

LA GESTIÓN SISTÉMICA DEL TALENTO HUMANO

GUILLERMO AGUILAR GAVIRIA

Administrador de empresas

Docente

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Cartagena

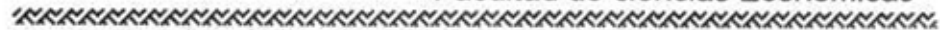
"Se espesan las nubes, el cielo se oscurece, las hojas flamean, y sabemos que lloverá. También sabemos que después de la tormenta el agua de desagüe caerá en ríos y lagunas a kilómetros de distancia, y que el cielo estará despejado para mañana. Todos estos acontecimientos están distanciados en el espacio y el tiempo, pero todos están conectados dentro del mismo patrón. Cada cual influye sobre el resto, y la influencia está habitualmente oculta. Sólo se comprende el sistema de la tormenta al contemplar el todo, no cada elemento individual".

Senge

América Latina ha vivido procesos difíciles en los últimos 10 años, la forma como cada país enfoca los desafíos derivados de la economía global será determinada en su totalidad por el desempeño de sus organizaciones. En último término, la riqueza y el bienestar de cada sociedad dependen de sus recursos humanos que, en todos los casos, operan dentro de organizaciones; por eso se considera necesario que los que trabajan en la Administración de Recursos Humanos tengan una visión clara del papel que les corresponde. Todos los procesos de cambio que están ocurriendo en las

organizaciones, han impactado la vida de las personas que son las que llevan a cabo los avances, logros y los errores de las mismas. Entonces no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si la organización dispone de cuantiosos capitales, equipos modernos o instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se considerarían mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

El objetivo de la Administración de Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones de las



personas a la organización junto con su crecimiento personal, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la AA.RR.HH, llamada también Gestión Del Talento Humano. La AA.RR.HH tiene unos objetivos fundamentales:

Sociales. La contribución a la sociedad basada en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, aplicando por ejemplo prácticas discriminatorias basadas en sexo, religión, raza o grupo cultural específico, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable.

Corporativos. El Administrador de Recursos Humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo, es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales.

Funcionales. Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía. Cuando las

necesidades de la organización se cubren insuficientemente o en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

Personales. La gestión del talento humano es un poderoso medio que permite a cada integrante lograr sus objetivos personales, en la medida en que siempre éstos sean compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar, es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes; de otra manera, es posible que la organización empiece a perderlos o se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

No todas las decisiones de la Gerencia de Recursos Humanos de una organización cumplen siempre los objetivos anteriores. En ocasiones es necesario conciliar dos o mas elementos en conflicto, pero siempre es importante mantener la perspectiva de los cuatro elementos fundamentales.

En las organizaciones Colombianas ha predominado una concepción pobre y limitada de los recursos humanos. Las relaciones



obrero-patronales han estado signadas por la discordia y la confrontación, lo cual ha conducido a vínculos efímeros y transitorios que no logran suscitar fuertes lazos de pertenencia y de lealtad por parte del trabajador.

La capacitación generalmente se encuentra restringida a unos pocos empleados y es aleatoria y asistemática. La asignación de premios y sanciones está fuertemente distorsionada por consideraciones subjetivas y carece de efectividad como instrumento influyente sobre el trabajador para obtener su compromiso y lograr un comportamiento productivo.

Es común el liderazgo autocrático, y el clima laboral que perciben los empleados es hostil y amenazador. La mentalidad gerencial fragmentada, y la manera simple, mecánica y poco racional de administrar los recursos humanos, se ha visto favorecida por las condiciones en las cuales han operado las organizaciones colombianas, que durante muchos años permanecieron artificialmente protegidas de la competencia internacional, lo cual las indujo a ser poco creativas, poco innovadoras y carentes de flexibilidad.

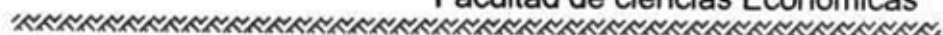
En esas condiciones era posible tomar únicamente su fuerza, reducirlos al papel de simples ejecutores de órdenes, desechar su inteligencia, su iniciativa y su potencial creativo. De manera consecuente con ese estado de cosas, el área de gestión de recursos humanos, si se compara con otras áreas funcionales como la de producción, financiera, o la de mercadeo, es una de las menos desarrolladas en las organizaciones colombianas.

El cuadro descrito en párrafos anteriores, se evidencia científicamente en estudios realizados por investigadores¹, donde las principales características de la gestión de recursos humanos en muchas organizaciones del país se enuncian a continuación.

Carencia de un inventario de recursos humanos

En la mayoría de las empresas y organizaciones se carece de un inventario de recursos humanos actualizado que permita identificar la profesión, los cursos de perfeccionamiento, la trayectoria y experiencia que

¹ URDANETA O., "El Desarrollo De Los Recursos Humanos. En los procesos de apertura económica". 3R Editores Ltda. 1.997.



tiene y aporta un trabajador o empleado, y por ende, se desconoce el potencial humano con que pudiera contribuir al desarrollo de la entidad.

Problemas de organización del trabajo

La estructura organizacional es altamente jerarquizada y rígida, con muchos niveles. Se trabaja por compartimientos a manera de islas, cada sección o departamento responde por lo suyo. Los manuales de funciones están desactualizados y no guardan relación con el manual de procedimientos, si es que existen; lo que no permite orientar e inducir al nuevo empleado a la organización.

Deficiente programa de inducción

Generalmente el jefe está muy ocupado y no proporciona una orientación al recién llegado. Los compañeros de trabajo brindan algunas pautas, pero no se logra un cabal conocimiento de la organización ni del cargo.

Discontinuidad en los programas de capacitación y desarrollo

No existe un programa continuo de capacitación orientado al cumplimiento del plan de desarrollo. Se

proporcionan acciones aisladas de tipo individual y no se hace seguimiento de "lo aprendido".

Absolutismo en la toma de decisiones

No existe participación en el proceso de toma de decisiones. Ante la dificultad de comunicación se opta por "delegar hacia arriba" en espera de que la gerencia decida sobre todos los problemas de la organización.

Desmotivación generalizada

Los trabajadores cumplen con la jornada establecida y con el mínimo de lo consignado en los manuales de funciones. Cada quien hace lo suyo y se desentiende de lo demás; "Al fin y al cabo, esto no es mío".

Concentración de funciones

El jefe o supervisor del área se ve atiborrado de una serie de pequeños problemas que debe solucionar ya que sus inmediatos colaboradores no los resolvieron a tiempo y a su nivel. Esto genera dispersión e improvisación, pues su función se convierte en "apagar incendios".

Trastorno en la salud corporativa

La rutina, la dificultad de interacción, el conservar



procedimientos obsoletos, sin posibilidad de participar para su rediseño, genera en los trabajadores baja estima, malestar, recurrencia a las consultas médicas y tendencias a la enfermedad(hipocondría).

Escepticismo gerencial

Se ve con "malos ojos" a quien propone mecanismos para agilizar o modificar un determinado proceso, sistema, trámite, etc. Se le ve como alguien conflictivo pues supone que él debe decidir sobre todo y el empleado "limitarse y obedecer" lo que él ordena.

Desapego e indiferencia cultural

No existe mayor sentido de afiliación y pertenencia. Los símbolos como, escudos, himnos, rituales, etc. son casi inexistentes, lo cual genera desinterés e indiferencia corporativa.

Refuerzo negativo en las acciones

En caso de un error, una disfunción, un problema, se busca al "responsable" y se sanciona al empleado de más bajo nivel: "la cuerda se rompe por la parte más débil". Se cuenta con un completo sistema de sanciones: amonestación verbal, llamada

de atención, suspensión, destitución, etc.

Políticas de personal incoherentes

Existe alta rotación de personal. La gerencia reemplaza fácilmente a un trabajador ineficiente sin valorar los costos: daños en la maquinaria y equipos, en el producto y en especial, en los clientes por desatención de un trabajador sin entrenamiento adecuado.

Con el escenario anterior, se hace necesario reflexionar acerca de ¿Qué formación técnico profesional debe tener el Gerente de Recursos Humanos en Colombia para enfrentar las nuevas realidades organizacionales y del entorno? Se considera que la formación debe ser totalizadora y holística, donde se involucren áreas del conocimiento en forma interdisciplinaria; como la Psicología Industrial, la Sociología Organizacional, la Ingeniería Industrial, el Derecho Laboral, la Ingeniería de Sistemas y la Medicina del Trabajo, entre otras.

Las ciencias referidas deben ser estructuradas y esquematizadas por el Gerente de RR. HH en función de la formación, desarrollo y crecimiento de las personas;

integrando y manejando a estas, en tres dimensiones:
- Hombre, - Trabajador,- Ciudadano

Dimensión Hombre

En el análisis de las personas en su dimensión "Hombre",; el gerente de RR.HH debe tratarlas en tres niveles: (Ver figura 1) como "individuos", donde los elementos básicos, son los conocimientos de los aspectos físicos, como Estudio del trabajo, Productividad, Métodos y Tiempos, Higiene Laboral, Medicina laboral y Seguridad industrial; y los conocimientos de los aspectos psicológicos, expresados en la Psicología industrial².

En el segundo nivel, a las personas en la organización hay que mirarlos como "miembros de un grupo de trabajo", donde los aspectos relevantes a conocer son, el clima Organizacional, la motivación, el liderazgo, la comunicación, y el manejo de la dinámica de grupos.

En el tercer nivel, a las personas el gerente de RR.HH

² La investigación en este campo, pasó de una psicología industrial enfocada en el individuo a una psicología de la organización enfocada a los sistemas y a su desarrollo.

debe analizarlas como "sujetos de derechos y obligaciones" donde es necesario que maneje los aspectos legales del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social³.

Igualmente que conozca los aspectos éticos, soportados por la Deontología Empresarial.

Dimensión Trabajador

El elemento humano en su dimensión "Trabajador", tiene que estudiarlo el gerente de RR.HH en los niveles "Individual" y "Como miembro de un grupo en la empresa". Ver figura 2

³ El término seguridad social es utilizado en varios sentidos: unas veces, para hacer referencia a la política social del Estado; en ocasiones, en un sentido amplio, para enunciar todas las formas de protección del bienestar material y de las necesidades sociales comunes a una población; y, en oportunidades, en un sentido restringido, para referirse a la previsión de aquellas contingencias que la población económicamente activa experimenta a lo largo de su vida productiva, extensivas también a sus familias, tales como el desempleo, la invalidez, vejez y muerte, los riesgos profesionales y el crecimiento de la familia.

En el nivel "Individual" hay que conocer las técnicas de Administración de Personal, referentes a los aspectos mecánicos del accionar rutinario con el personal; dentro de las técnicas tenemos; el Reclutamiento y Selección de personal, que dependen de la política gerencial y de la situación del mercado laboral en el entorno.

La Descripción, Análisis y Valoración de Cargos, donde se estudian las características o perfil del cargo, el grado de dificultad, esfuerzo físico y mental, y los métodos de valoración de cargos.

Figura 1. Los niveles de la dimensión hombre



La Capacitación con sus componentes de inducción corporativa y normativa, entrenamiento en el cargo, actualización y rotación de cargos, carrera de profesionalización y programas de Outplacement.⁴

Las técnicas de Evaluación del Desempeño Laboral, donde se consideran los elementos de periodicidad, normatividad, y objetividad en las evaluaciones.

Las Políticas Salariales, son otro componente de la Administración de Personal, para su fijación hay que tener en cuenta, el tipo de empresa,

⁴ El término seguridad social es utilizado en varios sentidos: unas veces, para hacer referencia a la política social del Estado; en ocasiones, en un sentido amplio, para enunciar todas las formas de protección del bienestar material y de las necesidades sociales comunes a una población; y, en oportunidades, en un sentido restringido, para referirse a la previsión de aquellas

contingencias que la población económicamente activa experimenta a lo largo de su vida productiva, extensivas también a sus familias, tales como el desempleo, la invalidez, vejez y muerte, los riesgos profesionales y el crecimiento de la familia.

la actividad de la misma, la arquitectura organizacional, el sector productivo, la región donde funciona la compañía, la situación económica del país en un periodo determinado y la política económica del gobierno de turno.

Finalmente el gerente de RR.HH debe conocer y administrar los elementos del Bienestar Social, con aplicación al trabajador y a su núcleo familiar.

El gerente de RR.HH debe conocer al trabajador **"Como miembro de un grupo en la empresa"**, manejando elementos de Relaciones Laborales, en aspectos del Derecho Individual, como tipos de contrato, período de prueba, causales de suspensión y terminación del contrato laboral y jornadas de trabajo, entre otros y aspectos del Derecho Colectivo del Trabajo, como los derechos de asociación, clasificación de los sindicatos de trabajadores, régimen interno y las disposiciones generales de los conflictos colectivos de trabajo.

Se deben emplear principios de Gestión Económica de Recursos Humanos, que le permitan al gerente alcanzar la eficiencia de las personas, con

la optimización de los recursos financieros, físicos y tecnológicos con que cuenta la organización.

Es fundamental el diseño e implementación de un programa de Desarrollo Organizacional, donde a cada persona se le elabore un Plan de Carrera o de Vida, que le facilite su realización personal, profesional y social; a través de un proceso de maduración y autogestión, donde trate de aprender de cualquier experiencia, y así alcanzar el crecimiento en forma coherente y permanente de él y de su familia, desde su ingreso a la compañía hasta su retiro de la misma.

Es esencial que el gerente de RRHH conozca principios los de Sociología Empresarial, que tiene su basamento en la Cultura Organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de organización, que es definida como "el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros"⁵ Una cultura puede existir en

⁵ Davis K / Newstron J., "Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional". Mc Graw Hill. 1.996.

una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, departamento o sucursal. Esta idea de cultura Organizacional es un poco intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente en todas partes y afecta a todo cuanto ocurre en la empresa.



Finalmente en su conocimiento del trabajador como miembro de un grupo en la empresa, el gerente de RR.HH debe manejar fundamentos básicos de Informática, que le permitan utilizar esta herramienta para identificar los procesos claves de la gestión de personal, en función de la minimización de los costos de los servicios personales y la optimización en la velocidad de respuesta a los clientes de la organización.

Cuando el gerente de RR.HH estudia a las personas de la organización en su dimensión "Ciudadana", es fundamental que conozca elementos de Economía; como los conceptos de inflación, tasa de cambio, crecimiento y desarrollo económico, y producto interno bruto, entre otros; esto le permitirá realizar un estudio más integral, al momento de planificar los

programas de desarrollo de personal, a mediano y largo plazo; donde tendrá en cuenta la multiplicidad de variables incontrolables a su gestión gerencial.

En el proceso formativo en el campo de los recursos humanos, es esencial tener conocimientos de la Historia del Sindicalismo, tanto en el escenario nacional, como en el internacional. Mauricio Cárdenas P, en su artículo: La

Respuesta Laboral al Neoliberalismo en Colombia, señala en uno de sus apartes:

"a diferencia de lo ocurrido en otros países latinoamericanos, los sindicatos de empleados públicos colombianos han estado a la vanguardia del movimiento laboral de oposición al neoliberalismo. De hecho, a causa del aislamiento relativo de los sindicatos obreros en Colombia (con pocas excepciones, sindicatos de empresa), éstos se han centrado en la búsqueda de ventajas económicas para sus afiliados y no en aspectos a nivel gremial o de rama industrial o en el diseño de políticas públicas que puedan afectar las condiciones de segmentos mayores de la población trabajadora. Como resultado, la mayoría de las posiciones asumidas por el movimiento laboral a partir de 1970 –con relación a políticas salariales, inflación, gasto social, servicios públicos y, más recientemente, desarrollo industrial y minero, finanzas públicas, infraestructura y comercio exterior– han sido determinadas por la

dirigencia de los sindicatos de empleados públicos. El análisis de su actual respuesta a la privatización y la reducción del sector público demuestra un interés creciente en el patrón de estructuración industrial resultante de la apertura y en las decisiones de política pública"⁶.

El elemento anterior está ligado estrechamente con la formación gerencial en fundamentos de Negociación Colectiva, en aspectos de valoración de Convenciones o de Acuerdos Colectivos de Trabajo, que le permitan al negociador de la empresa, cuantificar financieramente las demandas prestacionales de la contraparte, con el fin de no poner en peligro la actividad de la organización e igualmente poder llegar a un acuerdo laboral donde se de el "Gana-Gana".

El conocimiento del Derecho Laboral Comparado, le permite al director de personal, tener una visión más amplia de los componentes laborales

⁶ Cárdenas Piñeros M., "Neoliberalism and the Labor Movement in Colombia", Tesis Doctoral, 1995.

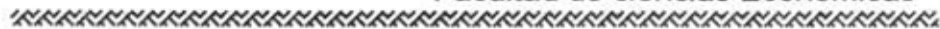
normativamente establecidos en otros países; teniendo en cuenta que la legislación laboral colombiana, se fundamenta en muchos principios, de modelos copiados de otros países.

MODELO DE GESTIÓN SISTÉMICA DE PERSONAL

Descritos los elementos fundamentales requeridos en la formación de un gerente de RR.HH, con sus competencias; para generar los cambios organizacionales, con el aporte de las personas; es necesario establecer un "Modelo de Gestión del Recurso Humano", que le permita a este administrador, operacionalizar en forma sistemática todas las actividades y procesos; relacionando e integrando coherentemente todos los elementos que afectan la empresa, identificando la interdependencia entre ellos, definiendo los diferentes subsistemas, estableciendo sus fronteras, reconocer los objetivos de cada uno de ellos, y, lo mas importante, aplicar el principio Sinérgico en el cumplimiento de los objetivos corporativos. El modelo, establece cuatro sistemas, Ver figura 3.

En el primero se parte del **Análisis y Conocimiento del Entorno**, con sus variables macro y microambientales, no controlables por la organización; como los fenómenos socioculturales, las condiciones geográficas, los niveles de educación de la población, las normas laborales y de Seguridad Social, los mercados y sus respectivos segmentos, la competencia, las políticas gubernamentales y económicas, etc. Este ejercicio, con la participación de todos los miembros de la organización, permite maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas que tenga la empresa.

Con el conocimiento del sistema Entorno; se pasa a desarrollar el **Sistema Gobierno**, de Planeación Corporativa Integro-temporal; creando la Visión, Misión y Objetivos corporativos; que deben ser profundamente compartidos y estimulantes en la organización. Se definen los objetivos funcionales, creándose las estrategias de producción, comercialización, finanzas y de recursos humanos; necesarias para el cumplimiento de los mismos; En función de la satisfacción de las necesidades de los clientes. Simultáneamente se construye



la red organizacional, compuesta por el organigrama, los procesos y las actividades; que se materializan en las funciones de las personas.

El tercer componente del modelo, es el **Sistema Operativo**, que se caracteriza por estar dedicado a la parte más tangible y más estructurada o programable del mismo. Su contenido corresponde a la concepción tradicional, que se ha denominado Administración de Personal.

El resultado que el Sistema Operativo le aporta a la organización, consiste en obtener en el mercado laboral la mano de obra, en la cantidad y calidad necesaria y en el momento requerido; también que los empleados posean los conocimientos y las habilidades que determinen su capacidad para ejecutar con un rendimiento adecuado, el cargo desempeñado.

Esta parte más herramental, más mecánica y operativa de la gestión de los recursos humanos, utiliza numerosas técnicas que son bastante conocidas y que en algunas organizaciones se aplican de manera más o menos integral.

Los procesos típicos del Sistema Operativo, entre otros, son los siguientes:

Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación, Descripción, análisis y valoración de Cargos, Evaluación del Desempeño Humano, Administración de la Compensación, Beneficios Sociales, Salud Ocupacional, y Control de Auditoría del Recurso Humano.

La Auditoría del Recurso Humano, por ser el elemento de menos aplicabilidad en las organizaciones de nuestro medio, necesita un análisis más detenido.

El sistema de administración de recursos humanos necesita patrones capaces de permitir una continua evaluación y un control sistemático de su funcionamiento. Por lo general, se utilizan varios patrones en la evaluación o el control del sistema de auditoría del Recurso Humano. Los tipos de patrones pueden ser:

➤ Patrones de cantidad: son los que se expresan en números o en cantidades; como número de empleados, porcentaje de rotación de empleados, número de admisiones, índice de accidentes, etc.



➤ Patrones de calidad: son los que se relacionan con aspectos no cuantificables; como métodos de selección de empleados, resultados del entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño, etc.

➤ Patrones de tiempo: consisten en la rapidez con que se integra el personal recién admitido, la permanencia promedio del empleado en la empresa, el tiempo de procesamiento de las requisiciones de personal, etc.

➤ Patrones de costo: son los costos, directos e indirectos, de la rotación de personal, de los accidentes en el trabajo, de los beneficios sociales, de las obligaciones sociales, de la relación costo-beneficio del entrenamiento, etc.

De modo que los patrones permiten la evaluación y el control por medio de la comparación con:

• Resultados: cuando la comparación entre el patrón y la variable se hace después de realizada la operación. La medición se realiza en términos de algo rápido y acabado, en el fin de la línea; lo cual presenta

el inconveniente de mostrar los aciertos y las fallas de una operación ya terminada, una especie de partida de defunción de algo que ya sucedió.

• Desempeño: cuando la comparación entre el patrón y la variable se hace simultáneamente con la operación, es decir; cuando la comparación acompaña la ejecución de la operación; la medición es concomitante con el procesamiento de la operación.

La función de la auditoría no es sólo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la auditoría de recursos humanos es fundamentalmente educativo.

El cuarto sistema de análisis del modelo de Gestión de Recursos Humanos, es el **Sistema Conductual**, que se caracteriza por ser más complejo, más sutil y más abstracto. Los problemas que aborda generalmente son de carácter poco estructurado y no programable. Su campo de acción es, comparado con el Sistema Operativo, más dinámico, porque el

Facultad de ciencias Económicas

comportamiento está sujeto a continuos cambios en periodos relativamente cortos.

El producto que este sistema le entrega a la organización, es un comportamiento humano favorable a la productividad, una moral de la eficacia.

Por otra parte, el producto que le entrega el Sistema Conductual a la persona, como cliente interno, es un ambiente laboral donde puede aplicar la mayor parte de las potencialidades que posee como ser humano y donde pueda crecer, en su dimensión psicológica, social y económica.

Los procesos típicos más importantes del Sistema Conductual son:

- Las estrategias de poder gerencial
- Liderazgo
- Gestión de la motivación
- Calidad de vida en el trabajo
- Dinámica de grupos
- Manejo del cambio

Con el conocimiento y aplicación del "modelo" expuesto, se considera que los miembros de la empresa y especialmente los responsables de la gestión del talento humano, estén en

capacidad de conseguir los cambios organizacionales, fundamentales que le permita a esta, ser competitiva y crecer integralmente.

Los cambios en el recurso humano, que se pueden obtener, son los siguientes:

- Elaborar un plan de desarrollo empresarial, con la participación de todos los niveles de la organización, comprometiéndose los mismos con su ejecución.
- Implementar una comunicación con fluidez en todos los sentidos y muy especialmente de manera ascendente.
- Aplanar la estructura organizacional, flexibilizándola para permitir su adaptabilidad a los cambios del mercado.
- Convertirse el jefe en instructor-tutor, enseñando el qué, cómo, y por qué de una operación o proceso.
- Crear un programa de capacitación y desarrollo congruente y convergente con el plan de desarrollo.
- La participación directa y el compromiso, en el proceso de toma de decisiones de la personas, en la organización, a través de la conformación de grupos auto dirigidos, que



identifiquen los problemas y aporten soluciones creativas a la dirección.

- Centrar los procesos en la satisfacción de las necesidades del cliente, adaptando los primeros permanentemente para satisfacer al cliente, la imagen y la calidad del producto o el servicio.
- Construir los símbolos, como banderas, escudos, himnos, etc. Que ayudan a desarrollar sentimientos y actitudes de afiliación y pertenencia hacia la empresa u organización.
- En caso de un error que no haya sido cometido de mala fe, éste sirve para mejorar el procedimiento, paso o trámite administrativo.
- Procurar una gran estabilidad laboral y reducir al mínimo la rotación de personal^a.

^a Entendida la rotación de personal; como un índice de medición cuantitativa y porcentual, de ingreso y retiro de personas a la organización, en un período dado; con los costos de servicios personales que implica, el reclutamiento, selección y capacitación del mismo. Existe un índice de Movilidad Interna, que mide porcentualmente los ascensos y promociones, en relación al número de empleados de la empresa.

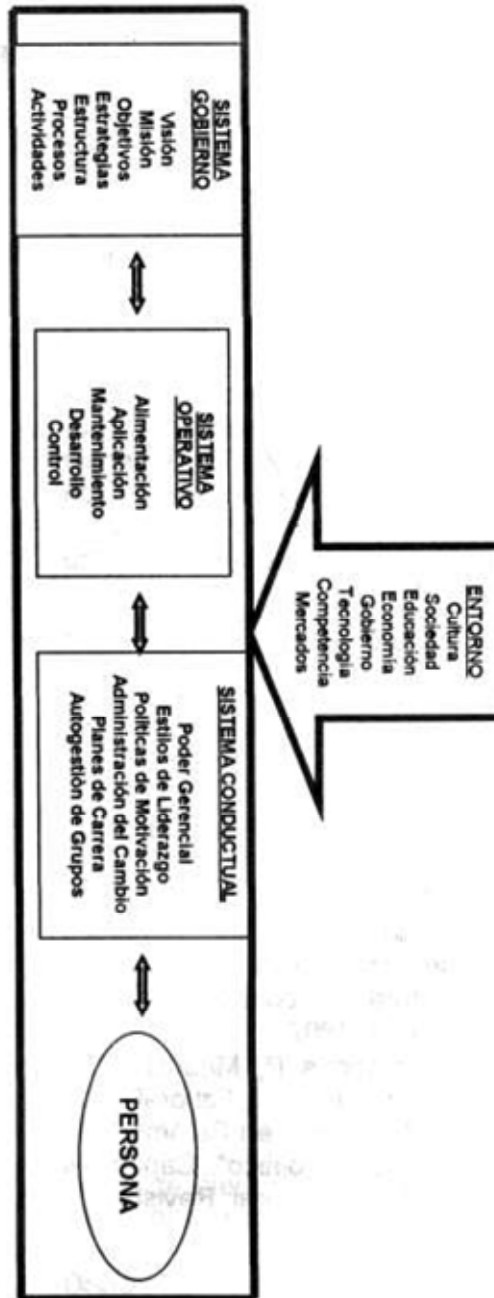


Figura 3. Modelo de Gestión Sistémica de Personal.



BIBLIOGRAFÍA

- Solorzano, Manuel/ De Rubio, Pilar. "Los Niveles de satisfacción del Empleado y su Relación con la Cultura Organizacional, presentación de resultados de la primera investigación sobre clima Organizacional en empresas colombianas, realizadas por ACRIP". Memorias VI Simposio Internacional de Administración de Recursos Humanos. Cartagena, septiembre de 1998.
- Senge, Peter M. "La Quinta Disciplina". Editorial Granica, S.A. 1993.
- Schein, Edgar H. "Psicología de la Organización". Editorial Prentice/ Hall Internacional. 1982.
- Urdaneta B, Orlando. "El Desarrollo de los Recursos Humanos. En los procesos de apertura económica". 3R Editores. 1997.
- Cárdenas P, Mauricio. "La Respuesta Laboral al Neoliberalismo en Colombia: El Contexto Político". Capítulo 4 de la tesis doctoral. Revista
- INNOVAR, No 5 Enero-Junio, 1995. Departamento de Gestión Empresarial y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.
- Casares A, David/ Siliceo A, Alfonso. "Planeación de Vida y Carrera". Limusa Noriega Editores. 1996.
- Gómez A, Raúl. "¿RH Ò RHO?". Revista Hombre & Trabajo, No. 47, Julio-Agosto 1999.
- Bloch, Victoria C. "El día que los trabajadores tuvieron que subir a la montaña rusa". Revista Hombre & Trabajo, No. 46, Diciembre 1998.
- Gómez E, Sehir. "Legislación Laboral". Editorial Mc Graw Hill. 1998.
- "Cartilla de Seguridad Social y Pensiones". Editorial Legis. 1999.
- Neves De Almeida, Fernando. "Psicología para Gerentes". Editorial Mc Graw Hill. 1999.