humano, hace énfasis en los planes de formación de las potencialidades de los empleados. Por su parte Moscoso, en la industria Tucson (2007), menciona los planes de sucesión fundamentado por el análisis de competencias, para ello la organización debe hacer un óptimo reclutamiento, selección, contratación, e inducción, con esto garantizará que el talento humano sea considerado al interior del proceso de sucesión. Ríos (2011) desarrolla la propuesta en la Escuela de Ingeniería de Antioquia, cuando considera dos momentos claves en la gestión humana, reclutamiento y selección de personal.

Tabla 1. Modelos de gestión del talento humano

Table 1. Human talent management models

Autor	Planteamiento conceptual	Actividades de gestión
Modelo Recurso Humano – RH. Harper y Lynch (Velázquez & De Miguel, 2001)	Según Hernández, Fleites y Salazar (2011) se desarrolla un plan estratégico a partir de la previsión de necesidades, que presenta la gestión de personal en la organización, se busca la optimización en la gestión del recurso humano, lo cual debe estar bajo seguimiento para confrontar los resultados obtenidos y las exigencias de la organización frente a los objetivos, este modelo es de carácter descriptivo, coloca en evidencia todas las actividades en relación con la gestión del talento humano, con el fin de lograr un mejoramiento significativo.	Inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, formación y de carrera, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, entre otras. «La satisfacción de la demanda de recursos humanos para la organización, se inicia con el inventario del personal y la evaluación del potencial humano y culminan con la auditoría y el seguimiento a la optimización de los recursos humanos» (Hernández, Fleitas, & Salazar, 2011).
Modelo Gestión del Recurso Humano - GRH Werther y Davis (Werther & Davis, 2008)	Salinas (2012) plantea en el modelo cuatro objetivos: Sociales: el departamento de talento humano debe responder a una ética y socialmente a los desafíos que presenta dentro del contexto social, debe reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad ejerza sobre la organización. Organizacionales: toda organización busca la productividad que garantice la maximización del beneficio, por ello la GRH tiene como labor contribuir a esta situación. Funcionales: la adaptabilidad es una premisa fundamental del departamento de talento humano, y con ello tener el mejor personal para cumplir en forma eficiente el objeto social de la organización. Personales: la GRH debe contribuir a generar apoyo a todos los empleados en sus metas, a tener ambientes de trabajo adecuado «En términos sencillos, la forma en que una organización obtenga, mantenga y retenga sus recursos humanos equivale a un factor decisivo de su éxito o fracaso». (Werther & Davis, 2008)	Hace énfasis en la alineación de las actividades claves y trascendentes a partir de dos planteamientos: 1) las actividades y los objetivos como guías del trabajo realizado en torno a la gestión humana y su interacción y retroalimentación constante; 2) los retos y desafíos a los que se ven sometidas las actividades programadas y generadas en el área de gestión humana hacia y desde el entorno organizacional. (Ospina & Puentes, 2011).
Modelo de Administración de Recurso Humano – ARH	La propuesta de Chiavenato, según Martínez (2005) la estrategia que se formule del talento humano en la organización, debe generar un compromiso	No hay una proyección estratégica del talento humano, pero se destaca dentro la relación de la organización un sistema, el cual, con las entradas, procesos y

<p>Idalberto Chiavenato (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)</p>	<p>de los trabajadores, de tal manera que se vuelvan socios estratégicos. Indica, además, que la ARH humano está constituida por subsistemas interdependientes, adicionalmente cada subsistema aplica unas políticas o estrategias definidas para alcanzar los objetivos: alimentación del talento humano, incluye la investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección. De aplicación del talento humano incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal. De mantenimiento del talento humano incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal. Desarrollo del talento humano incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal, como el plan carrera. Control del talento humano abarca bases de datos, sistema de informaciones y auditoría. «Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones» (Chiavenato, 2001).</p>	<p>salidas, arrojan resultados de la organización en su momento, lo cual refleja cada día la realidad empresarial, y de esta forma se convierte en un subsistema puente, entre otras áreas o subsistemas de la organización que permite realizar actividades claves para alcanzar los objetivos propuestos.</p>
<p>Modelo de Gestión del Recurso Humano – MGRH (Beer <i>et al.</i>, 1989)</p>	<p>El modelo MGRH indica la participación de los empleados como aspecto contundente para lograr las metas. Según Ospina y Puentes (2011), los resultados se miden con las cuatro «C» compromiso, competencia, congruencia y costos. A largo plazo genera dentro de la organización, bienestar social e individual, eficiencia empresarial, realimentación del sistema.</p>	<p>La participación involucra a los empleados de todas las áreas, es considerado esencial para la organización, porque allí se manifiestan las necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones de cada empleado. El modelo funciona en tanto se tenga políticas claras: selección, capacitación, recompensas, operatividad que genere productividad.</p>
<p>Modelo de Gestión por Competencias – GPC (Alles, 2011)</p>	<p>«Las competencias son los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, etc., que hacen que el desarrollo de ciertas tareas y actividades, así como el logro de determinados resultados, sean sobresalientes» (Lourdes, Casasús, Lara, Liern, & Pérez, 2008); en ese sentido, el modelo GPC parte de la misión y la visión organizacional, direccionando y articulando todo el proceso para la gestión del talento humanos por competencias, adicionando</p>	<p>Las competencias son definidas, establecidas y probadas por las directivas, y luego gestionadas por talento humanos. En esta última etapa, las competencias requeridas para el cargo son aplicadas al aspirante y a los empleados de toda la organización. Dentro de la creación de perfiles es fundamental tener presente el reclutamiento, selección e incorporación del personal, con base en</p>

	<p>que las características personales deben tener una relación con el desempeño sobresaliente, en un cargo/rol determinado, conjugando con la estrategia organizacional.</p> <p>«El propósito de la implementación de un modelo de competencias se relaciona con dos ejes básicos vinculados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integren la organización estén alineados con la estrategia, y, por otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa» (Alles, 2008).</p>	<p>esto se puede establecer los conocimientos y competencias que serán objeto de evaluación y análisis con métodos o estrategias que brinden también la posibilidad de identificar los comportamientos, tales como, por ejemplo, la entrevista por competencias. El modelo se retroalimenta de manera continua y cíclica, por esto siempre estará en construcción.</p>
Estrategia Plan Carrera (López, Gómez, & Betancourt, 2011)	<p>«El Plan de carrera debe ofrecer a un individuo sobresaliente, de potencial elevado, la posibilidad de encontrar un reto profesional de manera permanente, que lo conduzca a dar lo mejor de sí mismo» (Aguilar, 2004). Sin embargo, un empleado, para lograr ser sobresaliente, debe tener un grado alto de motivación, entendido como «un proceso complejo que canaliza energías e influye en la forma como los seres humanos persiguen sus fines o intereses y los medios utilizados para alcanzarlos» (López, Vélez & Franco, 2017). Ahora bien, al aplicar el concepto motivación al interior de una organización debe tenerse en cuenta que existen factores intrínsecos y extrínsecos que habilitan o deshabilitan la motivación del empleado (Franco, Vélez, López & Becerra, 2017).</p>	<p>«El concepto de planificación de carrera dentro de una empresa es una práctica que motiva al personal a permanecer en ella, cuando esta práctica se realiza sistemáticamente se muestra la política de promociones como una realidad que permitirá al individuo transitar un camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y de mayor responsabilidad» (Zubillaga, 2010).</p> <p>Es recomendable, desde la propuesta del plan carrera, potencializar el talento humano que se encuentra en la organización. Los empleados esperan tener ascensos como oportunidades para surgir, y con ello tener un proyecto de vida más claro, pero, además, consecuentemente las organizaciones llevan a sus empleados a una sana competencia, con lo cual se logra mayores niveles de productividad.</p>
Modelo Gestión por Competencias Laborales (GCL) (Sánchez, Martínez, & Moreno, 2017)	<p>La difícil situación económica cubana, a partir de la década de los 90, hace reflexionar a los autores, con lo cual plantean un modelo para gestionar el desarrollo integral del talento humano fundamentado en competencias, buscando mejorar los niveles de productividad en las organizaciones. Hay cuatro factores externos que vinculan las competencias de talento humano, e interactúa con factores propios de la organización. Es un modelo sistémico y holístico.</p>	<p>El enfoque del modelo integra factores externos (regulaciones, desarrollo científico técnico, clientes externos, mercado de trabajo y capital humano), y factores internos (estilos de dirección, estrategia, cultura organizacional, arquitectura empresarial). El capital humano se integra a la arquitectura organizacional en forma democrática y participativa</p>

Fuente: elaboración propia.

3. METODOLOGÍA

Se aborda el trabajo desde la investigación cualitativa, donde el problema del conocimiento se visiona desde diferentes campos del saber: psicología organizacional, administración de personal, sociología de las organizaciones, entre otras. Se precisa, además, según Anguera (1986), que para llevar a cabo un tratamiento riguroso de la información en investigaciones cualitativas, dada las dificultades conceptuales, limitar la subjetividad, evitar sesgos en el análisis y tener rigor conceptual.

Para el constructo investigativo a nivel metodológico se utiliza el modelo planteado por Galeano (2011), donde la investigación cualitativa parte de categorías de análisis de conceptos sensibilizadores o también sistema categorial, que provean y orienten la aproximación al objeto de estudio; en los modelos teóricos y estrategias, denotan los autores que el entendimiento acertado del talento humano deberá existir una visión integral y holística, «comportamiento humano debe sustentarse bajo la premisa de un enfoque sistémico, proactivo, multidisciplinario, integral y participativo» (Aduna, García, y Chávez, 2017). En esa búsqueda de integralidad teórica que plantea Galeano (2011) con los modelos de Harper y Linch – RH (1992); Werther y Davis – GRH (1992); Chiavenato – ARH (1995); Beer – MGRH (1990); Alles – GPC (2005); estrategia Plan Carrera; Sánchez, Martínez y Moreno (2017), se destacan elementos que van desde manejo interno de la organización (endógenas o controlados), hasta el entorno social que interfiere en forma directa en el talento humano de la organización (exógenas o no controlados), como lo indica la Tabla 2.

En esa perspectiva, se direcciona el trabajo construyendo un sistema de dos categorías: y cinco subcategorías. La convalidación del cuestionario se hizo a partir de la búsqueda hecha en el marco teórico, el cual arrojó lo siguiente: categoría exógena, describe los aspectos sociales en el cual se encuentra inmerso el talento humano, con dos subcategorías, donde la organización no tiene un control (social), modelos GRH, RH, y la estrategia plan Carrera, son los pilares argumentativos. Por su parte, la segunda categoría, lo endógeno son los aspectos controlados por la organización, tiene tres subcategorías ubicadas desde los modelos ARH, GPS, GRH, MGRH, GCL y la estrategia plan Carrera. Ambas categorías se relacionan y perfilan el talento humano de la organización.

Para el tamaño de la muestra se utilizan los siguientes parámetros estadísticos: según Cámara de Comercio de Medellín (2018) hay 5736 organizaciones pequeñas y medianas (jurídicas y naturales) del sur de Medellín, lugar de la ciudad donde se tomó la muestra, nivel de confianza del 90 %, probabilidad de ocurrencia 50 %, de no ocurrencia 50 %, margen de error 30 %.

$$n = (N \times Z^2 \times p \times q) / (d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q)$$

$$n = (5.736 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)$$

$$(0,30^2 \times (5.736 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)$$

$$n = 10 \text{ entrevistas}$$

El desarrollo de las entrevistas fue en las instalaciones de cada organización. La Tabla 3 muestra el tipo de organizaciones abordadas. La información fue brindada por jefes del área o departamentos de gestión de talento humano, administradores o el propietario. Se estableció un formato de 19 preguntas abiertas, las Tablas 4 y 5 describen las preguntas para cada subcategoría de las dos categorías.

Tabla 2. Sistema categorial y subcategorías de análisis
Table 2. Categorical system and analysis subcategories

Categoría	Subcategorías
Exógenas (social) (Werther & Davis - 2008) (Harper y Linch - 1992) Estrategia plan Carrera (Sánchez, Martínez & Moreno GCL 2017)	1. Entorno mercado laboral (Harper y Linch – 1992), (Werther & Davis - 2008), (Sánchez, Martínez & Moreno, 2017) 2. Organizaciones exitosas en gestión de personal en Medellín. (Estrategia plan Carrera)
Endógenas (organizacional) (Werther & Davis - 2008) (Chiavenato – 1995) (Beer <i>et al.</i> - 1989) (Alles 2005) Estrategia plan Carrera,	3. Estructura salarial (Beer <i>et al.</i> , 1989). 4. Políticas o modelos en gestión de personal (todos los modelos) 5. Perfiles personales para reclutar, seleccionar, contratar, socializar e inducir (Chiavenato, 1995), (Alles, 2005).

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Aspectos generales organizaciones entrevistadas
Table 3. General aspects of interviewed organizations

Sector económico	Subsector	Objetivo social	No. trabajadores
Industrial	Alimentos	Pulpa de fruta congelada	10
Terciario	Administración	Arrendamiento propiedad horizontal	23
Industrial	Alimentos	Transformadora de alimentos	150
Industrial	Construcción	Soluciones de vivienda	30
Industrial	Alimentos	Transformadora de alimentos	15
Servicios	Bodegaje	Apoyo a la producción de cárnicos	10
Industrial	Zapatos	Elaboración de calzado	12
Industrial	Zapatos	Elaboración de calzado	15
Servicios	Hotel	Prestación de servicios hoteleros	23
Servicios	Financieros	Prestadora de servicios financieros: ahorro y crédito	290

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Categoría exógenas formato de preguntas para las entrevistas estructuradas
Table 4. Exogenous category. Questions form for structured interviews

Subcategoría	Preguntas
Entorno mercado laboral	1. ¿Se podría pensar que el mercado de trabajo antioqueño tiene amplia oferta para cualquier vacante que requiere la empresa? 2. ¿La organización contrata directamente o utiliza un externo para esta función (Cooperativa, fondo, pre cooperativa, empresa etc.)? 3. ¿Considera que los trabajadores y empleados de la organización son productivos? 4. ¿Hasta qué punto es importante el perfil del candidato en Facebook, LinkedIn o lo que escribe en Twitter?
Organizaciones exitosas en gestión de personal en Medellín	1. ¿Qué comentarios tiene sobre las medianas y pequeñas organizaciones de Medellín con respecto a la gestión de personal? 2. ¿Conoce la deserción de empleados que tiene la organización? ¿Qué piensa sobre este resultado?

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Categoría endógenas formato de preguntas para las entrevistas estructuradas

Table 5. Endogenous category. Questions form for structured interviews

Subcategoría	Preguntas
Estructura salarial	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿A través de qué parámetros establece la organización los salarios? 2. ¿Existe un plan de incentivos salariales en la organización? 3. ¿Cuáles son los tipos de contrato que tiene la organización? 4. ¿Existe la figura de contrato por servicios, y de qué manera? 5. ¿Cuál es el promedio de duración de los contratos en la organización?
Políticas o modelos en gestión de personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es el procedimiento habitual de selección? 2. ¿El departamento de talento humano de su organización se rige bajo un modelo de gestión específico? Indique cuál. 3. ¿Qué disciplina de recursos humanos cree que impulsa el desempeño y la productividad en la organización? 4. ¿Tiene la posibilidad de obtener ascensos (cargos y salarios) los empleados dentro de la organización? 5. ¿Qué número de los empleados tienen un plan de desarrollo individual definido dentro de la organización? 6. Cuando un empleado en la organización sabe que puede aspirar a tener mayores responsabilidades con mejor sueldo, ¿está más motivado para desempeñar mejor su trabajo?
Perfiles personales para reclutar, seleccionar, contratar, socializar e inducir	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué tipo de perfiles son los que más demanda o solicitan en su sector? 2. ¿La organización cuenta con planes de carrera o desarrollo profesional, cuáles? ¿Y cómo se ejecutan? 3. ¿La organización invierte en la capacitación de los empleados? ¿En qué niveles o cargos especialmente? 4. ¿Cómo se compara el desempeño de los empleados que participan en programas de formación opcionales en comparación con los que participan de manera obligatoria?

Fuent: elaboración propia.

Para el análisis de la información se aplicó el software Atlas ti versión 7.5.10, programa para el análisis de información cualitativa que integra documentos textuales, datos de encuestas, datos bibliográficos, y se obtuvieron 22 mapas conceptuales; por último, se analiza cada categoría a través de un método hermenéutico para resolver las preguntas de investigación y los objetivos del trabajo.

4. RESULTADOS

La información obtenida en las 10 entrevistas estructuradas grabadas, se llevó a formato de Word, y a su vez al Atlas ti, desde allí se hace el constructo de las dos categorías y cinco

subcategorías, ligándolas con las preguntas y las respectivas respuestas (Ver Figura 1). En total fueron veintidós mapas conceptuales obtenidos, de los cuales se muestran tres.

Se presenta una síntesis de cada categoría y subcategoría, como resultado de las entrevistas realizadas al personal encargado del talento humano en cada organización.

Categoría exógena

Empresas exitosas en gestión de personal en Medellín

Este tipo de organizaciones no tienen gestión de talento humano. Los niveles de deserción

indicaron que el 60 % no tienen deserción, el 20 % sí la tienen y un 20 % no sabe. Sin embargo, se puede indicar mediana estabilidad laboral en los trabajadores, porque el éxito de

estas organizaciones es de corto y mediano plazo. (La Figura 2 indica hallazgos de la categoría exógena de la subcategoría entorno mercado laboral).



Figura 1. Estructura para las categorías y subcategorías

Figure 1. Categories and subcategories structure

Fuente: elaboración propia a partir del análisis con el software Atlas ti versión 7.5.10.

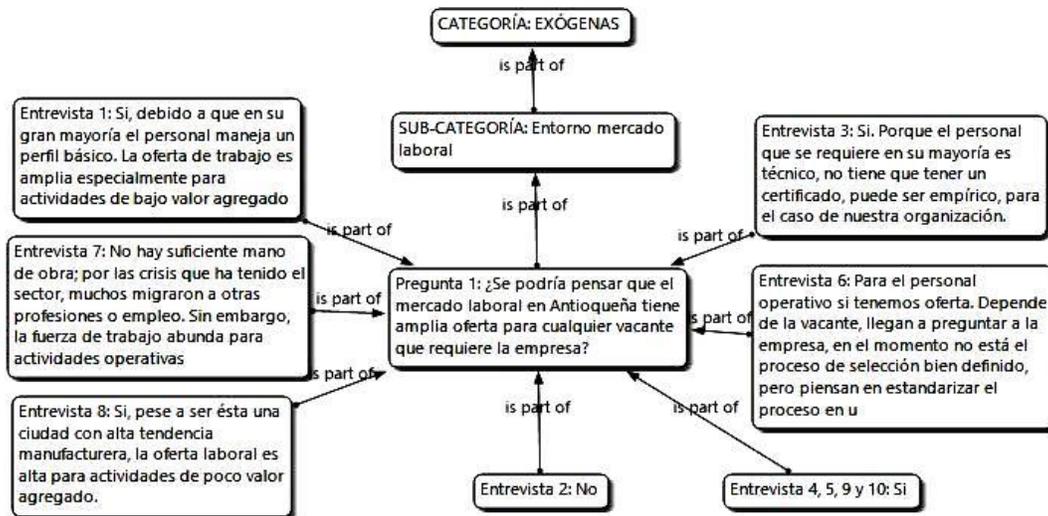


Figura 2. Categoría exógena, subcategoría entorno mercado laboral (pregunta 1)

Figure 2. Exogenous category. Subcategory labor market (Question 1)

Fuente: elaboración propia a partir del análisis con el software Atlas ti versión 7.5.10.

Categoría endógena

Entorno mercado laboral

La oferta de trabajo en un país subdesarrollado, en la gran mayoría de los oficios, desborda la demanda, especialmente en las organizaciones pequeñas y medianas, donde el personal es de carácter operativo. Los niveles de contratación dependen de cada organización, sin embargo,

la forma directa es la más utilizada, eliminando la cadena de intermediación. Referente a la productividad de los empleados, los jefes de personal y administradores respondieron que el 50 % de los empleados son productivos, el 20 % que no, y un 30 % en algunos casos. Estas organizaciones no utilizan redes sociales para buscar perfiles de candidatos a suplir vacantes laborales. (ver Figura 3).

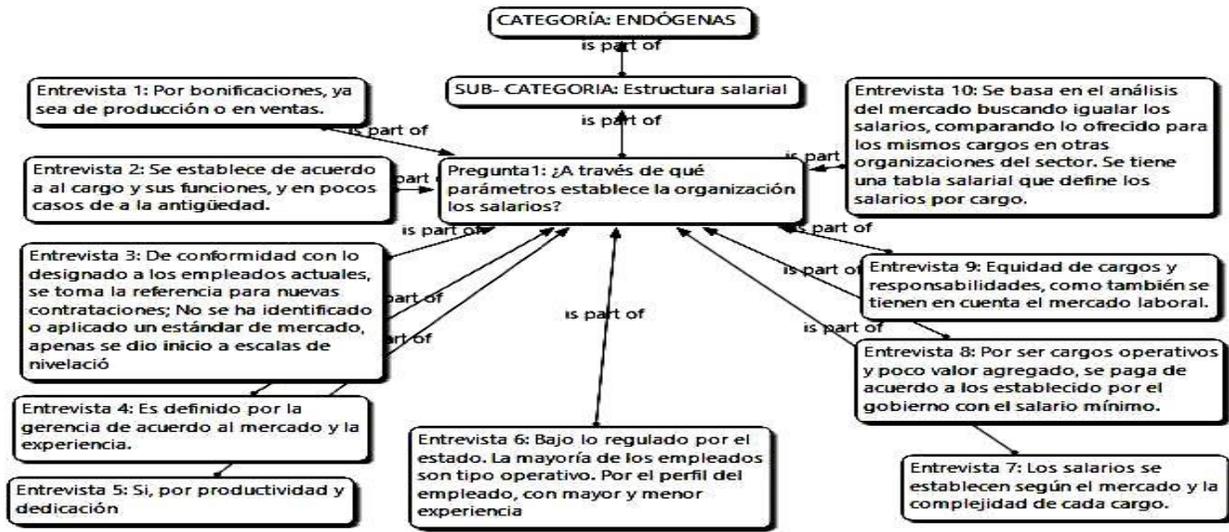


Figura 3. Categoría endógena, subcategoría estructural salarial (pregunta 1)

Figure 3. Endogenous category. Subcategory salary structure (Question 1)

Fuente: elaboración propia a partir del análisis con el software Atlas ti versión 7.5.10

Políticas o modelos en gestión de personal

Dentro de las políticas de reclutamiento se tiene a los recomendados como la modalidad más utilizada, además, allí se hace la selección de hojas de vida, pruebas, exámenes físicos, documentación, contratación, capacitación. Es de considerar que no todas las organizaciones hacen los mismos procedimientos. Ninguna organización tiene un modelo de gestión de talento humano que sea aplicado. Indicaron, referente a los ascensos que el 50 % de las organizaciones entrevistadas dicen que sí lo

tienen, el 30 % que no, y un 20 % en algunos casos.

Estructura salarial

Se cuenta con diferentes parámetros para establecer los salarios, tales como las condiciones del mercado, formas de contratación, funciones a desarrollar, entre otros. El 50 % de las organizaciones tienen incentivos, el 30 % no y el 20 % no responde. Las modalidades de contratación son las permitidas por las leyes del derecho laboral: servicios, definido, indefinido. Los contratos de

servicios no son la norma en este tipo de organizaciones. Los contratos término definido se han impuesto como modalidad.

Perfiles personales para reclutar, seleccionar, contratar, socializar e inducir

Las organizaciones entrevistadas se ubican en el segundo y tercer sector de la economía (industriales y de servicios), cada una de ellas recluta personal operativo, no requiere altos niveles de formación. Salvo un 10 % de las entrevistadas, no existe plan Carrera, es decir, poca movilidad de ascenso del personal. Por su parte, la escasa capacitación brindada solo es de orden operativa.

En los resultados obtenidos se concluye que las organizaciones pequeñas y medianas carecen de modelos en gestión de talento humano. Se ajustan a las condiciones legales establecidas. El personal requerido es solo de orden operativo, no se tiene en su gran mayoría incentivos, capacitación y, obviamente, no hay planes de carrera. Las formas de selección se hacen en forma tradicional. Existe una gran oferta de trabajo por encima de la demanda, lo cual deprime los salarios reales. Todos estos factores en contra hacen de las organizaciones, entidades altamente vulnerables, incapaces de tener un verdadero capital humano generador de procesos innovadores.

5. CONCLUSIONES

Las organizaciones empresariales se han creado con el firme propósito de satisfacer necesidades para obtener rentabilidad financiera o social. Con el fin de lograr el objetivo, deben encaminar acciones concretas bajo un esquema lógico o racional de pensamiento y organización, donde se cuente con recursos y valores o principios que dictaminen el día a día. El modelo RH (1992), indicó que el talento humano se debe colocar

al servicio de la organización para lograr productividad y mejores condiciones de vida al servicio de toda la organización, siguiendo una serie de actividades propias de un área que integre el talento humano como eje transversal de la organización, o un sistema puente (según el modelo ARH). Son muchas las inquietudes que se suscitan al interior de la organización, sobre el cómo se debe seleccionar, manejar, inventariar, comunicar, formar, evaluar, estimular, potencializar y auditar el personal de la organización. Las organizaciones investigadas presentaron asertividad para cumplir aspectos legales, pero carentes de integralidad que representa una real y genuina gestión del talento humano, aún se tiene una antigua visión organizacional, la cual es que, al involucrar recursos en esta área, representa un gasto y no un costo, lo cual es mencionado dentro del modelo MGRH, como una de las palabras claves que miden los resultados.

Ahora, para el objeto de estudio se observó que las pequeñas y medianas organizaciones de Medellín carecen de una estructura organizacional claramente definida y consistente. Contar con el mínimo de personal no genera la necesidad de crear una división jerárquica, sin embargo, la implementación de un modelo de gestión de talento humano es necesaria, y no basta con ser una tarea administrativa de soporte, porque direcciona procesos, los documenta y los coloca al servicio en su administración independiente de quién lo haga. El dinamismo actual de las organizaciones requiere adaptarse a las exigencias cambiantes de los mercados de competencia (modelo MGRH). «Los hombres pasan y las instituciones quedan», ello indica que la normalización es vital porque forma parte en la gestión del conocimiento. Según el modelo GRH, una gestión del talento humano es válida cuando cumple los objetivos sociales (categoría exógena), organizativos, funcionales y personales (categoría endógena). En ese sentido, el talento humano debe responder a

aspectos éticos y sociales, los cuales son complejos en su buen funcionamiento cuando existe una estructura social desarticulada, con poca formación académica, ciudadana y en principios de vida.

Las competencias que debe tener un empleado en el mercado de las pymes son básicamente operativas (del hacer), no requiere altos niveles de formación académica y poca experiencia laboral, se presenta un mercado de trabajo donde la oferta de está siempre por encima de la demanda, en ese sentido se presentan bajos salarios reales, siendo relevante anotar que el grado de productividad del personal contratado no satisface en su totalidad las expectativas del empleador. ¿Qué genera lo anterior?, alta rotación de personal, ¿cómo se puede disminuir?, las organizaciones deben desarrollar estrategias pertinentes propias de la gestión de talento humano, esto asegura permanencia y permite acrecentar el capital humano, tratando de generar una integralidad para hacer de todos los empleados socios estratégicos (modelo ARH). Solo allí se presenta productividad, que sería el fin último de la organización, pero, además, que retribuya en equidad para los empleados con una remuneración salarial alta, incentivos, mejoramiento y lo ideal, un plan Carrera que lleve a ese empleado a ser cada vez más reconocido. «Si los empleados perciben que la organización invierte en ellos y los considere factores estratégicos, estos responderán con comportamientos positivos orientados a la consecución de los organizativos organizativos» Kuvaas and Dysvik (2010), citado por Benjumea *et al.* (2016).

El proceso de selección y contratación es realizado, en casi todos los casos, directamente por la organización (pocas veces a través de terceros) y los requisitos, habilidades y aptitudes que debe cumplir el aspirante, establecidas de acuerdo con las necesidades propias de la organización. Al respecto indicó el

modelo GPC, que lo ideal es rodearse de empleados que estén alineados a la estrategia, para desarrollar las capacidades de acuerdo con las competencias que el empleado tenga, es decir, una óptima selección es aquella que integra estrategia, rol y competencia. Bajo esta perspectiva, se puede pensar el por qué se presenta deserción y despidos, en las medianas y pequeñas organizaciones, cuando esto representando altos costos para la organización, ¿será que la selección no es atravesada por un modelo de competencias? ¿Se contrata el personal por mera intuición o corazonadas? El proceso de selección es vital, debe verse desde una integralidad que debe poseer la persona que ingrese, no es reclutar por el mero hecho de hacerse, es encontrar las personas con las competencias que satisfagan las necesidades de la organización. Ahora, no es suficiente con lo anterior, la organización debe garantizar procesos posteriores, tal es el caso de la inducción, donde se adapta al trabajador al nuevo clima y ambiente laboral, se le enseña la cultura organizacional que seguirá teniendo mientras este en ese contexto. Otro proceso posterior que es fundamental es la capacitación, y es uno de los problemas de las pymes. Ahora, ¿por qué es importante la capacitación de los empleados? Es claro, en mercados de las pymes donde lo característico es competir donde existen sobreofertas, la empresa tendrá que encontrar la estrategia diferenciadora que le permitan mantenerse en el mercado, solo hay una posibilidad: talento humano capacitado, bien formado, y motivado.

De las formas de contratación se puede argumentar que representa un factor extrínseco motivacional para los trabajadores, ¿hasta qué punto?, es un gran motivador de estabilidad para el talento humano, genera cierto grado de estabilidad para el trabajador, cuando el contrato se establece en forma de término indefinido o definido, pero cuando el contrato es por servicios, la situación es

desfavorable totalmente, porque los niveles de remuneración no satisfacen ni las mínimas condiciones de vida. Ahora, esta situación de los contratos también debe ser analizada desde la perspectiva del empleador, la visión remunerativa que se establece en el contrato debe ser proporcional al aporte en términos de productividad que genere el trabajador (salario vital), en esto se presenta serios cuestionamientos, porque las pymes son unidades productivas caracterizadas por ser ineficientes e ineficaces, en ese sentido, los rendimientos marginales del capital (beneficios) y del trabajo (salarios) son bajos. Esto es una gran disyuntiva de todas las pymes en unos lugares más que otros.

Las pymes son organizaciones con objetivos de corto plazo, donde viven el día a día, carecen de visión y misión que articulen los pocos recursos y canalice las mayores potencialidades, especialmente del talento humano. La gestión del talento humano es uno de los bastiones básicos sobre los cuales debe descansar el óptimo desarrollo de la organización, hoy los activos intangibles son el capital más importante que debe tener cualquier organización (capital humano), y en esa dirección deben encaminarse las pymes para obtener un crecimiento y rentabilidad.

Dentro de los muchos modelos se tienen el basado en competencias (GPC), se considera una propuesta interesante para ser exitosos en el manejo del personal, porque ubica el talento humano en los distintos componentes de la gestión: saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer. Determina al personal de acuerdo a cada competencia en la función adecuada.

Es fundamental capitalizar por encima de cualquier recurso, el talento humano. Una de las estrategias es el «plan Carrera», el cual tiene bondades por la movilidad de ascenso que tiene el personal, representando un

incentivo importante para disminuir la deserción del personal, sin embargo, se ve complejo para el caso de las pymes, por tener estructuras productivas y organizacionales pequeñas, lo cual impide la movilidad del personal. Los ascensos que son incentivos al personal deberán ser llenados en las pymes por otras políticas de reconocimiento, tales como bonificaciones monetarias, tiempos de descanso, menciones honoríficas, etc. Se debe destacar que aun siendo las pymes organizaciones con pocos recursos, las administraciones de ellas deben contener más planeación, el modelo RH, indica que el caso de la gestión de personal requiere efectuar análisis en cada puesto de trabajo para definir las funciones, fundamentado por los niveles de competencia que tenga cada trabajador, mantener en alto la motivación a través de un buen clima laboral, evaluaciones de desempeño para cada gestión, planes de capacitación y estimulaciones psicosocial entre otras.

Las pymes tienen un alto potencial, oportunidad y desarrollo, que es desaprovechado por la falta de visión, estructura, organización y herramientas que permita no solo sobrevivir en el mercado si no posicionarse, avanzar y lograr mayor reconocimiento en el sector. Generalmente las pequeñas y medianas organizaciones se estancan, terminan fortaleciendo su sentido de supervivencia e inhabilitándose en su capacidad de explorar y desarrollar sus fortalezas.

Finalmente, la investigación desarrollada es un tema inagotable, siempre quedará en punta, porque el objeto de estudio presenta características particulares, los contextos culturales, sociales, políticos, económicos, varían, y establecer formas de comportamiento en el manejo del talento humano de acuerdo a fórmulas únicas será inapropiado. Con respecto del estudio

desarrollado tuvo un limitante y fue encontrar información, muchas organizaciones ni siquiera tienen empleados que se dedican a la gestión del talento humano, más allá de los propietarios, en ese sentido, al ofrecer información tenía sesgos, la cual fue necesario depurar a través de la confrontación de otras fuentes, o en defecto, consideran que entregar información de este tipo es inapropiado y que puede ser mal utilizada.

Se referencian múltiples estudios de la temática en modelos y gestión del talento humano, Raeder (2018) sugiere que la temática sea abordada desde el capital humano (CH), cualquier gestión del talento humano tiene que ver con los niveles de competencia que tenga el CH contrato en la organización. Jackson, Shuler and Jiang (2014) indicaron que el estudio del talento humano debe tener una mirada sistémica, para abordar múltiples intereses, que incluirían temas, tales como, gestión de la innovación, sostenibilidad ambiental, globalización, amplia competencia.

En Cassel, Nadin, Gray, y Clegg (2002), trabajo realizado en pymes, llegan a conclusiones parecidas a las nuestras, cuando existe una gran diversidad organizacional y se discute el modelo en la gestión del talento humano.

REFERENCIAS

- Aguilar, I. (2004). El Recurso Humano frente a la Globalización. *Civilizar*, 13. Recuperado de <http://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/190>
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos* (2ª ed.). Argentina: Ediciones Granica S.A. Recuperado de <https://bit.ly/2joV8oo>
- Alles, M. (2011). *Selección por competencias*. Argentina: Granica S.A. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=JqzDDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Anguera, T. (1986). La investigación cualitativa. *Educar*, 10, 23-50. Recuperado de <http://educar.uab.cat/article/download/461/442>.
- Benjumea, M., Villa, E., & Valencia, J. (2016). Beneficio e impacto del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión literaria. *Revista CEA*, 2(4), 59-73. Recuperado de <http://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/issue/view/20>
- Cámara de Comercio de Medellín. (2018). *Información empresarial*. Medellín, Colombia. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Informacion-Empresarial.aspx>
- Cassel, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(5-6), 671-692.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). (G. Villamizar, trad.). Colombia: McGrawHill. Recuperado de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>
- Galeano, E. (2011). *Diseño de proyectos de la investigación cualitativa*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad Eafit. Recuperado de <https://es.slideshare.net/juancarlosgome>

- zjaramillo9/diseo-de-proyectos-en-la-investigacion-cualitativa-maria-eumelia-galeano
- Hernández, I., Fleitas, S., & Salazar, D. (2011). Particularidades de la gestión de los recursos humanos en empresas cubanas. *Avanzada Científica*, 14(1), 35-46. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/279575>
- Jackson, S., Shuler, R., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56. Recuperado de <https://bit.ly/2KwHTYc>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156
- López, H., Vélez, M., & Franco, J. (2017). Percepciones acerca de la motivación docente en personal directivo de instituciones de educación secundaria en la zona metropolitana de Medellín, 2015. *Electrónica Educare*, 21(2), 1-23. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5919100>
- López, M., Gómez, G., & Betancourt, J. (2011). Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar colombiana. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 253-274. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v24n42/v24n42a12.pdf>
- Lourdes, C., Casasús, E., Lara, T., Liern, V., & Pérez, J. (2008). Modelos flexibles de selección de personal basados en la valoración de competencias. *Electrónica de Comunicaciones y Trabajos de Asepuma*, 9, 101-122. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2888321>
- Martínez, J. (2005). Las personas en la organización. *Equidad y desarrollo*, 3, 35-43. Recuperado de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/372>
- Moscoso, T. (2007). *Plan de sucesión para la empresa Tucson usando un modelo de competencias*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/813>
- Ospina, Z., & Puentes, Y. (2011). *Análisis y selección de un modelo de gestión Estratégico de Recursos humanos por competencias para la empresa Andina de herramientas*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad ICESI. Recuperado de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67387/1/analisis_seleccion_gestion.pdf
- Raeder, S. (2018). Human resource management and career success: The supportive role of organizations. (I. f. psychologie, Ed.) *Revista de Psicología Organizacional Aplicada*, 49(1), 3-11. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11612-018-0397-7>
- Rincón, C., & Garzón, H. (2012). *Sistema de Evaluación por Mérito*. Bogotá, Colombia: Universidad EAN. Recuperado de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/h>

- andle/10882/3585/Garz%C3%B3nHector
2012.pdf?sequence=1
- Ríos, K. (2011). *Propuesta de modelo para el reclutamiento y selección de empleados de la Escuela de Ingeniería de Antioquia*. Medellín, Colombia: Institución Universitaria Ceipa. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/14150110/propuesta-de-modelo-para-el-reclutamiento-y-seleccionnstitucion->
- Saldarriaga, G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232008000200006&lng=en&tlng=en
- Salinas, C. (2012). *Administración de personal: Modelo de Werther y Davis*. Recuperado de <http://grupoadministraciondepersonas.blogspot.com.co/2012/10/modelo-de-werther-y-davies.html>
- Sánchez, A., Martínez, R., & Moreno, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar journal*, 27(66), 169-184. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v27n66/0121-5051-inno-27-66-00169.pdf>
- Velázquez, R., & De Miguel, M. (2001). Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos. *Ciencias Huguín*, 7(3). Recuperado de <http://postgrado.una.edu.ve/desarrolloorganizacional/paginas/velasquezlectura41.pdf>
- Werther, W., & Davis, k. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (6ª ed.). (J. M. Gómez, Trad.) México: McGraw-Hill. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>
- Zubillaga, I. (2010). Planes de carrera, ¿mito o realidad? *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 75-92. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3252753>

