

**LINEAMIENTOS DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN GERENCIAL A NIVEL
DE ESPECIALIZACIÓN A PARTIR DE LA IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMAS
DE FORMACIÓN Y COMPETENCIAS PARA LOS GERENTES DE GESTIÓN
HUMANA.**

Paola Andrea Bernal Padilla
Omar Camilo Chicaíza Urbano

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI, 2015**

**LINEAMIENTOS DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN GERENCIAL A NIVEL
DE ESPECIALIZACIÓN A PARTIR DE LA IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMAS
DE FORMACIÓN Y COMPETENCIAS PARA LOS GERENTES DE GESTIÓN
HUMANA.**

PAOLA ANDREA BERNAL PADILLA
OMAR CAMILO CHICAÍZA URBANO

Trabajo de Investigación presentado
para optar al título de Magister en Administración.

Directora: MÓNICA GARCÍA SOLARTE

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI, 2015**

Nota de aceptación

Jurado

Santiago de Cali, Septiembre 2015

DEDICATORIA

A nuestras familias por su apoyo y comprensión, por el tiempo que nos regalaron para dedicarlo a la elaboración de este trabajo.

A la profesora Mónica García, un gran ser humano, gracias por apoyarnos, por creer en nosotros y por su valiosa dirección y asesoría en el desarrollo de esta investigación.

CONTENIDO

	PAG.
1. Problema	3
1.1 Antecedentes y Formulación del Problema	3
1.2 Objetivos	5
1.2.1 Objetivo general	5
1.2.2 Objetivos específicos	5
1.3 Justificación	5
1.4 Metodología	7
2. Marco referencial	9
2.1 Marco Teórico Conceptual	9
2.2 Estado del Arte	20
2.3 Marco Contextual	24
3. Desarrollo	25
3.1 Identificación y análisis de los programas de formación actuales en Especialización de Gestión del Talento Humano a nivel regional y nacional que permitan reconocer las áreas temáticas que se imparten	25
3.2 Identificación de los conocimientos, habilidades y competencias que requieren las empresas a través de una encuesta realizada a personas relacionadas con el área de talento humano.	51
3.3 Relación entre las competencias requeridas y los temas de los programas actuales de formación en Especialización de Gestión del Talento Humano.	75
3.4 Lineamientos básicos para un programa de formación en gestión del talento humano basado en competencias y análisis de programas de formación a nivel de especialización.	91
4. Conclusiones	94
5. Bibliografía	97
Anexos	

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Caracterización Metodológica	7
Tabla No. 2. Teorías de gestión humana con un enfoque estratégico	9
Tabla No. 3. Macroprocesos de la gestión del talento humano	11
Tabla No. 4. Clasificación de competencias laborales	14
Tabla No. 5. Diccionario de competencias	16
Tabla No. 6. Categorización del Diccionario de Competencias	18
Tabla No. 7. Competencias de gerentes identificadas a partir de investigaciones a nivel nacional	21
Tabla No. 8. Calificación promedio obtenida por cada competencia en orden descendente	52
Tabla No. 9. Agrupación de competencias por promedio	54
Tabla No. 10. Competencias sugeridas	70
Tabla No. 11. Sugerencias eliminadas	71
Tabla No. 12. Tipología de valores instrumentales	72
Tabla No. 13. Sugerencia de competencias fusionadas	72
Tabla No. 14. Sugerencia de competencias definitivas	74

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Programas de Especialización en Gestión Humana en Colombia.	26
Cuadro No. 2. Programas de Especialización en Gestión Humana en Colombia, sin información.	27
Cuadro No. 3. Ciudades y número de ofertas de programa de Especialización.	28
Cuadro No. 4. Listado de Universidades para cuadro comparativo.	29
Cuadro No. 5. Asignaturas con mayor oferta. Macroproceso: Organización y Planificación del Área de Gestión Humana. Proceso: Planeación Estratégica del Talento Humano.	30
Cuadro No. 6. Asignaturas con menor oferta. Macroproceso: Organización y Planificación del Área de Gestión Humana. Proceso: Planeación Estratégica del Talento Humano.	33
Cuadro No. 7. Macroprocesos: Incorporación y adaptación de las personas y la organización y Compensación, bienestar y salud de las personas.	35
Cuadro No. 8. Macroprocesos de Desarrollo de Personal y de Relaciones con el Empleado.	38
Cuadro No. 9. Asignaturas relacionadas con el Área de formación Habilidades Gerenciales.	40
Cuadro No. 10. Asignaturas relacionadas con el Área de formación Procesos Administrativos.	43
Cuadro No. 11. Asignaturas relacionadas con el Área de formación Teoría Organizacional y Entorno Organizacional.	46
Cuadro No. 12. Asignaturas relacionadas con el Área de formación Investigación y otros.	48
Cuadro No. 13. Asignaturas que son más ofrecidas por los programas de Especialización en gestión del talento humano.	50

Cuadro No. 14. Listado de Competencias según promedio y Asignaturas según número de Universidades que las ofrecen.	76
Cuadro No. 15. Relación entre Competencias de Habilidades de comunicación, Liderazgo, Autocontrol, Toma de decisiones, Capacidad de interrelación y Trabajo en equipo, con asignaturas ofertadas.	78
Cuadro No. 16. Relación entre Competencias de Pensamiento estratégico, Aprendizaje continuo y Manejo de prácticas de recurso humano, con asignaturas ofertadas.	81
Cuadro No. 17. Relación entre Competencias de Gestión del cambio, Conocimiento del negocio, Orientación al logro y Facilitador, con asignaturas ofertadas.	83
Cuadro No. 18. Relación entre Competencias de Sensibilidad social, Gestión de la cultura, Negociación, Gestión de procesos y orientación la cliente, con asignaturas ofertadas.	85
Cuadro No. 19. Relación entre Competencias propuestas dentro de los resultados de la encuesta, con asignaturas ofertadas.	86
Cuadro No. 20. Asignaturas no relacionadas con las Competencia planteadas.	88
Cuadro No. 21. Categorización de las competencias y Asignaturas relacionadas.	90
Cuadro No. 22. Categorías de competencias y áreas de formación relacionadas	92
Cuadro No. 23. Propuesta de temas por componente.	93

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica No. 1. Porcentaje de reconocimiento del grupo de competencias por parte de los encuestados.	53
Gráfica No. 2. Calificación Habilidad de comunicación.	55
Gráfica No. 3. Calificación Liderazgo.	56
Gráfica No. 4. Calificación Autocontrol.	57
Gráfica No. 5. Calificación Trabajo en Equipo.	57
Gráfica No. 6. Calificación Capacidad de interrelación.	58
Gráfica No. 7. Calificación Toma de Decisiones.	59
Gráfica No. 8. Calificación Pensamiento estratégico.	60
Gráfica No. 9. Calificación Aprendizaje continuo.	61
Gráfica No. 10. Calificación Manejo de prácticas del recurso humano.	62
Gráfica No. 11. Calificación Gestión del cambio.	63
Gráfica No. 12. Calificación Conocimiento del Negocio.	63
Gráfica No. 13. Calificación Orientación al logro.	64
Gráfica No. 14. Calificación Facilitador .	65
Gráfica No. 15. Calificación Sensibilidad Social.	65
Gráfica No. 16. Calificación Gestión de la cultura.	66
Gráfica No. 17. Calificación Negociación.	67
Gráfica No. 18. Calificación Orientación al cliente.	68
Gráfica No. 19. Calificación Gestión de Procesos.	69

1. PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En su trabajo de investigación Acevedo y Ospina (2007), concluyen *“La Gestión Humana en la sociedad de organizaciones 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”*.

Igualmente, en la investigación realizada por Ojeda y Hernández (2012) se plantea que para la identificación de competencias laborales en determinado cargo *“no existe un criterio efectivo de referencia, pues es el contexto cultural, organizacional, del grupo de trabajo y personal, el que permite la comparación”*. Es por esto que las instituciones de educación superior, deben crear un *contexto de formación* en el cual la relación entre la experiencia académica y la experiencia laboral, permitan generar, en el caso del área de gestión del talento humano, las competencias necesarias diferenciadas en espacio y tiempo, tal y como lo plantea en su investigación Medina y Castañeda (2010): *“¿el contexto de formación será la academia o la experiencia misma?, ¿o una combinación de las dos?”*.

Esto permite reconocer la importancia que para las instituciones de educación superior representa ofrecer a las personas que lideran y a quienes quieren liderar las áreas del talento humano, un programa de formación gerencial que responda a las necesidades a nivel nacional y regional, con las competencias y habilidades requeridas, para que el área de talento humano trascienda su nivel operativo.

En el caso colombiano, la inclusión de competencias tanto a nivel del sector educación como del sector organizacional es un tema relativamente nuevo, y los estudios realizados sobre la relación entre formación y competencias es escaso, y más aún, a nivel de los cargos Directivos, pues se asume que la adquisición de competencias corresponden únicamente a la base piramidal de una organización. Desde el año 2004, el Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA es la institución educativa que oferta sus programas a nivel técnico y tecnológico basados en competencias laborales, y con el fin de articular esta oferta académica para mejorar la cualificación del talento humano organizacional, establece mesas de trabajo con los diferentes sectores económicos, sociales y educativos del país para formular los requisitos y competencias específicas para los cargos que cada sector requiera.

Para ello se realizó la revisión bibliográfica sobre el tema de estudio y la oferta académica a nivel nacional de programas en el área de Gestión del Talento Humano¹ y a nivel de Especialización. Se logra identificar que en Colombia las áreas encargadas de la gestión del

1 Para efectos de revisión de los programas académicos a nivel de especialización se analizarán los programas cuya denominación contengan las palabras: Gestión Humana, Talento Humano, Recurso Humano, Gerencia del Talento Humano. En el documento se hablará de Gestión del Talento Humano refiriéndose a todos estos.

talento humano, aún se consideran sub-áreas operativas y dedicadas a procesos administrativos relacionados con el personal que se desempeña dentro de la organización. Sin embargo, con el avance tecnológico, la globalización y la competitividad, y la importancia que se da al sujeto organizacional como generador de conocimiento individual que logra transformarse en conocimiento organizacional, la tendencia de ésta es la de convertirse en el área socio estratégica de la organización, como su aliado para la innovación. Esto se evidencia en la investigación realizada por Agudelo (2015): *“...los resultados de la investigación permiten concluir que las empresas necesitan tener una nueva visión (estratégica) en la forma de gestionar el talento, que permita asegurar y mejorar su actual capacidad competitiva en un entorno empresarial tan cambiante”*

La Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, en concordancia con su misión, la cual es *“la formación integral del ser humano, en el nivel superior, mediante la generación, apropiación y difusión del conocimiento administrativo, contable, financiero y otros conocimientos complementarios, para contribuir al desarrollo sostenible de las organizaciones y de la sociedad, con autonomía, liderazgo, vocación de servicio social y espíritu innovador, crítico, pluralista y analítico”*, identifica la necesidad de crear un programa de formación gerencial en talento humano acorde con el entorno organizacional colombiano, y que responda a los retos surgidos por los cambios constantes en materia económica, social y política.

En el año de 1996 fue creado en la Facultad de Ciencias de la Administración el programa de Especialización en Administración del Talento Humano siglo XXI en cooperación con The Pennsylvania State University con el fin de *“enfrentar los grandes y rápidos cambios en el entorno, a la globalización de la economía, a la competencia internacional, al impacto de las nuevas tecnologías, entre otros, lo cual lleva a asumir importantes procesos de transformación, y que requieren prepararse para el cambio y uno de los factores claves de este proceso, es la eficaz dirección y administración del talento humano”*². Desde este año la Facultad reconoce la necesidad de formación en el área de talento humano y convoca dos cohortes con un número de 54 egresados. El programa es descontinuado por razones de orden público que en su momento se presentaban en el país y que no facilitaban la presencia de los profesores extranjeros en Colombia.

Sin embargo, de acuerdo con información consultada en documentos de archivo de la Facultad de Ciencias de la Administración, que muestran el desarrollo y oferta del programa de Especialización en Administración del Talento Humano para el siglo XXI durante su funcionamiento, dan cuenta de su acogida a nivel nacional y de la necesidad de ofertar un programa actualizado para la región y el país.

Para la elaboración de éste trabajo de investigación el problema formulado es el siguiente: ¿Cuáles son los lineamientos para la creación de un programa de formación gerencial a nivel de Especialización en el área de talento humano a partir de las necesidades de formación y competencias que se identifican en el entorno empresarial?

2 Información consultada en documentos de archivo de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer los lineamientos para la creación de un programa de formación gerencial a nivel de Especialización a partir de la identificación y análisis de las necesidades de formación y competencias con la indagación de las personas de las áreas de gestión humana.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar y analizar los programas de formación actuales en Especialización de Gestión del Talento Humano a nivel regional y nacional que permitan reconocer las áreas temáticas que se imparten.
2. Identificar los conocimientos, habilidades y competencias que requiere un gerente de talento humano a través de una encuesta realizada a personas relacionadas con el área de talento humano.
3. Determinar la relación entre las competencias requeridas y los temas de los programas actuales de formación en Especialización de Gestión del Talento Humano.
4. Formular los lineamientos básicos que debe tener un programa de formación gerencial en talento humano de acuerdo al análisis desarrollado.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Actualmente el enfoque de la mayoría de las organizaciones es orientado a valorar y dar importancia al talento humano que poseen dentro de sus organizaciones, se está reconociendo que las empresas que generan mayor valor agregado son aquellas en las que su personal se encuentra motivado, capacitado y feliz. Como concluyen Acevedo y Ospina (2007) “... la vía de solución para la organización en este ambiente es recurrir a su capital humano, ya que sólo en él encontrarán capacidades de adaptabilidad, flexibilidad, inagotable creatividad; que puesta al servicio de dicha organización individual y colectivamente, le permitirá salir adelante en cada situación a que se enfrenta”.

Esta tendencia ha llevado a que muchas organizaciones comiencen por cambiar la denominación de las oficinas o dependencias encargadas de las relaciones con los empleados; de Oficinas de relaciones industriales, oficinas de personal, de recursos humanos, entre otros, se ha cambiado a nombres como Área de Gestión Humana, de Talento Humano, etc. Lo que implica de igual forma un cambio acorde a la concepción de la persona como sujeto organizacional y del concepto de trabajo, marcada por la administración de la diversidad y su adaptación a diferentes esquemas culturales, a lo que no es ajeno nuestro país (Acevedo y Ospina, 2007).

Cabrales (2009), en su investigación sobre la gestión del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana, afirma que es definitivo para las organizaciones, en el contexto actual, que su gerente de talento humano logre conocer a profundidad su equipo de trabajo

y de esta manera afinar y gestionar sus talentos a los intereses estratégicos organizacionales.

Este cambio dentro de las organizaciones ha permitido que el área de gestión de talento humano logre reconocerse como un área estratégica, debido a que es ésta área, la encargada de convocar y seleccionar a las personas que trabajarán dentro de la organización, las cuales deben ser las “mejores”, en cuanto a sus capacidades individuales y organizacionales, para garantizar el éxito de las actividades y logro de resultados. El número de procesos y actividades desarrollados por esta área y que están directamente relacionados con las personas, la ubica en un escenario estratégico, basado como se dijo anteriormente, en que las personas de la organización son el capital más importante.

Por esto, es fundamental que los encargados de esta área, sean jefes, gerentes, directores, o empleados que aspiren o cumplan estas funciones, puedan contar con las habilidades, conocimientos y competencias, que les permitan desempeñarse de la mejor manera y poder convertir el área en un socio estratégico de la organización.

En articulación con lo anterior y teniendo en cuenta la importancia de ofrecer a la sociedad en general programas, actividades, desarrollos e investigaciones que permitan mejorar las condiciones del funcionamiento organizacional, la Universidad del Valle como entidad reconocida a nivel nacional y su Facultad de Ciencias de la Administración busca conocer a través de las personas que ejercen la dirección o gerencia de las áreas de gestión del talento humano y de aquellas personas que tienen contacto con esta área, las necesidades de formación y competencias que consideran necesarias para que ésta se convierta en un área estratégica de la organización, y así, lograr una oferta de formación adecuada y centrada en el contexto actual.

Al identificar estas competencias y habilidades, y conocer las opiniones y sugerencias de personas relacionadas directamente con ésta área, se establecerán los fundamentos para un programa de formación gerencial que permita dar pautas y desarrollar en las personas interesadas, las competencias y habilidades que se identifiquen y que sean requeridas para enfrentarse a la gestión de un área de talento humano, que al tener como actor principal a las personas se enmarca en un sistema complejo lleno de relaciones e interconexiones, que a nivel global, cada día generan un nuevo modelo de negocio para las organizaciones.

Es importante mencionar que de acuerdo a estudio realizado por Calderón y otros (2010), las áreas de talento humano, en lo relacionado con sus directores, adquieren un nivel más estratégico, en tanto éstos alcancen un nivel de formación que les permita ampliar su visión de la organización y de la misma área.

1.4 METODOLOGÍA

Entendiendo que la investigación se enfoca en presentar unos lineamientos para diseñar un programa de formación a nivel de Especialización a partir de la identificación y análisis de las necesidades de formación y competencias, éste trabajo se realizará utilizando los enfoques cuantitativo y cualitativo.

Se reconoce como enfoque cuantitativo, debido a que se obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares, utilizando la recolección y análisis de datos o hechos para contestar las preguntas de investigación, buscando identificar las variables más sobresalientes, en este caso las competencias y habilidades necesarias o que deben desarrollar los gerentes del área de talento humano; así mismo, con los datos recolectados mediante las encuestas (Anexo 1) se identifica la percepción de personas relacionadas con la gestión del talento humano.

En cuanto al enfoque cualitativo, este se relaciona con el análisis documental y la identificación y análisis de los programas de formación a nivel de especialización en el área de talento humano en lo regional y lo nacional. La información obtenida es fundamental para la valoración o validación de los resultados obtenidos del análisis comparativo entre las encuestas y el análisis de los programas de formación.

Como resultado, se realiza comparación en cuanto a las variables o competencias más comunes, frente a lo que se identifica en las encuestas, las propuestas teóricas de algunos autores y los resultados de investigaciones anteriores y los propios de la investigación.

Tabla No. 1. Caracterización Metodológica

Objetivos Específicos	Métodos y Técnicas	Categorías de Análisis
Identificar y analizar los programas de formación actuales en Especialización de Gestión del Talento Humano a nivel regional y nacional para reconocer las competencias que se ofrecen.	Análisis documental e información en internet. Ministerio de Educación Nacional-SNIES. Datos estadísticos.	Formación. Oferta Académica.
Identificar los conocimientos, habilidades y competencias que requieren las empresas a través de una encuesta realizada a personas relacionadas con el área de talento humano.	Encuestas de diligenciamiento en línea.	Competencias y Habilidades.
Realizar un análisis comparativo entre el diagnóstico de programas de formación actuales y conocimientos, habilidades y competencias requeridas por las empresas.	Comparación y análisis de resultados entre encuestas y análisis de programas de formación gerencial.	Formación. Necesidades. Competencias. Habilidades.
Formular lineamientos básicos que debe tener un programa de formación en talento humano y que satisfaga las necesidades del entorno empresarial.	Análisis documental.	Formación en gestión del talento humano.

Fuente: Elaboración propia.

Las encuestas, permiten la recolección de datos para identificar o validar las variables a estudiar, el marco teórico nos permite identificar unas variables, en este caso las competencias, las cuales se validarán en cuanto a su pertinencia frente a lo que los diferentes programas de especialización que a nivel regional y nacional estén ofertando. Así mismo, las encuestas nos permitirán identificar nuevas competencias o necesidades de los gerentes, las cuales los teóricos o investigaciones anteriores no han identificado.

La identificación y análisis de programas, permite tener un primer contacto con la clase de formación que algunos de los gerentes de talento humano están obteniendo en nuestro país, y así conocer más a fondo las necesidades de formación que tienen los gerentes y algunos aspectos o competencias que se han desarrollado más que otros.

Para el análisis documental, es muy importante realizar la revisión bibliográfica de los temas a estudiar, los documentos existentes tanto a nivel académico, investigativo, de entidades oficiales y empresas privadas, al igual conocer las normas, leyes, archivos e información en diarios y journals que presentan información actualizada frente a los temas relacionados en la investigación.

Para esta investigación, en lo que se refiere a las encuestas, se han tomado en cuenta grupos de trabajo creados a través de las tecnologías de la información y comunicación, en medios sociales como LinkedIn, que se forman como redes de discusión en torno al tema de gestión humana y contactos profesionales relacionados con el tema. Teniendo en cuenta la fuerza que ha tomado en nuestro contexto y las características que los llevan a formarse, este tipo de grupos permite realizar un análisis de un tema heterogéneo y que puede ser percibido de diferente forma dependiendo de la organización (Kauchkaje y otros, 2006; Ojeda y Hernández, 2012), como considera Calderón y otros (2010), la gestión del talento humano debe considerarse un sistema estratégico creado con las características específicas de la organización a la que pertenece.

A través de estas tecnologías es posible acceder al “espacio pensado” del individuo, tal y como lo define Muntayola (2014), con los cambios tecnológicos, la globalización y el cierre de fronteras, al menos en lo virtual, las personas son cada vez más, tanto consumidores como productores, nos hemos volcado a las nuevas tecnologías, a los grupos sociales virtuales (Parra, Gordo, D’Antonio, 2014), a una nueva concepción de estructura comunicativa que genera interrelaciones, en ocasiones infinitas y también datos privados y públicos que deben ser analizados.

Es por ello que para esta investigación se han utilizado este tipo de “lugares virtuales”, estos grupos de discusión, que permiten obtener una percepción de personas que trabajan el tema de gestión humana y que se considera tienen una visión acorde a la realidad pero centrada en su pensar.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Para esta investigación se revisan las propuestas teóricas relacionadas con la Gestión Humana y Competencias Laborales, desde las perspectivas que actualmente tienen los gerentes de áreas de Talento Humano, a partir de los estudios realizados a nivel internacional por Ulrich (2008), y a nivel Nacional, por Calderón y Naranjo (2004) y Medina y Castañeda (2010) quienes logran identificar y clasificar algunos grupos de competencias para gerentes o líderes del área del talento humano. Por otro lado con el fin de aportar los lineamientos para el modelo de formación se tendrá en cuenta lo mencionado por Climént (2010), donde señala que la noción dominante en cuanto a concepción de competencias está relacionado con una noción rígida y estática basada en resultados, unas competencias estandarizadas, sin tener en cuenta lo dinámico de las capacidades humanas.

De acuerdo con Calderón, Álvarez y Naranjo (2006), el marco teórico para la gestión humana varía dependiendo de su perspectiva: teorías organizacionales, sociología, psicología, economía. Para los propósitos de esta investigación se retomarán en la Tabla No. 2, la clasificación planteada por Wright y McMahan (1992), las teorías que corresponden a un enfoque estratégico para la gestión humana.

Tabla No. 2. Teorías de gestión humana con un enfoque estratégico

Teoría/Enfoque	Definición
<i>Teoría de recursos y Capacidades</i> (Barney, 1991).	Asume que existe heterogeneidad de los recursos, una relativa inmovilidad de ellos entre las empresas, y que la estrategia empresarial se debe establecer entre los recursos y las capacidades de la empresa para poder aprovechar las oportunidades que el entorno le brinde.
<i>Enfoque de los comportamientos</i> (enfoque contingente).	Esta perspectiva asume que el comportamiento del empleado es determinante para obtener resultados en el desempeño de la empresa y, por lo tanto, en el logro de la estrategia organizacional y, a su vez, que las actitudes y comportamientos son influidos por diferentes prácticas empleadas en la gestión de los recursos humanos.
<i>Sistemas cibernéticos</i> Wright y McMahan (1992)	Estos enfoques se centran en la búsqueda de un sistema de recursos humanos que permita generar determinadas estrategias para gerenciarlos, el cual a su vez responda a la estrategia general. Se mencionan dos modelos: el que establece dos grandes responsabilidades: <i>gerencia de las aptitudes y gerencia del comportamiento</i> . El otro modelo asume que las prácticas pueden ser combinadas en tres tipos de sistemas de control: control del comportamiento, control de <i>outputs</i> (evaluación y sistemas de recompensa basados en resultados) y control de <i>inputs</i> (a través de selección y entrenamiento).
<i>Teoría de costos de transacción/ teoría de la agencia</i>	Estas teorías parten de los supuestos habituales en economía sobre la conducta humana, que asume al individuo como ser racional (aunque con una racionalidad limitada) y con autointerés, esto es, lo considera

	maximizador de su bienestar o utilidad individual. Este individuo vive en un entorno que requiere interactuar con otros, para lo que necesita información, que es un recurso costoso y escaso. El enfoque aplicado a los recursos humanos parte del supuesto de que el empleado tiene incentivos para reducir su desempeño o aprovecharse de los esfuerzos de los miembros del grupo si no se establecen mecanismos para que pueda demostrar su contribución individual. Por lo tanto, el papel de las prácticas de recursos humanos es medir dichas contribuciones y recompensar su desempeño, y de esta manera alinear el comportamiento de la persona con los fines estratégicos.
<i>Teoría de la dependencia de recursos</i> (Pfeffer, 1987).	Dado que las organizaciones precisan de recursos externos, se vuelven interdependientes de las organizaciones del ambiente con quienes intercambian dichos recursos, por lo que es influido el comportamiento interno por las exigencias de quienes les suministran recursos imprescindibles e importantes para su supervivencia.
<i>Teoría institucional</i> (Pfeffer, 1987)	La teoría institucional parte del valor per se de las organizaciones y trata de explicar qué determina la institucionalización de una acción o estructura y cuáles son las consecuencias de esa institucionalización sobre el comportamiento organizacional.

Fuente: Elaborado con base en Calderón, Álvarez y Naranjo (2006)

García, Murillo y González (2011), presentan un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana, en el cual, la definen como *“los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la Dirección de la Organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización”*. Enmarcándola en procesos y actividades definidos que mantengan y fortalezcan la relación entre las personas y la organización. Que permitan que el sujeto organizacional identifique sus objetivos con los objetivos organizacionales.

Estas actividades fueron denominadas macroprocesos que tienen como fin *“alcanzar los objetivos del área y una interrelación entre los procesos que permita el logro de los objetivos de la organización”*. Para los fines pertinentes a esta investigación se realizará una relación de dichos macroprocesos con las competencias, conocimientos y habilidades identificadas. Por lo cual es importante conocer su definición y los procesos que los constituyen, se presenta a continuación en la Tabla No. 3.

Tabla No. 3. Macroprocesos de la gestión del talento humano

Macroproceso	Objetivo	Procesos
Organización y Planificación del Área de Gestión Humana	Preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana	- Planeación estratégica - Políticas de área - Marco legal - Análisis y diseño de cargos
Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización	Vinculación, asimilación y adaptación de las personas que ingresan a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma	- Requisición y reclutamiento - Selección de personal - Contratación - Socialización e inducción
Compensación, Bienestar y Salud de las Personas	Desarrollar un sistema que incentive, motive y satisfaga las necesidades de los empleados.	- Compensación y estructura salarial - Higiene y seguridad industrial - Calidad de vida laboral
Desarrollo del Personal	Desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular y potencializar la innovación	- Capacitación y entrenamiento - Desarrollo profesional, planes de carrera - Evaluación de desempeño - Monitoreo
Relaciones con el Empleado	Mantener las relaciones laborales empleado-patrono	- Negociación colectiva y pacto colectivo - Relaciones con el sindicato - Cesación y ruptura laboral

Fuente: García, Murillo y González (2011)

Teniendo en cuenta una de las conclusiones a la que llegaron García y otros (2011) en el estudio de caso definido con los macroprocesos mencionados, la organización orientada estratégicamente desde las personas, logra a través de la articulación de los procesos y los objetivos organizacionales una diferencia competitiva. Entendiendo los procesos como aquellas actividades que son propias de la organización y que tienen el fin de orientar la organización hacia una estrategia de mantenimiento, sostenibilidad y productividad, en miras de alcanzar los objetivos trazados para el área y su alineamiento a la estrategia organizacional.

En cuanto a las competencias, los primeros autores identifican el término relacionado con el éxito en la obtención de resultados o desempeño de los empleados sin tener en cuenta su formación. Este concepto inicial es desarrollado por Talcott Parson en 1949, cuando a través de una serie de variables estructura situaciones sociales.

Su posterior desarrollo, enmarcado siempre en el concepto de Motivación, permite a autores como McClelland (1973) relacionar la parte del logro, visto como productividad con la calidad en el trabajo, como mejoramiento de procesos, e identificar nuevas variables que denominó Competencias definiéndola *“como una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no ‘a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo’.*

Teniendo en cuenta que desde el año 1949 se identifica el concepto de competencias, es importante aclarar que este se articulaba a la búsqueda de productividad de los trabajadores, buscando mejorar los resultados y la eficiencia de estos, y muy poco orientado al bienestar personal o ajustado con las formación académica. Se puede decir que desde el año 1980, se empieza a trabajar más a fondo el concepto de Competencias, pero este concepto se articula al aspecto laboral trabajando en sí lo relacionado a Competencias laborales, en el cual se relaciona no solo la productividad sino también actitudes personales y formación académica.

Según lo anterior, Márquez y Díaz (2005), plantea la formación del talento humano desde las competencias, la cual permite el crecimiento de la organización a través del manejo adecuado de este talento. Aunque se habla del termino general de competencias, Márquez y Díaz (2005), concluyen que el enfoque de competencias: *“a) este enfoque implica un cambio en la concepción de la formación del recurso humano; b) se centra en el aprendizaje y el resultado se demuestre con efectividad en el desempeño; c) cada individuo es responsable de su formación y debe estar en contacto con la organización; d) la autoevaluación de las competencias es base fundamental; e) la formación esta al conocer pero también es fundamental el ser y el hacer”.*

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Otro autor que se refiere a las competencias es R. E. Boyatzis (1982) quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos.

La presente investigación se centra en tres conceptos: El primero, la gestión humana, que como lo plantea Saldarriaga (2008) es un componente esencial de toda organización y debe concebirse desde una perspectiva sistémica y multifuncional, siempre teniendo en cuenta al ser humano dentro de la organización y a la concepción que se le dé como trabajador dentro de la misma (Zapata, Sánchez y García, 2008; Acevedo y Ospina, 2007; Cabrales, 2004).

Porras y Pardo (2011), ubican la gestión humana conforme a una temporalidad y a la evolución de su enfoque, a partir del énfasis que se dé a la tarea y al ser humano, y acorde siempre a las Escuelas de Pensamiento Administrativo: estructura organizacional, personas, tecnología, medio ambiente, tendencias del management, competitividad y globalización.

En Colombia, existen diversos escritos y estudios sobre tendencias en Gestión Humana que han sido identificadas conforme a las características sociales, económicas y políticas del país. Como lo mencionan Acevedo y Ospina (2007), muestran una realidad diferente en cada momento histórico para las organizaciones, y en donde el rol de los líderes de gestión humana debe evolucionar en forma paralela a estos momentos, para garantizar que el talento que las organizaciones requieren, aporte estratégicamente en función a los objetivos organizacionales.

En su investigación Acevedo et al (2007), logran identificar para las empresas colombianas varios aspectos que serán de relevancia para lograr crecer y ser competitivas, y que a su vez afectarán la gestión del talento humano, tales como: la internacionalización desde la perspectiva de la eliminación de fronteras físicas, el enfrentarse una realidad no homogénea y a expresiones culturales diversas que desafían la gerencia tradicional; el cambio necesario de las estructuras empresariales de piramidales a matriciales; relaciones basadas en la cooperación y no en la competencia. El desafío para la gestión del talento humano *“Proveer a las empresas, de un talento humano, que piense localmente, pero actúe globalmente”*.

Ajustándose a las necesidades del sector empresarial y a las políticas gubernamentales emerge el concepto de Competencias, el cual se sustenta en los constantes cambios en el mundo, en la economía, en lo social y lo político, basados en la globalización, competitividad y desarrollo. Concluyendo en una relación entre la educación y la productividad, que establece una formación de los trabajadores para mejorar el desempeño en el campo laboral. (Luna y Chaparro, 2006).

Se puede concluir que no hay una definición conceptual generalizada y aceptada, pues los diferentes aportes al tema se ajustan al contexto desde donde emergen y la aplicación que pueda dársele desde las diferentes experiencias de trabajo, entendiéndose como enfoque, método, proceso o movimiento (Nadler y Lawler, 1983 citado por Da Silva 2006). Derivado de esto se inició un proceso de revisión de los programas educativos y su relación con la realidad social y laboral (Fletcher, 2000).

Para la aplicación a la presente investigación en la Tabla No. 4 se identificaron los autores más representativos y su clasificación de competencias:

Tabla No. 4. Clasificación de competencias laborales

Autores	Competencias	Definición
Spencer y Spencer (1993)	Centrales o diferenciadoras	Relacionadas con las motivaciones, relaciones, autoestima y valores del individuo, es decir las de la personalidad
	Específicas o más superficiales	Habilidades, conocimientos y capacidades requeridas para desempeñar una función
Bunk (1994)	Técnicas	Asociadas a conocimientos y destrezas y aptitudes relacionadas con la profesión (que las trascienden)
	Metodológicas o de procedimiento	Resolución de problemas, control autónomo, capacidad de adaptación, planificación
	Sociales o formas de comportamiento	Individuales, disposición al trabajo o capacidad de intervención; e interpersonales como espíritu de equipo, rectitud, honradez
	Participativas o formas de relación	Decisión, responsabilidad, dirección, coordinación
Alles (2000)	Organizacionales o cardinales Ejecutivos Intermedios Iniciales	Propias de la personalidad Habilidades, capacidades y conocimientos
Gallego (2000)	Del Ser	Propias de la personalidad del individuo
	Del Saber	Propias de los conocimientos técnicos y de gestión
	Del Saber-Hacer	Habilidades alcanzadas por la experiencia y el aprendizaje
Maldonado (2002)	Básicas	Comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas ocupaciones
	Genéricas	Comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas ocupaciones
	Específicas	Comportamientos asociados a conocimientos de índole técnica relacionados a una función productiva
Ulrich (2007)	Relaciones	Activista creíble
	Sistemas y Procesos	Personas: Ejecutor operativo Negocio: Aliado del negocio
	Capacidades Organizacionales	Personas: Gestor de talento/diseñador organizacional Intermedia: Guía de Cultura y Cambio Negocio: Arquitecto de estrategia

Ulrich (2012)	Individual	Activista creíble
	Organización	Desarrollador de capacidades Proponente tecnológico Innovador e integrador de recurso humano Promotor del cambio
	Contexto	Agente estratégico

Fuente: Calderón y otros (2004)

En Colombia, el proceso inicia en manos del Ministerio de Educación Nacional-MEN. Cuando a través de la aprobación Documento Conpes 081-2004, el Estado consciente de su responsabilidad con la educación y la formación laboral del recurso humano, asignó al SENA la responsabilidad de liderar la constitución del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo-SNFT, que articularía toda la oferta del país pública y privada, de la educación media técnica, técnico profesional, tecnológico y de la educación no formal (hoy educación para el trabajo y el desarrollo humano) con el fin de contribuir al mejoramiento del nivel de cualificación del talento humano.

Por su parte, el SENA define como Competencia Laboral la *“Capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas en contextos variables, con base a los estándares de calidad establecidos por el sector productivo”* (Metodología para la Elaboración de Normas de Competencia Laboral, 2003).

Dispuesto lo anterior, en Colombia a partir del año 2003, así como el Sena, muchas instituciones de educación Media y Superior, han orientado su formación a ocupaciones específicas donde se integran las competencias como comportamientos con actitudes que se necesitan para el buen desempeño laboral. Esto en gran medida buscando satisfacer las necesidades del sector empresarial frente a los cargos u ocupaciones que ellos solicitan, llegando a que estas instituciones articulen sus programas académicos basados en Competencias Laborales.

El SENA en cooperación con representantes del sector empresarial del país, conformó la Mesa Sectorial: Recursos Humanos, a través de las cuales se definieron, en un mapa funcional, las competencias generales correspondientes al área de Recursos Humanos y que tienen por objetivo *“Consolidar la ventaja competitiva y la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, teniendo en cuenta la gestión y desarrollo del talento humano y las condiciones del entorno”*.

Para el trabajo realizado dentro de esta investigación y por su cercanía en cuanto a definición de las competencias en el contexto nacional; ya que fueron estructuradas de acuerdo al modelo del SENA, se utiliza la definición de las competencias obtenidas con el trabajo de investigación realizado por Calderón y Naranjo (2004) y que son detalladas en la Tabla No. 5.

Tabla No. 5. Diccionario de competencias

Competencia	Descripción
Aprendizaje continuo	Asimilar nueva información o conocimiento y aplicarlo eficazmente al contexto en el cual se desenvuelve la organización. Hace referencia a la capacidad de la persona para incorporar a su integralidad, de forma eficaz y rápida, nuevos esquemas o modelos cognitivos; distintas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas, asimilando un conjunto de datos o referencias desde el exterior.
Autocontrol	Conocer y dominar los límites de tolerancia a los que puede llegar en las diferentes situaciones que se presenten día a día. Es la capacidad que le permite a la persona controlar sus emociones en momentos críticos y aprovecharlos como retroalimentación para su crecimiento personal.
Capacidad de interrelación	Mantener las buenas relaciones, creando diferentes vínculos sociales, que faciliten el logro de los objetivos organizacionales. Esta competencia hace referencia a la habilidad de actuar en diferentes escenarios y ambientes, logrando un acercamiento a través de las buenas relaciones interpersonales.
Conocimiento del negocio	Conocer y entender el contexto y las condiciones específicas del entorno del cual hace parte. La finalidad de esta competencia es básicamente permanecer al día de lo que es importante para la organización, con el fin de influenciar positivamente la organización.
Facilitador	Ser el canal que brinda las herramientas y los recursos, y estimular la creación de vínculos entre los diferentes actores de la organización. Proporcionar los medios necesarios para que el personal se oriente hacia la consecución de los objetivos y tareas propuestas, además de crear un puente entre la dirección y el personal, y ser multiplicador de conocimientos.
Gestión del cambio	Capacidad de visualizar hacia dónde se deben encaminar los esfuerzos de la organización. Implica promover y comprometerse en el diseño y desarrollo de estrategias en la búsqueda de nuevas oportunidades. Además, sensibilizar al personal del por qué y el cómo del cambio, y de su participación protagónica en el mismo.
Gestión de la cultura	Proveer estrategias y metodologías que permitan consolidar y mantener una identidad compartida con lineamientos perdurables que responda a los requerimientos de la organización. Con esta competencia se pretende generar y mantener al interior de la organización un sentido de pertenencia de las personas con los objetivos de ésta, por medio de la creación de símbolos y el establecimiento de pautas de comportamiento.
Gestión de procesos	Estructurar y coordinar estrategias que contribuyan al mejoramiento y cumplimiento de los procesos organizacionales. Es la capacidad de identificar necesidades, buscando herramientas que apoyen cada proceso, integrándolos y facilitando el seguimiento de los proyectos.

Habilidades de comunicación	Expresar y canalizar ideas e información en forma clara y correcta, propiciando el intercambio y la retroalimentación. Esta habilidad se relaciona con la capacidad de transmitir ideas e información de forma escrita o verbal, utilizando diferentes medios de comunicación. De igual manera se relaciona con la capacidad de escucha, de interpretación y de argumentación, herramientas clave para una comunicación efectiva y empática, al alcance de todos los miembros de la organización.
Liderazgo	Dirigir y acompañar a las personas de la organización, orientando su desempeño hacia las metas establecidas. Esta habilidad implica definir objetivos con un equipo de trabajo, guiándolos hacia el logro de resultados; son importantes el ejemplo y el acompañamiento. Manejo de prácticas del recurso humano: conocer y aplicar las prácticas de recursos humanos que responden a las necesidades empresariales. Entender y utilizar adecuadamente las prácticas de recursos humanos tales como selección, contratación, capacitación, formación y remuneración, potenciando y motivando al personal hacia el desarrollo integral.
Manejo de Prácticas del Recurso Humano	Conocer y aplicar las prácticas de recursos humanos que responden a las necesidades empresariales. Entender y utilizar adecuadamente las prácticas de recursos humanos tales como selección, contratación, capacitación, formación y remuneración, potenciando y motivando al personal hacia el desarrollo integral.
Negociación	Intercambiar concesiones entre los miembros de la organización, alcanzando acuerdos satisfactorios fundamentados en la filosofía gana-gana. Es la capacidad para identificar las posiciones propias y de las partes involucradas en la negociación, para efectuar cualquier tipo de intercambios que beneficien tanto a la empresa como al personal, basándose en la información y en un acercamiento de necesidades mutuas.
Orientación al cliente	Dar prioridad a las necesidades del cliente, gestionando y respondiendo a sus requerimientos. Hace referencia a una capacidad personal de conocer e involucrar al cliente en los procesos empresariales, respondiendo a sus expectativas.
Orientación al logro	Fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, a través del trabajo constante y eficiente. Esta competencia hace referencia a la determinación y compromiso que se asume en las prácticas ejercidas usualmente, para obtener un desempeño superior al establecido, logrando impacto en la organización.
Pensamiento estratégico	Analizar e interpretar información y políticas de la organización, para generar acciones que contribuyan al cumplimiento de las metas empresariales. Requiere del individuo una visión integral del negocio, donde pueda identificar oportunidades que permitan mejorar las estrategias como valor agregado y con ello actuar de forma proactiva para alcanzar los fines propuestos por la organización.

Sensibilidad social	Velar por el desarrollo integral del personal, basándose fundamentalmente en la intuición, la solidaridad y la justicia social, reconociendo y valorando al individuo como tal. Es la capacidad de tener una percepción intuitiva, logrando un sano equilibrio entre lo humano y lo técnico, que le permite ser justo en situaciones complejas.
Toma de decisiones	Elegir eficazmente entre varias alternativas, en condiciones de complejidad e incertidumbre, buscando situaciones benéficas para la organización. La clave de esta competencia radica en la asertividad que tenga la persona al tomar una decisión, asumiendo la responsabilidad que esta implica.
Trabajo en equipo	Participar y trabajar activamente con otros en la consecución de una meta común que apoye las finalidades de la organización. Trabajar en equipo implica desarrollar la capacidad de interrelacionarse con otros, para cooperar en el alcance de objetivos comunes, subordinando los intereses particulares a los del equipo. Además, implica motivar y promover las condiciones apropiadas para que diversas personas se orienten a un mismo fin.

Fuente: Calderón y Naranjo (2004)

A su vez, Calderón et al (2004) como resultado del análisis de las competencias con las que debe contar un gerente de talento humano, plantea una categorización de las 18 competencias mencionadas en la Tabla 5 y, que si bien no era su propósito, también se evidencian valores que ubica en cada categoría de acuerdo a la tipología propuesta por Rockeach. Así, Calderón et al (2004), citando a Carca y Dolan (1997), define valor como *“Una condición o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria”*. En la Tabla No. 6 se presenta la categorización realizada por Calderón et al (2004):

Tabla No. 6. Categorización del Diccionario de Competencias

Categoría	Definición	Competencias	Valores
Personales transferibles	Aquellas que trascienden el contexto de la disciplina, que se espera sean formadas por la academia, relacionadas con la capacidad de la persona para afrontar lo inesperado e impredecible.	- Habilidad de comunicación - Trabajo en equipo - Orientación al logro - Toma de decisiones - Capacidad negociadora - Aprendizaje continuo	Flexibilidad Creatividad Capacidad analítica Perspectiva Objetividad Dinamismo
Técnicas o específicas	Dan el carácter profesional a quien dirige el área de talento humano y lo convierte en experto en los procedimientos y prácticas de gestión de personal.	- Manejo de prácticas de talento humano - Conocimiento del negocio - Gestión de lo cultural	Capacidad de interrelación de las competencias, relacionarlos con el negocio y con la naturaleza humana.

De Gestión	Orientadas a la dirección de personas y administración de recursos.	- Pensamiento estratégico - Gestión de procesos - Orientación al cliente - Gestión del cambio - Liderazgo	Capacidad de incidir en el grupo y la organización.
Sociales	Motivación y capacidad de relación en un contexto social organizativo.	- Sensibilidad social - Capacidad de interrelación - Facilitador - Autocontrol	Calidad humana, valores éticos morales como honestidad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, sinceridad y transparencia

Fuente: Calderón y Naranjo (2004)

En tercer lugar, tenemos la formación gerencial, Hernández (2005), define a un gerente como *“el individuo adecuado para dirigir las fases de mantenimiento, o sea aquellas en las que la misión principal ha de ser la administración del orden organizacional preestablecido, la implantación de sistemas y procedimientos, la coordinación y el control”*. Dados los cambios organizacionales estructurados por una continua necesidad de adaptación y flexibilización y el manejo de la heterogeneidad de los sujetos organizacionales, el gerente debe concebir nuevas formas de gerenciar acorde a la realidad de nuestras organizaciones en un mundo que trasciende fronteras y que facilita la transdisciplinariedad en función del contexto organización.

En nuestro tiempo la ventaja competitiva en una organización no es marcada por el territorio y la materia prima, tal y como lo plantea Mejía y Bravo (2006), esta es diferenciada por la información y el conocimiento, al igual que el aprendizaje organizacional. Hacen especial referencia a la formación especializada como una ventaja competitiva perdurable y a la relación que entre formación y trabajo se identifica como una respuesta a la necesidad de las empresas, bajo la influencia de los cambios tecnológicos y la crisis económica.

En lo referente a la formación en competencias, cabe mencionar uno de los aportes de la investigación realizada por Lombana et al (2014), en la cual revisa a partir de fundamentos filosóficos los procesos de formación de pregrado en administración y concluye que se priorizan las competencias relacionadas con el conocimiento y las prácticas y por el contrario las del “Ser” son poco desarrolladas. Se suma a ello, que los valores, los cuales se desarrollan según la apreciación de Lombana et al (2014) en la etapa de infancia del individuo, deben ser fortalecidas en el tránsito de éste por la instituciones de educación superior y su vida laboral. Este aporte da fuerza a lo mencionado por Hernández (2005) cuando concluye *“Para finalizar cabe destacar el requerimiento de implementar programas de formación gerencial fundamentado bajo un enfoque holístico, ello con la finalidad de proporcionar una verdadera filosofía integral que integra lo más avanzado del conocimiento en materia gerencial con los aspectos humanísticos tan necesarios en esta época de cambios organizacionales y de rompimiento de paradigmas hacia el diálogo entre ciencia y sociedad”*.

2.2 ESTADO DE ARTE

Representa un reto para la gerencia del talento humano lograr un correcto aprovechamiento de las capacidades y habilidades de los miembros de la organización, desde el gerente mismo. (Calderón y otros, 2004; Jaramillo, 2008)

Paralelo al creciente interés en la gestión del talento humano como área estratégica en la organización, se cambia la perspectiva del trabajo mismo, ya no desde el análisis del puesto del trabajo sino desde las competencias que cada trabajador pueda desarrollar.

Se han llevado a cabo diversas investigaciones sobre los modelos de gestión del talento humano y las diferentes tendencias que pueden influir en este, como son: Departamento de personal, gestión por comportamiento, gestión de personas, gestión por competencias, entre otros, todos evolucionando con las diferentes escuelas del pensamiento administrativo.

Al revisar bibliografía sobre el establecimiento de lineamientos que brinden a los gerentes del talento humano las capacidades, habilidades y destrezas necesarias para convertir el área de Gestión Humana en un área que trascienda los procedimientos y sea un socio estratégico de la organización, las investigaciones existentes son limitadas.

En México, los autores Ojeda y Hernández (2012) realizaron un estudio que evidencia la influencia que tiene el nivel dentro de la organización, en el desempeño de un puesto en particular, lo cual se relaciona con el desarrollo y práctica de ciertas habilidades (competencias laborales) y que llegan a determinar a través de éstas el nivel de productividad de la organización.

En Colombia, y específicamente en un sondeo realizado por Bonnet en 1993, publicó el artículo “La gerencia del talento humano siglo XXI” con el que realiza un escaneo de las tendencias de Gestión humana en el Valle del Cauca y los compromisos que el gerente del área debe asumir para su éxito al siglo XXI, con esta proyección destaca al ser humano en la organización ubicándolo como principio y fin en el tiempo actual y futuro. Brindando un primer acercamiento a la gestión humana en la región.

En la misma línea de Bonnet, Cabrales (2004) en la publicación titulada “La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana”, resalta que para lograr optimizar las competencias de los gerentes actuales, es importante tener en cuenta las características de la condición humana y el desarrollo del potencial humano. Lo que lo lleva a la conclusión que para la construcción de un futuro favorable desde nuestra realidad, que estructura lo que somos ahora, es preciso el desarrollo avanzado de una conciencia de sí mismo, con el fin de concebir debilidades y fortalezas.

Uno de los trabajos más destacados y que es fuertemente referenciado, es el elaborado por Calderón y Naranjo (2004), a partir del proyecto de investigación “Competencias laborales de los gerentes del talento humano” con el cual surgen diferentes artículos y el cual a través

de revisión bibliográfica reconoce el vacío del estudio en competencias laborales para gerentes del talento humano, y concluye con un modelo de competencias, que a la vez deja abierta la posibilidad de *“complementar el modelo con competencias del deber ser, no evidenciadas en el estudio, como por ejemplo la gestión del conocimiento, y contrastar empíricamente el peso de cada una de las competencias”*.

Por otra parte, se encuentra el trabajo realizado por Medina y Castañeda (2010) titulado “Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali, Colombia” con la que logran identificar un grupo de competencias y dentro de éstas como la de mayor influencia el entendimiento del negocio. De igual forma deja abiertas diferentes preguntas de investigación, entre las cuáles es pertinente para la presente investigación *“¿será que la formación previa de carácter profesional podrá dar cuenta de las competencias necesarias requeridas para enfrentar la vida laboral?, ¿el contexto de formación será la academia o la experiencia misma?, ¿o una combinación de las dos?”*.

Por su parte Porras y Pardo (2011), identifican la necesidad de que las competencias que posea un gerente de talento humano son determinadas por la misión que se dé al área dentro de una organización y definen el perfil que se requiere y conducen a aquellas que generen valor agregado.

A partir de la revisión de las investigaciones realizadas en el área de estudio y que son presentadas en la Tabla No. 7, la presente investigación pretende abordar el asunto desde la perspectiva del gerente de talento humano, como sujeto organizacional, para tratar de establecer respuesta a la pregunta principal de la investigación que es: ¿Cuál es el diseño de un programa de formación gerencial a nivel de Especialización en el área de talento humano a partir de las necesidades de formación y competencias que se identifican en el entorno empresarial?

Tabla No. 7. Competencias de gerentes identificadas a partir de investigaciones a nivel nacional

<i>Investigador</i>	<i>Competencias</i>	<i>Conclusiones</i>
Bonnet Liliana (1993) A partir de sondeo a Directivos y empresarios de la Región, pertenecientes al programa de Alta Gerencia, Universidad ICESI	• La comprensión del entorno y el desarrollo de una conciencia de la responsabilidad social de la organización • el fomento de buenas relaciones entre el área y los demás miembros de la organización • El conocimiento total de los procesos internos de la organización • El desarrollo de una adecuada capacidad de negociación	No se trata de adquirir nuevos conocimientos y habilidades para "manejar a la gente", sino de un cambio de actitud de los niveles estratégicos, coordinadores y operativos hacia la dimensión humana, en la organización. Esto significa que el individuo, el trabajo y la calidad del mismo deben interpretarse en el contexto de la cultura

	• La educación y capacitación permanentes, con énfasis en el aprendizaje de otros idiomas • El alcance de una mayor versatilidad para manejar todo lo relacionado con el tema del negocio • El fomento del liderazgo y la comunicación • El trabajo permanente para el logro de la integración de la gente • El logro de un mejor posicionamiento de talento humano, como el factor determinante del desarrollo de la empresa • La creación de nuevos modelos de desarrollo y manejo de los talentos humanos	y que la gerencia de nuestro tiempo debe asumir, desde ahora, el compromiso de crear esquemas propios que atiendan los requerimientos del talento humano necesario para nuestras organizaciones.
Calderón (2004) A partir de investigación realizada en 13 empresas en Manizales	• Organizacionales: corporativas o empresariales, comunicación, toma de decisiones, orientación al logro, trabajo en equipo, enfoque al cliente, innovación y pensamiento estratégico. • Directivas: gerencia estratégica (alineación del equipo con la estrategia del negocio), gestión de personal, liderazgo, gestión del cambio, comunicación gerencial, planeación y control, construcción de equipos efectivos y desarrollo de las competencias de sus colaboradores • Funcionales: conocimientos sobre gestión humana, Conocimientos sobre el direccionamiento estratégico de la empresa, relaciones interpersonales, tutoría y consultoría. • De rol: dependientes del respectivo rol, para lo cual han considerado los objetivos del rol, los productos que deben entregar	• La mayoría de las competencias encontradas en la literatura revisada fueron halladas en los casos estudiados. Sin embargo, faltó una competencia muy importante: la gestión del conocimiento. Ésta fue recomendada en el panel de expertos, pero no se incluyó en la investigación por cuanto no se encontraron evidencias que demostraran su existencia en los casos. • A partir de lo encontrado se puede afirmar que ninguna profesión estaría formando totalmente las competencias requeridas por el gerente de talento humano, lo cual hace (a título individual) más retadora la función, pues obliga a un esfuerzo

	para cumplir dicho rol, los procesos que adelantan con sus conocimientos, habilidades y características personales requeridas, e indicadores o sistemas de medición del respectivo rol. • Del ser: asertividad, sensibilidad por las personas	adicional para desarrollar dichas competencias. No obstante, también vale la pena hacer un llamado a las universidades y otros entes formadores sobre la importancia de revisar sus pensar en lo relacionado con la gestión humana.
Medina y Castañeda (2010) A partir de la entrevistas de 14 empresas del sector industrial de Cali	• Dimensión Individual: se identificaron como las importantes Entendimiento del negocio y pensamiento estratégico. Todas aquellas competencias inherentes al individuo, y que forman parte de su individualidad independiente de la esfera donde se desenvuelve (familiar, laboral, social, entre otros) • Dimensión relacional: aquella donde el sujeto pone en juego sus competencias para interactuar con otros y que son necesarias para una buena ejecución	Se concluye en la exigencia de lo que es un requerimiento para los EGRH, es decir, contar con un perfil de competencias más amplio, que en el nivel individual trascienda la especialización técnica en procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño, entre otros, y se enfoque en pensamiento estratégico y en el entendimiento del negocio. Adicionalmente, en la dimensión relacional, el EGRH se debe concentrar en la competencia de influencia, en el sentido de impactar positivamente en los otros, y argumentar muy bien sus ideas para lograr los resultados esperados. Será entonces necesario revisar los pensum académicos para fortalecer la formación crítica frente a lo que tradicionalmente se ha enseñado, de tal forma que les permita a los EGRH, la adquisición de conocimientos de diferente especialización para que se vuelvan más integrales a la hora de poner en uso sus competencias al servicio de cualquier organización o cargo de una compañía.

Fuente: Elaboración propia (Bonnet, 1993; Calderón, 2004; Medina y Castañeda, 2010)

2.3 MARCO CONTEXTUAL

Colombia, a través del Ministerio de Educación Nacional-MEN por medio de la Ley 30 de 1992 reglamenta la organización de la educación superior en Pregrado y Posgrado. El nivel de formación de interés en este trabajo de investigación, la Especialización, se encuentra dentro de la formación posgradual, al cual acceden profesionales universitarios y de acuerdo a la Ley que expresa, entre otros, el objeto de los programas académicos de Especialización, en su artículo 11, lo define como *“aquellos que se desarrollan con posterioridad a un programa de pregrado y posibilitan el perfeccionamiento en la misma ocupación, profesión, disciplina o áreas afines o complementarias”*.

Para la sociedad es muy importante contar con programas de formación que permitan la ubicación o el mejoramiento de las condiciones laborales de quienes realicen o cursen el programa, así mismo que los programas que se ofrezcan satisfagan las necesidades organizaciones, que los profesionales o personas formadas puedan desempeñarse de la mejor forma posible, que aporten a los resultados individuales, organizaciones y sociales.

Por otra parte, en aspectos laborales la formación adecuada de los gerentes de talento humano permitirá mejorar las condiciones de trabajo de muchos empleados, que se realicen actividades que permitan el desarrollo de los empleados y de la empresa en general, que se considere o se reconozca la importancia que tienen los empleados para los resultados positivos de las organizaciones, lo cual también permitirá posicionar al área de gestión humana como un área estrategia de la organización y la cual debe tener relación y apoyo para todas las demás áreas funcionales de las organizaciones.

A nivel científico, al final de la investigación se impactan las teorías existentes frente a los temas de gestión humana y de competencias laborales. Especialmente para los gerentes de talento humano, debido a que mediante las encuestas, el análisis de los programas de formación actuales y contrastando con la aplicación organizacional y manejo del área, permiten validar estas teorías y concluir si dentro de las empresas, las competencias o los estudios de gestión humana aplican en este contexto o si deben analizarse individualmente dependiendo de variables específicas, de los diferentes contextos o entornos en que se desempeñan las organizaciones.

3. DESARROLLO

3.1 Identificación y análisis de los programas de formación actuales en Especialización de Gestión del Talento Humano a nivel regional y nacional que permitan reconocer las áreas temáticas que se imparten.

El primer objetivo formulado es la identificación y análisis de los programas de especialización en el área de gestión del talento humano que se ofrezcan o estén activos a nivel regional o nacional. Para identificar las Universidades y los programas que se ofrecen se consulta el Sistema Nacional de Información de Educación Superior-SNIES del Ministerio de Educación Nacional y la información disponible y publicada por cada una de las Universidades y el respectivo programa, se tienen en cuenta únicamente programas Activos y con Registro Calificado actualizado.

La mayoría de los programas de especialización identificados cuentan con el nombre de Especialización en Gerencia del Talento Humano, seis de estos programas cambian el Gerencia por Gestión, al igual que tres programas conciben el nombre de su programa como recurso y no, talento humano, otros programas no incluyen la palabra talento sino que queda solo como gestión humana, al igual que otros le incluyen un “apellido” a la especialización o lo combinan con otra área específica, por ejemplo, Desarrollo Humano, Desarrollo Organizacional, Productividad y Riesgos Ocupacionales, estas se podrían llamar énfasis o profundizaciones que presentan los programas, pero que se incluyen en la comparación debido a que cuentan con contenidos similares a los otros programas, incorporando únicamente una o dos asignaturas relacionadas con el énfasis.

Algo importante es identificar el título que se evidencia en el diploma o acta de grado, como caso particular dentro del Sistema Nacional de Información de Educación Superior-SNIES, en la Universidad Libre sede Cali el programa académico aparece como Especialización en Gerencia del Talento Humano, pero revisando el Diploma y Acta de grado correspondiente aparece como Especialización en Gerencia del Talento Humano con énfasis en Clima Organizacional, es posible que se utilice este “apellido” o énfasis para dar un sentido diferenciador y un enfoque más amplio, así mismo es posible que no esté actualizada la información dentro del sistema, de igual forma es importante resaltar esta situación debido a que puede ser una estrategia para diferenciar a un programa o a una Universidad dependiendo el enfoque que se quiera ofrecer.

A continuación se presenta el Cuadro No. 1, donde se relacionan las Universidades, la denominación o el nombre el programa (se encuentran algunas diferencias), la sede o ciudad donde se ofrece, el número de créditos, la duración, la modalidad (presencial o virtual) y la fecha de la resolución de aprobación del programa.

Cuadro No. 1 Programas de Especialización en Gestión Humana en Colombia.

No.	DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA	UNIVERSIDAD	SEDE	No. CREDITOS	DURACIÓN	MODALIDAD	Fecha Resolución Aprobación
1	Especialización en Gerencia de Recursos Humanos	Universidad del Norte	Barranquilla	31	1 año	Presencial	23/09/2013
			Cartagena	31	1 año	Presencial	03/01/2014
			Rioacha	31	1 año	Presencial	17/10/2014
			Santa Marta	31	1 año	Presencial	22/11/2007
2	Especialización en Gerencia del Talento Humano	Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano	Bogotá	26	1 año y medio	Presencial	26/08/2013
			Santa Marta	26	1 año	Presencial	29/12/2014
			Cartagena	26	1 año	Presencial	29/12/2014
3	Especialización en Gerencia del Talento Humano	Pontificia Univesidad Javeriana	Bogotá	36	1 año	Presencial	26/12/2005
4	Especialización en Gerencia del Talento Humano	Universidad Libre	Cali	25	1 año	Presencial	06/12/2013
5	Especialización en Desarrollo Humano y Organizacional	Universidad Santiago de Cali	Cali	22	1 año	Presencial	18/07/2006
			Cali	26	1 año	Virtual	25/07/2007
6	Especialización en Gerencia del Talento Humano	Universidad de Manizales	Manizales	24	1 año	Presencial	07/02/2014
7	Especialización de Gestión del Talento Humano y la Productividad	Universidad de Medellin	Medellin	28	1 año	Presencial	18/02/2006
8	Especialización en Gestión Humana	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellin	26	1 año	Presencial	26/12/2005
	Armenia		26	1 año	Presencial	21/01/2009	
	Montería		26	1 año	Presencial	29/12/2014	
9	Especialización en Gerencia del Talento Humano	Fundación Universitaria CEIPA	Sabaneta	28	1 año y 3 meses	Presencial	14/03/2013
				29	1 año y 3 meses	Virtual	18/11/2013
10	Especialización en Gerencia del Talento Humano	Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - UPTC	Sogamoso	24	1 año	Presencial	06/12/2013
11	Especialización en Gerencia en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional	Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario	Bogotá	30	1 año	Presencial	28/08/2007
12	Especialización en Gestión Humana	Universidad EAN-Escuela de Administración de Negocios	Bogotá	26	1 año	Virtual Presencial	25/06/2008
			Cartagena	26	1 año	Presencial	26/08/2013
13	Especialización en Gerencia del Talento Humano	Universidad Sergio Arboleda	Bogotá	25	1 año	Presencial	29/12/2014
	Especialización en Gestión Humana		Santa Marta	23	1 año	Presencial	01/04/2014
14	Especialización en Gerencia del Talento Humano	Universidad Manuela Beltrán	Bogota	32	1 año	Virtual	01/04/2014
15	Especialización en Gerencia del Talento Humano y Riesgos Ocupacionales	Corporación Universitaria UNITEC	Bogota	28	1 año	Presencial	22/10/2010
16	Especialización en Gerencia del Talento Humano	Fundación Universitaria Catolica Lumen Gentium	Cali	28	1 año	Presencial	14/03/2013
17	Especialización en Gerencia del Talento Humano	Fundación Universitaria Luis Amigó - FUNLAM	Medellin	28	1 año	Presencial	31/07/2013
				30		Distancia	09/01/2015
18	Especialización en Gerencia DE Talento Humano	Universidad de la Amazonía	Florencia	25	1 año	Presencial	06/09/2013
19	Especialización en Gerencia del Talento Humano	Universidad de Santander	Valledupar	28	1 año	Presencial	08/11/2013
20	Especialización en Gerencia de Recursos Humanos	Universidad Externado de Colombia	Bogotá	36	1 año y medio	Presencial	29/12/2011
21	Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones	Corporación Universitaria Piloto de Colombia	Bogotá	24	1 año	Presencial	19/08/2014
22	Especialización en Gestión Humana	Universidad Autonoma de Bucaramanga-UNAB-	B/manga	30	1 año	Presencial	14/03/2014
23	Especialización en Gerencia de Recursos Humanos	Fundación Universitaria Konrad lorenz	Bogotá	27	1 año	Presencial	11/09/2014
24	Especialización en Gerencia del Talento Humano y Desarrollo Organizacional	Universidad del Tolima	Ibagué	25	1 año	Presencial	26/08/2013

Fuente: Elaboración propia con base al Sistema Nacional de Información de Educación Superior-SNIES. Actualizado al 13 de Enero de 2015.

En el Cuadro No. 2 se presentan los programas de especialización que aparecen activos en el Sistema Nacional de Información de Educación Superior-SNIES, pero que dentro de los cuales no se encontró información dentro de las consultas realizadas con la respectiva Universidad, no está disponible la información sobre el contenido del programa o no está habilitado el link, es posible que estos programas no tengan oferta activa para el primer semestre del año 2015 o que simplemente no se estén ofertando.

Cuadro No. 2. Programas de Especialización en Gestión Humana en Colombia, sin información.

No.	DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA	UNIVERSIDAD	SEDE	No. CREDITOS	DURACIÓN	MODALIDAD	Fecha Resolución Aprobación
25	Especialización en Gerencia del Talento Humano	Fundación Universidad de América	Bogotá	28	1 año	Presencial	29/12/2014
26	Especialización en Gerencia del Talento Humano	Universidad Tecnológica de Bolívar	Cartagena	28	1 año	Presencial	22/05/2008
27	Especialización en Gestión Estratégica del Talento Humano	Fundación Universitaria Tecnológica COMFENALCO	Cartagena	30	1 año	Presencial	03/02/2015
28	Especialización en Gerencia del Talento Humano	Universidad Autónoma del Caribe	Barranquilla	30	1 año	Presencial	30/10/2009

Fuente: Elaboración propia en base al Sistema Nacional de Información de Educación Superior-SNIES. Actualizado al 13 de Enero de 2015.

Dentro de la búsqueda realizada se encontraron programas de especialización relacionados con la gestión humana, aspectos humanos o humanísticos, pero que su enfoque está orientado a aspectos más específicos, habilidades gerenciales o directivas a desarrollar, como por ejemplo Desarrollo Humano, Desarrollo organizacional, entre otras, y programas enfocados a la gestión humana pero en áreas organizacionales o entidades específicas, por ejemplo gestión humana en empresas de salud.

La oferta de programas de especialización relacionados con el área de gestión humana, teniendo en cuenta la modalidad presencial y virtual se concentran la gran mayoría en la capital de la República, Bogotá D.C., donde se cuenta con 10 programas. Es una oferta muy amplia, se debe tener claro el número de habitantes y de empresas que se encuentran en esta ciudad, así mismo con la facilidad para desplazarse a ésta para realizar estudios de postgrado. Es una oferta muy alta en comparación de otras ciudades como Cali que cuenta con 4 ofertas, Cartagena y Medellín con 3 ofertas y Santa Martha con 2 ofertas de estos programas académicos (Cuadro No. 3).

De igual forma es importante que en otras zonas del país, varias ciudades cuentan con oferta del programa de especialización, por lo cual se puede deducir que se abarca una gran parte del territorio nacional, igualmente existe oferta de cuatro programas en modalidad virtual y uno a distancia, lo que puede facilitar el acceso a este tipo de formación. Se evidencia que el Sur del país es una zona geográfica que no cuenta con oferta presencial de este programa de especialización, lo cual es una oportunidad dentro de la oferta y fortalece la posibilidad de llegar a una población mayor, en el Cuadro No. 3 se presentan las ciudades y el número de programas ofrecidos.

Cuadro No. 3. Ciudades y número de ofertas de programa de especialización.

Ciudad	No. De ofertas
Bogotá	10
Cali	4
Cartagena	3
Medellin	3
Santa Marta	2
Armenia	1
B/manga	1
Florencia	1
Ibagué	1
Manizales	1
Montería	1
Rioacha	1
Sabaneta	1
Sogamoso	1
Valledupar	1

Fuente: Elaboración propia en base al Sistema Nacional de Información de Educación Superior-SNIES. Actualizado al 13 de Enero de 2015.

Al realizar una revisión de la oferta académica en Colombia a nivel de Especialización, que cumpla con los factores e indicadores de calidad establecidos por el Ministerio de Educación Nacional y que cuentan con Registro Calificado, se concluye que en el suroccidente colombiano existen tres universidades de carácter privado que ofrecen el programa de formación a nivel de Especialización en el área de Gestión del Talento Humano, las cuales se ofrecen en la ciudad de Cali, así mismo, se evidencia que la mayoría de oferta de programas está concentrada en la capital del país Bogotá D.C. También, se identifica que en los perfiles de ocupación aún se encuentran palabras como planear, ejecutar, optimizar, entre otras, que generalmente son relacionados a procesos meramente operativos. Salvo un programa, que se oferta en la ciudad de Bogotá, los demás no mencionan o relacionan la formación por competencias.

Para realizar el análisis de cada uno de los programas de especialización en gestión del talento humano, se enumeran las Universidades que cuentan con programas relacionados (Cuadro No. 4), esta numeración se realiza sin definir algún criterio específico, únicamente en el orden que se ubicaron en del Sistema Nacional de Información de Educación Superior-SNIES; posteriormente se clasifican las asignaturas que ofrecen en su plan de estudios o contenido programático con base a los Macroprocesos de Gestión Humana (García et al, 2011), así como a cada uno de los procesos identificados. Igualmente se ubican algunas asignaturas que no se relacionan directamente con los macroprocesos de gestión humana, en otras áreas o proceso organizacionales lo cual permite identificar la competencia o habilidad que se quiere desarrollar durante la formación.

Cuadro No. 4. Listado de Universidades para cuadro comparativo.

1	Universidad del Norte
2	Universidad Jorge Tadeo Lozano
3	Pontificia Univesidad Javeriana
4	Universidad Libre
5	Universidad Santiago de Cali
6	Universidad de Manizales
7	Universidad de Medellin
8	Universidad Pontificia Bolivariana
9	Fundación Universitaria CEIPA
10	Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - UPTC
11	Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario
12	Universidad EAN-Escuela de Administración de Negocios
13	Universidad Sergio Arboleda
14	Universidad Manuela Beltrán
15	Corporación Universitaria UNITEC
16	Universidad Catolica Lumen Gentium
17	Universidad Luis Amigó - FUNLAM
18	Universidad de la Amazonía
19	Universidad de Santander
20	Universidad Externado de Colombia
21	Corporación Universitaria Piloto de Colombia
22	Universidad Autonoma de Bucaramanga-UNAB-
23	Fundación Universitaria Konrad lorenz
24	Universidad del Tolima

Fuente: Elaboración propia.

La anterior numeración permite mostrar cada una de las universidades que cuentan con programa de especialización en gestión del talento humano y señalar (con el número 1) las asignaturas que tienen dentro de su contenido o plan de estudios para al final obtener un total de Universidades que ofrecen asignaturas similares o relacionadas con un mismo proceso. Cuando se observa dos números uno (11) se refiere a que el programa cuenta con dos asignaturas que se enfocan al mismo proceso.

Dentro de los cuadros siguientes se realiza una división y relación de las asignaturas que ofrecen las diferentes Universidades con base a los que se relacionan o se orientan a los Macroprocesos de Gestión Humana (García et al, 2011), y las asignaturas que se enfocan en otros conocimientos o formación específica se ubicaron dentro de otros áreas o procesos de formación que se identifican por la experiencia y los procesos de formación en los cuales se ha participado. Inicialmente en el Cuadro No. 5 se presentan las asignaturas relacionadas con el Macroproceso de Organización y planificación del área de gestión humana y específicamente el proceso de Planeación estratégica del talento humano.

Cuadro No. 5. Asignaturas con mayor oferta. Macroproceso: Organización y Planificación del Área de Gestión Humana.
Proceso: Planeación Estratégica del Talento Humano

UNIVERSIDADES

MACROPROCESO DE GESTION HUMANA	PROCESO	ASIGNATURAS RELACIONADAS																									TOTAL UNIVERSIDADES
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (Gestión Humana por Competencias)	GESTIÓN o Gerencia HUMANA POR COMPETENCIAS. Competencias del Talento Humano. Sistema de Gestión por Competencias del Talento Humano. Gerencia del talento humano basado en competencias. Gestión por competencias. Competencias en la gestión del talento humano. Evaluación y control de la gestión humana por competencias. Competencias laborales.	1		1		11	1	1	1		1	1			1	1	1	1	1		1	1	1	1		17
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	GERENCIA o Gestión ESTRATÉGICA. Gerencia o Gestión estratégica del talento humano. Planeación Estratégica aplicada a gestión humana o del talento humano. Proceso Estratégico de la Gestión Humana. Planeación de recursos humanos.	1		1	1	11			1			1	1	1	1	1	1		1		1		1		1	14
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (Aspectos Financieros)	FUNDAMENTOS FINANCIEROS. FINANZAS APLICADAS A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Sistemas de información, contabilidad y análisis financiero para GTH. Estrategia financiera. Decisiones financieras en la gestión del personal. Finanzas para la toma de decisiones laborales. GERENCIA FINANCIERA DE LA GESTION HUMANA	1	1						1		1		1		1	1	1		1		11	1	1		11	
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POLÍTICA GENERAL DEL TALENTO HUMANO - (Indicadores de Gestión)	Indicadores de gestión aplicada a gestión humana. Indicadores estratégicos de gestión humana. Investigación, desarrollo y métodos cuantitativos. Indicadores de medición y gestión. Diseño, construcción, implementación y evaluación de indicadores para la gestión. Sistema de evaluación del desempeño e indicadores de gestión.				1				1	1	1		1			1		1	1			1		1		10
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	Procesos humanos organizacionales. Gestión por procesos. Procesos en la Gerencia del Talento Humano. Procesos estratégicos de gestión humana. Control de Procesos. Proceso Integral de la Gestión Humana			1			1									1				1			1	1		6

Fuente: Elaboración propia.

En el anterior cuadro se logra evidenciar un gran enfoque de los programas de especialización en gestión humana a la formación u ofrecer asignaturas relacionadas con el proceso de Planeación estratégica del talento humano planteado dentro de los Macroprocesos de García et al (2011), dentro de este análisis y comparativo se observan varias asignaturas orientadas a este proceso y que son la base fundamental dentro de un área de Gestión Humana. Entre las asignaturas que se evidencian y relacionan con el proceso de Planeación estratégica del talento humano y que son ofrecidas por la diferentes Universidades, de las 24 identificadas se encuentran, las relacionadas con Competencias o Gestión Humana por Competencias, ofrecida por 17 universidades; las relacionadas con Gestión, Gerencia y Planeación Estratégica, ofrecida por 14 Universidades; las relacionadas con Finanzas, Gestión y Gerencia Financiera, ofrecida por 11 Universidades; asignaturas relacionadas con Indicadores de Gestión, ofrecidas por 10 Universidades; y por último dentro del proceso de Planeación estratégica del talento humano las asignaturas relacionadas con Procesos y Gestión de procesos de gestión humana, ofrecidas por 6 Universidades de las 24 identificadas.

Se puede afirmar que este proceso es uno de los más importantes dentro de las áreas de gestión humana, primero por la importancia estratégica que se le debe dar a esta área y su relación directa con la estrategia organizacional, así como también, por la importancia de tener claro cuáles son las funciones, actividades y objetivos que se debe plantear el área dentro de la organización y su relación con los empleados.

Es importante resaltar la orientación que presentan los programas de especialización en el área de gestión humana a ofrecer formación en Gestión por competencias, un tema relativamente nuevo que ofrece posibilidades de mejores relaciones con los empleados y de resultados óptimos en los procesos de gestión humana, de igual forma es importante profundizar sobre lo que se trabaja dentro de estas asignaturas y verificar su coherencia con el concepto, las actividades y resultados a obtener mediante la gestión por competencias, que 17 Universidades de las 24 comparadas ofrezcan una asignatura relacionada con competencias muestra la gran importancia de este tema en la gestión del talento humano. Por otra parte y relacionándolo con el tema de Gestión por competencias, igualmente se ofrecen asignaturas de Gestión, gerencia o planeación estratégica, un tema que se puede orientar a la vinculación o participación del área de gestión humana en el direccionamiento estratégico de las empresas y que requiere una formación de los gerentes en temas relacionados con estrategia y direccionamiento estratégico.

Un aspecto interesante identificado dentro de este comparativo de programas de especialización relacionados con gestión humana, es la identificación de asignaturas relacionadas con aspectos financieros y contables, 11 Universidades ofrecen asignaturas relacionadas con estos temas y que dejan notar la importancia que tiene para un gerente de gestión humana el que se involucre y maneje aspectos financieros dentro de su área y que dentro de su planeación y funciones, gestione, programe y realice control presupuestal y financiero a sus procesos a cargo.

Dentro del proceso de Planeación estratégica del talento humano, se considera muy importante lo relacionado con indicadores de gestión, si el área de gestión humana se considera como un área estrategia de la organización, es muy importante que cuente con

unos indicadores que permitan identificar las actividades que se realicen, los resultados que estas presentan y el aporte que las mismas realizan al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Un gerente del área de gestión humana dentro de sus funciones debe tener la misión de formular y cumplir unos indicadores, que permitan evaluar su gestión, el desempeño de su área y de los colaboradores de la organización, de ahí la evidencia de que 10 Universidades ofrezcan dentro de sus contenidos programáticos asignaturas relacionadas con indicadores de gestión.

Por último dentro del proceso de Planeación estratégica del talento humano, se relacionan las asignaturas con un enfoque a gestión y procesos de gestión humana, 6 Universidades cuentan con asignaturas relacionadas, es posible que este análisis de programas de especialización nos ayude a identificar la importancia que se le está dando a formar o incluir dentro de los programas, asignaturas que traten a fondo los Procesos de Gestión del Talento Humano planteados por García et al (2011), o que por el contrario el enfoque actual de estos programas de especialización no profundizan en los procesos planteados. Con solo 6 Universidades de las 24 identificadas, se puede afirmar que el enfoque no está muy orientado a los procesos de gestión humana o que el enfoque es más orientado a habilidades generales y gerenciales, al tener más asignaturas de gestión y dejando de lado conocimientos de procesos específicos de gestión humana.

El proceso de Planeación estratégica del talento humano se considera de vital importancia para los gerentes o para las áreas de gestión humana, de ahí que las 24 Universidades tengan por lo menos una asignatura que se relacione con este proceso.

A continuación en el Cuadro No. 6 se presentan las asignaturas relacionadas con el Macroproceso de Organización, planificación del área de gestión humana, e igual que el cuadro anterior, específicamente el proceso de Planeación estratégica del talento humano, con la diferencia que las asignaturas identificadas dentro de los programas de especialización no son ofrecidas por un número considerable de estos.

Cuadro No. 6. Asignaturas con menor oferta. Macroproceso: Organización y Planificación del Área de Gestión Humana.
Proceso: Planeación Estratégica del Talento Humano.

[illegible]

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro No. 6 se identifican 3 asignaturas que se pueden relacionar con el Proceso de Planeación estratégica del talento humano y que evidencian aspectos interesantes a tener en cuenta en la formación de gerentes de esta área, o enfoques específicos que amplían un campo de conocimiento y actividades dentro de áreas, es así como se identifican 3 Universidades que presentan asignaturas relacionadas con Auditoria y la misma Universidad ofrece una asignatura relacionada con Sistema integrado de métodos de gestión y otra de Tendencias Internacionales de la gestión del talento humano, se evidencia que estas dos últimas asignaturas se relacionan con la gestión y que se enfocan en aspectos específicos que pueden abarcar nuevos modelos en este tema y que se relacionen con gestión humana.

En las asignaturas relacionadas con Auditoria de gestión humana, esto puede orientarse en gran medida a generar un conocimiento o en sí, una certificación de auditor que le permita al programa de especialización o a la Universidad diferenciarse de otros programas y darle una valor agregado o una ventaja comparativa a su programa, se puede considerar muy importante esta formación como auditor al poder participar en los procesos o el área de calidad y así abrir posibilidades en diversas áreas dentro de la empresa. Es posible afirmar que esta sería una actividad más operativa y no sería función explícita de una gerente de gestión humana.

En cuanto a las asignaturas de Sistema integrado de métodos de gestión y Tendencias Internacionales de la gestión del talento humano, ofrecidas por la Universidad Jorge Tadeo Lozano, es posible deducir un enfoque a nuevos modelos de gestión, a profundizar en sistemas y modelos de gestión diferentes a los tradicionales, a conocer tendencias mundiales y ampliar el conocimiento frente a estos, su aplicación y adaptación a las empresas colombianas. Es importante para su análisis, que estos temas se pueden trabajar o unificar en otras asignaturas que se trabajen relacionadas con la gestión, posiblemente en las asignaturas de gestión estratégica o gestión por procesos, de igual forma la importancia o dedicación que le puede dedicar la Universidad Jorge Tadeo Lozano a estos temas le puede dar una diferenciación a su programa.

En el Cuadro No. 7 se encuentran las asignaturas relacionadas con los Macroprocesos de Incorporación y adaptación de las personas y la organización, y el de Compensación, bienestar y salud de las personas; dentro del primero se identifican 2 asignaturas orientadas al proceso de Requisición, reclutamiento y selección de personal y otras dos asignaturas que relacionan vinculación, tratando temas también de capacitación y desarrollo el talento humano, los cuales dentro de lo planteado por García et al 2011, se encuentran en otro Macroproceso; en cuanto al Macroproceso de Compensación, bienestar y salud de las personas, se relacionan asignaturas con los procesos de Compensación y estructura salarial, Incentivos y beneficios, Higiene y seguridad industrial, y Calidad de vida laboral.

Cuadro No. 7. Macroprocesos: Incorporación y adaptación de las personas y la organización y Compensación, bienestar y salud de las personas

UNIVERSIDADES

MACROPROCESO DE GESTION HUMANA	PROCESO	ASIGNATURAS RELACIONADAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL UNIVERSIDADES
INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LAS PERSONAS A LA ORGANIZACIÓN	Requisición y Reclutamiento Selección de Personal	Reclutamiento y selección por competencias. Procesos de Selección.				1																		1			2
INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LAS PERSONAS A LA ORGANIZACIÓN	INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LAS PERSONAS A LA ORGANIZACIÓN	Procesos de provisión y vinculación del talento humano. Vinculación, capacitación y desarrollo del talento humano.									1										1						2
COMPENSACIÓN, BIENESTAR Y SALUD DE LAS PERSONAS	COMPENSACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL. INCENTIVOS Y BENEFICIOS	ADMINISTRACIÓN o Gerencia DE LA COMPENSACIÓN. Gestión y compensación salarial. Compensaciones. Remuneración e incentivos. Estrategias, políticas y sistemas de compensación salarial. Manejo de salarios y compensaciones.	1	1	1	1				1	1	1	1		1		1				1	1		1			13
COMPENSACIÓN, BIENESTAR Y SALUD DE LAS PERSONAS	HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	SALUD OCUPACIONAL. Organizaciones saludables. Seguridad industrial integral-salud ocupacional. Salud ocupacional y bienestar laboral. Salud y seguridad en el trabajo.	1		1	1				1					1	1	1				1	1					9
COMPENSACIÓN, BIENESTAR Y SALUD DE LAS PERSONAS	CALIDAD DE VIDA LABORAL	Motivación y calidad de vida						1																	1		2
COMPENSACIÓN, BIENESTAR Y SALUD DE LAS PERSONAS	HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	Gestión del riesgo ocupacional															1										1
COMPENSACIÓN, BIENESTAR Y SALUD DE LAS PERSONAS	HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	Metodologías y análisis de evaluación del riesgo															1										1
COMPENSACIÓN, BIENESTAR Y SALUD DE LAS PERSONAS	HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	Sistema integrado de medición de gerencia-SIMEG															1										1

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del Cuadro No. 7 se identifican en el Macroproceso de Incorporación y adaptación de las personas y la organización, solo 4 programas de especialización en gestión humana que ofrecen asignaturas relacionadas con este, es importante resaltar desde este momento el poco enfoque que se le da a la formación o ampliación de conocimiento frente a los Macroprocesos y Procesos como los plantea García et al (2011), dentro de este Macroproceso se encuentra todo lo relacionado con el proceso de selección de personal, proceso muy importante para que las empresas cuenten con las personas adecuadas o con el mejor talento humano, y se evidencia poca profundización frente a este tema en los programas de especialización en gestión humana identificados; solo dos universidades presentan asignaturas relacionadas con selección de personal y otras dos combinan o unifican este proceso con procesos diferentes en una asignatura.

En cuanto al Macroproceso de Compensación, bienestar y salud de las personas, es importante resaltar el fuerte enfoque que tienen los programas de especialización frente a las asignaturas que se relacionan con los procesos de Compensación y estructura salarial unido a Incentivos y beneficios y el proceso Higiene y seguridad industrial, cada uno con 13 y 9 programas respectivamente que dentro de su contenido cuentan con asignaturas relacionadas con estos temas.

En las asignaturas relacionadas con los procesos de Compensación y estructura salarial y el de Incentivos y beneficios, la mayoría de los programas unifican estos procesos y lo presentan con nombres de asignaturas como remuneración, sistemas de compensación, entre otros, que pueden incluir los dos procesos dentro de su formación o contenido. Es importante resaltar que se encuentran 13 programas de especialización que incluyen en su contenido asignaturas relacionadas con los salarios, remuneración e incentivos, entonces se evidencia la importancia de que un gerente o un especialista cuente con los conocimientos y habilidades para definir un sistema de compensación acorde a las posibilidades de la empresa y las necesidades de los empleados, que se asuma que algo muy importante en el área de gestión humana es la parte salarial, de compensación y de incentivos y beneficios, tener claro que de un buen manejo de estos procesos, garantiza un óptimo desempeño del área.

Teniendo en cuenta estos datos y el análisis de los anteriores Macroprocesos y procesos, surge la afirmación de que estos últimos procesos relacionados con la Compensación, bienestar y salud de las personas analizados son claves y que se debe profundizar en ellos dentro de la formación, pero, de igual forma surge la pregunta ¿Los otros Macroprocesos y procesos presentados por (García et al 2011), no son igual de importantes?, esto debe llevar poco a poco a rescatar unos temas, puntos o procesos a los que actualmente la mayoría de programas de especialización le dan mayor fuerza o enfoque y cuales no están dándole la importancia que se merecen.

Así mismo, dentro del proceso de Higiene y seguridad industrial, se evidencian 9 programas que incluyen temas de salud ocupacional, seguridad industrial, salud y seguridad en el trabajo, además de otras 3 asignaturas que maneja la Corporación Universitaria UNITEC, relacionadas con el tema de Riesgos, enfocado en riesgo ocupacional, metodologías de análisis y evaluación y un sistema de medición, aspectos igualmente relacionados con la seguridad industrial.

Dado lo anterior, es importante resaltar nuevamente el énfasis en el tema de compensación, incentivos y beneficios y la seguridad industrial, en comparación al poco énfasis a temas como el reclutamiento y selección de personal, con esta información se puede deducir que procesos de los cuales se tiene la concepción que afectan directamente los recursos financieros y la productividad de las empresas, tienen mayor dedicación en formación dentro de los programas de especialización, es decir, por ejemplo, una mala estructura salarial afecta directamente los ingresos y egresos de la empresa; y una alta accidentalidad y enfermedades laborales afecta la productividad de las personas y por ende los ingresos empresariales.

Es así, que para resaltar este enfoque dentro de los programas de especialización en el área de gestión humana, dentro del Macroproceso de Compensación, Bienestar y salud de las personas, en el proceso de Calidad de vida laboral, solo se identifican dos programas que en su estructura curricular contienen el tema de Motivación y calidad de vida, es posible que no se le dé tanta importancia a estos temas o que de alguna forma lo incluyan en otras asignaturas, pero es importante resaltar que si estamos hablando de Gestión del talento humano, y estamos hablando de personas y de su importancia para la organización, temas como el de motivación, calidad de vida laboral, entre otros, deberían ser muy importantes al momento de formar especialistas o gerentes de gestión humana.

Continuando con la relación de las asignaturas identificadas dentro de los programas de especialización relacionados con la gestión humana y los Macroprocesos del área de gestión humana planteados por García et al (2011); en el Cuadro No. 8 se presenta la relación encontrada con los Macroprocesos de Desarrollo de Personal y de Relaciones con el empleado.

Cuadro No. 8. Macroprocesos de Desarrollo de Personal y de Relaciones con el Empleado

UNIVERSIDADES

MACROPROCESO DE GESTION HUMANA	PROCESO	ASIGNATURAS RELACIONADAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL UNIVERSIDADES
DESARROLLO DEL PERSONAL	DESARROLLO DEL PERSONAL	Relaciones laborales. Bienestar, Servicios, Protección y Relaciones Laborales. Relaciones y negociaciones laborales. Fundamento de las relaciones laborales.				1	1		1											1				1			5
DESARROLLO DEL PERSONAL	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Gestión del desempeño y efectividad organizacional o la compensación. Sistema de evaluación del desempeño e indicadores de gestión.			1						1										1						3
DESARROLLO DEL PERSONAL	DESARROLLO DEL PERSONAL	Gestión y control de planes de desarrollo personal. Vinculación, capacitación y desarrollo del talento humano.																	1		1						2
RELACIONES CON EL EMPLEADO	Negociación Colectiva y Relación con el Sindicato	Negociación y resolución o intermediación de conflictos. Relaciones y negociaciones laborales. Competencias en negociación. Negociación. Negociación laboral.	1		1	1			1	1			1				1				1	1		1			10

Fuente: Elaboración propia.

Es importante resaltar del cuadro anterior que se identificaron varias asignaturas que no se relacionaban directamente con algún proceso del Macroproceso de Desarrollo de personal, pero que de alguna forma tienen que ver con las relaciones laborales que se orientan en ese desarrollo del personal, teniendo esto claro, se evidencian 5 programas que se enfocan a las relaciones laborales y a la parte de Desarrollo, y que no se enfocan a esa relación con el Sindicato que se presenta en el Macroproceso de Relaciones con el empleado planteado por García et al (2011). Así mismo, se presentan 3 programas relacionados con el proceso de Evaluación de desempeño que pertenece al Macroproceso en análisis, aquí se presentan asignaturas como gestión y evaluación del desempeño, las cuales son fundamentales para el desarrollo de personal, pero solamente 3 de 24 programas lo ofrecen en su estructura curricular, lo cual deja notar la poca importancia que se le da a este proceso como a otros ya analizados. Aparece dentro de este Macroproceso de Desarrollo de personal, unas asignaturas enfocadas específicamente o relacionadas con el nombre del Macroproceso, lo ofrecen dos universidades dentro de su programa de especialización, pero una de ellas unido a otros procesos identificados dentro de los Macroprocesos, entonces como conclusión se observa que el Desarrollo de personal tampoco tiene una relativa importancia dentro de la formación de especialistas o gerentes de gestión humana.

Por último, el Macroproceso de Relaciones con el empleado, dentro de este Macroproceso se tienen los procesos de Negociación colectiva y relación con el sindicato, dentro de los programas de especialización identificados no se evidencian asignaturas relacionadas con el tema de Sindicatos, pero si se encuentran muchos programas que ofrecen asignaturas en cuanto a lo que tiene que ver con Negociación laboral y Resolución de Conflictos, las cuales se relacionan con el proceso, pero sin hacer énfasis en la relación sindical, es posible que la mayoría de estas asignaturas no se enfoquen en el tema sindical pero de una u otra forma la formación en negociación aporta en conocimientos y habilidades para entrar en contacto ya sea con un empleado, con un grupo de empleados o con un sindicato, con los cuales se presente algún tipo de conflicto. Dado lo anterior se identificaron 10 programas de especialización que cuentan con asignaturas relacionadas con la negociación y resolución de conflictos, se considera un número alto de Universidades y programas que se enfocan o le dan importancia a este tema de Negociación y de alguna forma más general de Relación con los empleados.

Además de las asignaturas relacionadas con los Macroproceso de gestión humana planteados por García et al (2011), es muy importante resaltar lo que hasta el momento se ha ido identificando en relación al poco enfoque que los programas de especialización actuales hacen frente a estos o a los procesos correspondientes a cada Macroproceso, es así, que se identifican un gran número de asignaturas que no tienen relación con estos y que se orientan a otras áreas de formación u otros conocimientos, en sí orientados a aspectos gerenciales, esto se presenta en los cuadros siguientes, inicialmente en el Cuadro No. 9 se señalan las asignaturas que se relacionan con Habilidades Gerenciales.

Cuadro No. 9. Asignaturas relacionadas con el Área de formación Habilidades Gerenciales.

UNIVERSIDADES																												
ÁREA DE FORMACION	TEMA RELACIONADO	ASIGNATURAS RELACIONADAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL UNIVERSIDADES	
HABILIDADES GERENCIALES	DESARROLLO HUMANO	Desarrollo Humano. Desarrollo humano sostenible. Creatividad empresarial, innovación y desarrollo humano. Gestión y desarrollo humano.	1			1	11		1							1					1		1				7	
HABILIDADES GERENCIALES	COMPETENCIAS GERENCIALES	COMPETENCIAS GERENCIALES CON ÉNFASIS EN MANEJO DE CONFLICTOS. Gestión y desarrollo de competencias organizacionales. Desarrollo de competencias y habilidades en la gerencia del talento humano. Habilidades Gerenciales.	1	1						1				1	1											1	6	
HABILIDADES GERENCIALES	GESTION DEL CONOCIMIENTO	Gestión del conocimiento.						1	1							1			1						1		5	
HABILIDADES GERENCIALES	PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Pensamiento estratégico. Pensamiento Estratégico y Gerencia Global. Planeación estratégica y Prospectiva.								1			1	1								1		1			5	
HABILIDADES GERENCIALES	HABILIDADES GERENCIALES	Habilidades gerenciales (coaching, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, manejo de grupo). Desarrollo de competencias y habilidades en la gerencia del talento humano. Coaching I y II. Coaching y habilidades.			1										1			1							11		4	
HABILIDADES GERENCIALES	ETICA	Ética. Ética, código de buen gobierno.								1			1		1								1				4	
HABILIDADES GERENCIALES	PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	Psicología de las organizaciones. Modelos e incidencias de la psicología organizacional. Comportamiento y psicología aplicada a la organización.							1			1			1											1	4	
HABILIDADES GERENCIALES	LIDERAZGO	Liderazgo. Habilidades gerenciales (liderazgo).			1								1									1					3	
HABILIDADES GERENCIALES	TRABAJO EN EQUIPO	Trabajo en equipo. Habilidades gerenciales (trabajo en equipo).			1	1																					2	
HABILIDADES GERENCIALES	DIRECCION	Desarrollo directivo (valoración de potencial y Outdoor training)									1																1	

Fuente: Elaboración propia.

Es importante resaltar del cuadro anterior que los programas de formación en especialización identificados, algunos unifican en una sola asignatura los temas relacionados con habilidades gerenciales y competencias gerenciales, y asignaturas que contienen varios temas que se identifican como habilidad se integran en una sola asignatura. Es así, como se identifican unas asignaturas relacionadas con el Desarrollo humano, analizándolo desde el punto de vista de habilidad gerencial y de conocimiento necesario para gestionar actividades encaminadas al desarrollo integral del ser humano y de su relación con estos. Se podrían considerar estas asignaturas con el Macroproceso de Desarrollo de personal planteado por García et al (2011), pero dentro de estas se observan actividades y procesos más puntuales de gestión humana, como capacitación, evaluación de desempeño, entre otros, que son más específicos y que en el tema de Desarrollo humano se pueden evidenciar aspectos más profundos del ser humano y que teniendo esta habilidad y conocimiento se puede realizar un gran aporte al Macroproceso y sus procesos. Se observa un enfoque orientado a fortalecer esta habilidad gerencial relacionada con el desarrollo humano, al identificar 7 programas de especialización que lo incluyen dentro de sus contenidos o asignaturas.

Basados en el enfoque de competencia como habilidades, conocimientos y capacidades requeridas para desempeñar una función, Spencer y Spencer (1993), se identifica y se relacionan las asignaturas que se presentan como Competencias gerenciales, gestión de competencias, entre otras, como unas asignaturas que están tomando fuerza y que al tener 6 programas de especialización que las presentan en su contenido, revela la importancia que tiene el desarrollo o la formación frente estas competencias gerenciales, es posible que al revisar los contenidos de estas asignaturas se encuentren asignaturas o temas que se analizaran más adelante, ya incluidos, y así mismo las competencias planteadas por Calderón (2004) para los gerentes de gestión humana, sean desarrolladas dentro del contenido, entonces es necesario analizar la importancia, definir si las habilidades o competencias gerenciales se trabajan dentro de una sola asignatura o es conveniente trabajarlas independientemente; más adelante aparece con 4 programas de especialización que ofrecen asignaturas con el nombre de Habilidades Gerenciales, dentro de estas se puede concluir de igual forma lo expresado anteriormente, eso sí, teniendo claro al momento de definir los contenidos y las asignaturas el concepto o la diferencia entre competencia y habilidad gerencial, lo cual no conlleve a desorientar o confundir en los conceptos y apreciaciones. La apreciación de la necesidad de definir si dentro de una sola asignatura se manejan todas las habilidades o competencias, o si se manejan de forma individual, debe ser considerada en los programas de formación teniendo en cuenta su importancia y el enfoque que se le da a formar gerentes del área de gestión humana, lo anterior, debido a que dentro de algunas asignaturas llamadas Habilidades gerenciales, se identifica que se trabajan temas o habilidades específicas como el coaching, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, entre otras, que perfectamente necesitan un módulo o asignatura de formación para conocerlas y desarrollarlas, lo cual implica un nuevo aspecto, en lo relacionado al enfoque de los programas de especialización: *¿Se busca brindar solamente el conocimiento general de las habilidades gerenciales o se busca su aprendizaje y desarrollo en cada uno de los participantes en el programa de especialización?*

Como otras habilidades gerenciales se identifican 5 programas de especialización que ofrecen lo relacionado con Gestión del conocimiento y Pensamiento estratégico, en la

primera todos los 5 programas cuentan con el mismo nombre de gestión de conocimiento; mientras que la segunda se habla de pensamiento estratégico, unido a gerencia global y prospectiva. Estas son competencias que deben desarrollar los gerentes de cualquier área, pero se puede afirmar que un gerente de talento humano debe tener muy definida la competencia para gestionar el conocimiento, pues esta es la que permite transformar el conocimiento individual en conocimiento organizacional.

Dentro de 4 programas de especialización se identifican asignaturas relacionadas con la ética, no es un número considerable de programas comparado con los 24 analizados, pero es un aspecto importante al observar que se busca generar conocimiento o como lo dice una asignatura “código de buen gobierno”, como aspectos necesarios para gerenciar o que debe tener claro un gerente y especialista en gestión del talento humano, es difícil afirmar que se puede desarrollar la ética en una persona, en esta influyen aspectos individuales, culturales, sociales, entre otros, que difícilmente se podrían trabajar o cambiar con el tiempo de un módulo o asignatura y de la duración de una especialización, pero sí es importante resaltar, la formación en ética para un especialista que puede aspirar a ser un gerente de gestión de talento humano. Igualmente, con 4 programas de especialización que la ofrecen se identifica la asignatura de psicología organizacional, esta se podría relacionar más con temas teóricos pero se presenta como habilidad gerencial al momento de desarrollar un poco el conocimiento y habilidad de entender los comportamientos de las personas, su incidencia y de alguna forma saber cómo actuar frente a las relaciones de diversidad.

Al final se identifican otras habilidades o competencias gerenciales que se presentan como asignaturas independientes por algunos programas de especialización y que las incluyen dentro de su formación, orientada a aspectos gerenciales, nuevamente se relaciona la observación frente a si sólo se presentan aspectos teóricos o se trabaja en su desarrollo como habilidad o competencia. Dentro de estas se encuentran: Liderazgo, ofrecida por 3 programas de especialización, Trabajo en equipo y Dirección ofrecida por dos y un programa de especialización, respectivamente, relacionados con el área de gestión humana.

A continuación en el Cuadro No. 10, se identifican las asignaturas que se ofrecen dentro de los programas de especialización analizados, y que están más relacionados con la generación de conocimiento, aplicación de modelos, herramientas, entre otros, que permiten gestionar todo lo concerniente a los Procesos administrativos generales, pero que se relacionan con el área de gestión humana y su vínculo con las personas dentro de la organización.

Cuadro No. 10. Asignaturas relacionadas con el Área de formación Procesos Administrativos.

UNIVERSIDADES

ÁREA DE FORMACION	TEMA RELACIONADO	ASIGNATURAS RELACIONADAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL UNIVERSIDADES
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	CULTURA ORGANIZACIONAL	Cultura organizacional. Cultura, Clima, Cambio y Desarrollo Organizacional. Cultura y comunicación organizacional. Cultura y desarrollo organizacional. Cultura organizacional y formación del talento. Gestion de la cultura y cambio.				1	1	1	1				1	1		1		1			1	1				1	11
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y HUMANO. Gestión del cambio y desarrollo organizacional. Cultura, Clima, Cambio y Desarrollo Organizacional. Iniciativa y Desarrollo Empresarial.	1	1			1		1					1			1					1				1	8
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Responsabilidad social empresarial. Desarrollo sostenible/RSE. Responsabilidad social en la gestión del talento humano.			1			1				1			1						1	1	1				7
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	CAMBIO ORGANIZACIONAL	CAMBIO ORGANIZACIONAL. Administración procesos de cambio. Gestión del cambio.	1		1	1	1						1	1												1	7
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.	1	1				1			1					1							1				6
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Comunicación organizacional. Comunicación e información organizacional. Taller de comunicación. Habilidades gerenciales (comunicación). Cultura y comunicación organizacional.			1			1				1					1			1							5
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Comportamiento Organizacional. Comportamiento y psicología aplicada a la organización.				1	1			1		1															4
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	CLIMA ORGANIZACIONAL	Clima Organizacional. Cultura, Clima, Cambio y Desarrollo Organizacional. Cultura y clima organizacional. Gestión del cambio, la cultura organizacional y el clima organizacional.			1	1						1	1														4
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Estructura organizacional. Diseño y estructura organizacional.						1								1						1					3
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	CONTROL	Seguimiento y Control a la gestión humana. Evaluación y control de la gestión humana por competencias. Control de gestión											1	1								1					3
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	Análisis organizacional. Diagnóstico y análisis organizacional.			1							1															2
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	Ingeniería Organizacional. INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL.										1											1				2
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	MERCADEO	Mercadeo								1																	1

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la identificación y análisis anterior es de vital importancia tener en cuenta que los temas de procesos administrativos se pueden ofrecer con un enfoque organizacional general, o un enfoque específicamente a la participación o de la importancia del área de gestión humana dentro de los procesos administrativos que se desarrollan y llevan a cabo dentro de una organización.

Es así, como aparecen procesos o actividades administrativas, que un especialista o gerente de gestión del talento humano debe tener muy claros y conocer sus modelos o herramientas para poder aportar y gestionar dentro de su área y de igual manera como área estratégica, aportar y participar al direccionamiento y estrategia de toda la organización, importante que un gerente conozca de todos los procesos involucrados en el funcionamiento de una organización.

En estos procesos administrativos identificados y que se clasificaron como proceso debido a que tienen que ver con actividades que se realizan para conocer mejor el funcionamiento de la organización, mejorar el ambiente laboral y por ende la imagen del área de gestión humana y de toda la organización, son procesos importantes para conocer algunos en aspectos básicos, otros a profundidad y en otros saber implementar herramientas o modelos existentes. Dado lo anterior aparecen asignaturas relacionados con procesos de Cultura, Clima, Desarrollo y Cambio organizacional, algunas de estas unificando dos, tres o los cuatro procesos, y otras manejándolos de forma individual es así como por ejemplo el tema de Cultura organizacional es ofrecido por 11 programas de especialización, seguido por Desarrollo organizacional por 8 programas y Cambio organizacional con 7 programas de especialización que lo ofrecen, en cuanto a Clima organizacional aparece con 4 programas de especialización que lo tiene dentro de su contenido programático, es posible que se incluya dentro del contenido de Cultura organizacional o que se cometa un error al no darle la misma importancia al clima de la cultura, si hablamos de personas, es importante que estos dos temas se trabajen fuertemente y más aún que un gerente de gestión humana tenga el conocimiento y la formación para liderar estos temas y procesos.

Una asignatura que aparece y que puede enfocarse tanto al nivel general, pero dentro de estos programas de especialización orientado más al área de gestión humana, es la asignatura de Responsabilidad social empresarial, la cual puede conllevar a denotar el aporte y la responsabilidad que le surge a un área de gestión humana y a su gerente frente al impacto que sus actuaciones, actividades, condiciones, tratos, entre otros, pueden generar en la sociedad, comunidades específicas o familias de las personas relacionadas con la organización, de ahí es considerable que 7 programas de especialización cuenten con una asignatura que genera conocimientos frente a las actividades de responsabilidad social que se pueden liderar desde una área de gestión humana.

Así como los anteriores, aparecen otros temas organizacionales y administrativos que son de vital importancia y, que un gerente de gestión humana debería conocer, ya que pueden ser actividades de su quehacer diario y que le apoyan para realizar una mejor gestión. Aparecen entonces, el tema de Aprendizaje organizacional con 7 programas de especialización que lo ofrecen y todas con el mismo nombre; el tema de Comunicación organizacional con 5 programas que lo ofrecen; de igual forma aparece el tema de Estructura organizacional y Control, este último se puede orientar no tanto al tema

organizacional general, sino más bien a un control dentro del área de gestión humana pero con fundamentos y bases de formación a nivel organizacional; de igual forma aparece el tema de análisis organizacional, aspecto importante para conocer el estado general de una organización, pero que solo es ofrecido por 2 programas. Se identifican dos asignaturas que se pueden relacionar con procesos administrativos y sobre todo por sus denominaciones; Ingeniería e Intervención organizacional, con modificación o cambios en los procesos; y finalmente, aparece una asignatura relacionada con mercadeo, es posible que tenga alguna relación y que el programa que lo ofrece tenga algún énfasis específico o quiera generar un conocimiento o capacidad de mercadeo dentro de los participantes.

Adicional a lo anterior, enfocado en los procesos administrativos, en el Cuadro No. 11 se identifican áreas de formación, proceso o aspectos más teóricos pero que de una u otra forma son asignaturas que brindan conocimientos, capacidades y conceptualización que permiten un mayor entendimiento de la organización.

Cuadro No. 11. Asignaturas relacionadas con el Área de formación Teoría Organizacional y Entorno Organizacional.

ÁREA DE FORMACION	TEMA RELACIONADO	ASIGNATURAS RELACIONADAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL UNIVERSIDADES	
TEORIA ORGANIZACIONAL	TEORIA ORGANIZACIONAL	Teoría organizacional. Teorías administrativas y gestión del talento. Teorías de la gestión del talento humano. Modelos Organizacionales.						1					1			1		1	1					1			6	
TEORIA ORGANIZACIONAL	GERENCIA	Gerencia contemporánea. Modelos gerenciales. Pensamiento Estratégico y Gerencia Global. Gestión en las organizaciones. Gerencia Contemporánea								1		1		1											1		1	5
TEORIA ORGANIZACIONAL	GESTION HUMANA	Introductorio, Humanismo y gestión.						1																			1	
TEORIA ORGANIZACIONAL	GESTION HUMANA	Formación sociohumanística																	1								1	
ENTORNO ORGANIZACIONAL	SOCIO-ECONOMIA	Desarrollo Socio-Económico. Contexto socio-económico. Análisis del entorno socio-económico. CONTEXTO Y TRABAJO.					1	1											1					1	1		5	
ENTORNO ORGANIZACIONAL	ECONOMIA Y EMPRESAS	Empresas y economía laboral. Economía General. Realidad Empresarial. Economía, mercado laboral y empresa en Colombia. Globalización e internacionalización de la economía							1		1		1			1									1		5	
ENTORNO ORGANIZACIONAL	COMPETITIVIDAD	Estrategia competitiva global. Globalización, competitividad y sociedad del conocimiento. Entorno y competitividad.									1					1						1		1		1	5	
ENTORNO ORGANIZACIONAL	ENTORNO	Entorno organizacional																1									1	

Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior, se puede decir que lastimosamente, la parte teórica no es muy bien profundizada por estos programas de especialización, ya que de 24 programas de especialización identificados solo 6 hablan de teorías organizacionales, y al analizar un poco más allá, si a un programa de especialización ingresan personas de cualquier profesión y si el enfoque está orientado a ser futuros gerentes del área de gestión humana, es claro que deben tener formación y conocimientos básicos de algunas teorías o modelos administrativos básicos, o por lo menos de las teorías relacionadas con la gestión humana y su administración. Así mismo, aparecen 5 programas que presentan asignaturas relacionadas con la gerencia y modelos gerenciales, aspecto fundamental para conocer las tendencias, aspectos claves y actualidad de la gerencia a nivel mundial. De igual forma, 2 programas ofrecen una asignatura relacionada con el tema de teorías o aspectos del humanismo y la gestión, y, que abren las puertas a todo el contenido específico del área de gestión humana que ofrece el programa.

Al igual que las teorías organizacionales, existen programas que profundizan frente al Entorno organizacional, que tienen presente dentro de la formación de un especialista en gestión humana la posibilidad de conocer y analizar el entorno, aunque solo existe un programa que tiene la asignatura de Entorno organizacional, existen 5 programas que tratan el tema de Socio-economía, Economía y Empresas, y Competitividad, temas muy importantes al momento de analizar el entorno, y en el caso del área de gestión humana de conocer la realidad del entorno en cuanto a lo que afecta sus actividades propias, como el mercado laboral, las condiciones económicas y salariales, el número de empresas y la posibilidad de crecimiento económico y empresarial. Igual que las teorías, se observa muy poco enfoque de los programas a formar a los participantes en temas del entorno o realidad mundial y empresarial.

En el Cuadro No. 12 se relacionan específicamente las asignaturas o contenidos relacionados con temas de Investigación, y algunos no clasificados anteriormente y que tienen que ver, con el énfasis de los programas o un factor diferenciador que amplíe su cobertura de captación de personas interesadas en el programa.

Es muy importante, el hallazgo dentro de este comparativo de programas de especialización relacionados con el área de gestión humana, que diecisiete programas incluyen dentro de su contenido o asignaturas el tema de investigación, puede ser como metodología, seminario, taller, trabajo de aplicación, proyecto de investigación o diferentes estrategias, que puedan generar en los participantes habilidades investigativas útiles para el área y la organización, es importante tener presente el enfoque requerido en la asignatura de investigación, si es un enfoque orientado a trabajo final o si por el contrario, se pueden desarrollar actividades simuladas que permitan evidenciar el saber hacer de los especialistas o futuros gerentes de gestión humana.

Cuadro No. 12. Asignaturas relacionadas con el Área de formación Investigación y otros.

UNIVERSIDADES																											
ÁREA DE FORMACION	TEMA RELACIONADO	ASIGNATURAS RELACIONADAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL UNIVERSIDADES
INVESTIGACION	INVESTIGACION	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN. Seminario de Investigación o formación investigativa. Investigación, desarrollo y métodos cuantitativos. Proyecto de investigación. Taller de investigación. Seminario de investigación aplicada a la gestión humana.		1		1	1		1	1	1		1		1	1	1		1	1		1		11			14
	INVESTIGACION	Talleres líneas de investigación e intervención.					1															1			1		3
	PRACTICA	Trabajo de aplicación									1																1
	INVESTIGACION	Estrategias de Búsqueda										1															1
TECNOLOGIA	SISTEMAS DE INFORMACION	SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN HUMANA. E-Recursos Humanos.																				1	1		1		3
GESTIÓN DE CALIDAD	CALIDAD	Sistema de gestión de la calidad y productividad. Enfoque estratégico de gestión integral de calidad.							1					1													2
GESTIÓN DE LA PRODUCCION	PRODUCCION	Empresas y productividad							1																		1
EMPRENDIMIENTO	EMPRESA	Plan Empresa									1																1
CONSULTORIA	CONSULTORIA	La consultoría en gerencia del talento humano												1													1
SEMINARIOS	SEMINARIOS	Seminarios internacionales																				1					1
SEMINARIOS	SEMINARIOS	Seminario de profundización																				1					1

Fuente: Elaboración propia.

Al final, aparecen unos temas o asignaturas que en muchos casos pueden ser como se mencionó anteriormente un énfasis o el factor diferenciador de algunos programas, dentro de estos cabe resaltar que aparecen 3 programas de especialización que presentan y se diferencian de los otros 21 programas identificados, al presentar asignaturas relacionadas con la tecnología y específicamente sistemas de información para el área de gestión humana, este puede ser un aspecto importante a tener en cuenta y que se debe trabajar para conseguir o utilizar sistemas de información que faciliten los procesos o actividades del área de gestión humana y que ayuden al beneficio de las personas, cumplimiento de metas del área y por ende al cumplimiento de los objetivos organizaciones.

Como se menciona anteriormente, aparecen asignaturas específicas que se enfocan en temas distintos a la gestión humana, pero que pueden ser utilizados por los programas para diferenciarse, entre ellos encontramos que cuentan con una asignatura relacionada en un programa de especialización, enfocadas al tema de Calidad, Producción, Emprendimiento, Consultoría y Seminarios, estos últimos relacionados con gestión humana y que se puede afirmar que ayuden a fortalecer el conocimiento y las habilidades al buscar generar en el participante una orientación para ser independiente o ser consultor, y por otra parte al ampliar su “ser” y “saber hacer”, al tener la posibilidad de asistir a seminarios internacionales y de profundización.

Finalmente en el cuadro No. 13, se relacionan las asignaturas o áreas de formación que son más ofrecidas por los programas de especialización relacionadas con gestión humana dentro de las 24 Universidades identificadas y con programas activos según el SNIES. Se presentan las asignaturas que contienen hasta 7 programas que las ofrecen o las tienen dentro de sus contenidos. Es importante resaltar el Proceso de Planeación estratégica de talento humana planteado por García et al (2011), relacionado con lo que tiene que ver con asignaturas de Gestión por competencias, un concepto relativamente nuevo, pero que tienen fuerza dentro de los programas de especialización identificados, y así mismo, unido a las asignaturas de gestión estratégica del talento humano, lo cual evidencia el enfoque en la importancia y de una muy buena gestión o gerencia del área de gestión humana dentro de las empresas.

De igual forma, se resalta dentro de las asignaturas más ofrecidas, las relacionadas con el proceso de Marco legal colombiano; Compensación y estructura salarial, Negociación y resolución de conflictos, Política general y del talento humano e Higiene y seguridad industrial, procesos planteados igualmente dentro de los Macroprocesos de García et al (2011), pero que evidentemente, faltan muchos más que son de vital importancia en las áreas de gestión humana, y que no son ofrecidos por la mayoría de programas y no se realiza mucho énfasis en ellos.

Cuadro No. 13. Asignaturas que son más ofrecidas por los programas de Especialización en gestión del talento humano.

PROCESO/ ÁREA RELACIONADA	ASIGNATURAS RELACIONADAS	TOTAL UNIVERSIDADES
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (Gestión Humana por Competencias)	GESTIÓN o Gerencia HUMANA POR COMPETENCIAS. Competencias del Talento Humano. Sistema de Gestión por Competencias del Talento Humano. Gerencia del talento humano basado en competencias. Gestión por competencias. Competencias en la gestión del talento humano. Evaluación y control de la gestión humana por competencias. Competencias laborales.	17
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	GERENCIA o Gestión ESTRATÉGICA. Gerencia o Gestión estratégica del talento humano. Planeación Estratégica aplicada a gestión humana o del talento humano. Proceso Estratégico de la Gestión Humana. Planeación de recursos humanos.	14
MARCO LEGAL COLOMBIANO	DERECHO LABORAL INDIVIDUAL Y COLECTIVO. Legislación laboral. Aspectos legales aplicados a la gestión humana. Normatividad laboral. Régimen laboral.	14
INVESTIGACION	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN. Seminario de Investigación o formación investigativa. Investigación, desarrollo y métodos cuantitativos. Proyecto de investigación. Taller de investigación. Seminario de investigación aplicada a la gestión humana.	14
COMPENSACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL. INCENTIVOS Y BENEFICIOS	ADMINISTRACIÓN o Gerencia DE LA COMPENSACIÓN. Gestión y compensación salarial. Compensaciones. Remuneración e incentivos. Estrategias, políticas y sistemas de compensación salarial. Manejo de salarios y compensaciones.	13
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (Aspectos Financieros)	FUNDAMENTOS FINANCIEROS. FINANZAS APLICADAS A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Sistemas de información, contabilidad y análisis financiero para GTH. Estrategia financiera. Decisiones financieras en la gestión del personal. Finanzas para la toma de decisiones laborales. GERENCIA FINANCIERA DE LA GESTION HUMANA	11
CULTURA ORGANIZACIONAL	Cultura organizacional. Cultura, Clima, Cambio y Desarrollo Organizacional. Cultura y comunicación organizacional. Cultura y desarrollo organizacional. Cultura organizacional y formación del talento. Gestión de la cultura y cambio.	11
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POLÍTICA GENERAL DEL TALENTO HUMANO - (Indicadores de Gestión)	Indicadores de gestión aplicada a gestión humana. Indicadores estratégicos de gestión humana. Investigación, desarrollo y métodos cuantitativos. Indicadores de medición y gestión. Diseño, construcción, implementación y evaluación de indicadores para la gestión. Sistema de evaluación del desempeño e indicadores de gestión.	10
Negociación Colectiva y Relación con el Sindicato	Negociación y resolución o intermedación de conflictos. Relaciones y negociaciones laborales. Competencias en negociación. Negociación. Negociación laboral.	10
POLÍTICA GENERAL DEL TALENTO HUMANO	Administración del talento humano. ADMINISTRACIÓN A ESCALA HUMANA. Fundamentos de Gestión Humana o de la gerencia del talento humano. Gestión humana o del talento humano. Gestión.	9
HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	SALUD OCUPACIONAL. Organizaciones saludables. Seguridad industrial integral-salud ocupacional. Salud ocupacional y bienestar laboral. Salud y seguridad en el trabajo.	9
MARCO LEGAL COLOMBIANO SEGURIDAD SOCIAL	Seguridad social. Marco legal, normativo y de seguridad social. Sistemas de seguridad social (salud-riesgos-pensiones). Derecho laboral y seguridad social. Gestión de la seguridad social. Seguridad social integral.	8
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y HUMANO. Gestión del cambio y desarrollo organizacional. Cultura, Clima, Cambio y Desarrollo Organizacional. Iniciativa y Desarrollo Empresarial.	8
DESARROLLO HUMANO	Desarrollo Humano. Desarrollo humano sostenible. Creatividad empresarial, innovación y desarrollo humano. Gestión y desarrollo humano.	7
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Responsabilidad social empresarial. Desarrollo sostenible/RSE. Responsabilidad social en la gestión del talento humano.	7
CAMBIO ORGANIZACIONAL	CAMBIO ORGANIZACIONAL. Administración procesos de cambio. Gestión del cambio.	7

Fuente: Elaboración propia.

Cabe reiterar, que el enfoque de los programas en los aspectos financieros y el número considerable de programas, 11 en total, que ofrecen formación relacionada en este tema; enfocado a gestión humana, aspecto interesante al momento de conocer la inversión que realizan las empresas en los procesos de esta área y que pueden ayudar a fortalecer su importancia y aporte a la organización. Se resaltan también las asignaturas relacionadas con Investigación, Cultura organizacional, Desarrollo organizacional y Humano, Responsabilidad social empresarial y Clima organizacional, son asignaturas que abarcan muchos aspectos pero que de igual forma se quedan por fuera, asignaturas necesarias para la formación de gerentes de gestión humana.

3.2 Identificación de los conocimientos, habilidades y competencias que requieren las empresas a través de una encuesta realizada a personas relacionadas con el área de talento humano.

Para identificar los conocimientos habilidades y competencias que requieren las empresas, se decide como parte del análisis, realizar una encuesta que permita identificar dichas competencias necesarias en un gerente de talento humano.

La encuesta se elabora a partir de la investigación realizada por Calderón y Naranjo (2004), *Competencias laborales de los gerentes de talento humano*, la cual permite identificar una serie de competencias que se enmarcan en experiencias de empresas colombianas, logrando de esta forma un acercamiento a la realidad empresarial del país. Y por otra parte, ésta investigación ofrece como resultado un Diccionario de competencias, descrito en el Marco Teórico, y las cuales hacen parte de la encuesta aplicada para esta investigación, a saber:

1. Aprendizaje continuo
2. Autocontrol
3. Capacidad de interrelación
4. Conocimiento del negocio
5. Facilitador
6. Gestión del cambio
7. Gestión de la cultura
8. Gestión de procesos
9. Habilidades de comunicación
10. Liderazgo
11. Manejo de prácticas del recurso humano
12. Negociación
13. Orientación al cliente
14. Orientación al logro
15. Pensamiento estratégico
16. Sensibilidad social
17. Toma de decisiones
18. Trabajo en equipo

Estructura de la Encuesta

La primera parte de la encuesta, a partir del Diccionario de competencias elaborado por Calderón et al (2004), realiza la descripción de 18 competencias con las que debe contar un gerente de talento humano y solicita al encuestado realizar una valoración a cada una de ellas de acuerdo a la siguiente escala:

Es muy importante	Es importante	Es medianamente importante	Tiene algo de importancia	No tiene ninguna importancia
5	4	3	2	1

La segunda parte de la encuesta, solicita al encuestado de acuerdo a su experiencia, sugerir competencias que no se encuentren en el listado correspondiente a la primera parte y de igual forma asignarles un valor de acuerdo a la escala:

Es muy importante	Es importante	Es medianamente importante	Tiene algo de importancia	No tiene ninguna importancia
5	4	3	2	1

La encuesta se diligencia por un total de 102 participantes cercanos al área de talento humano, ya sea por interés laboral o académico. Para la distribución y recolección de datos se procede con la elaboración de un cuestionario a partir de la plantilla que ofrece la herramienta de Google Drive y su aplicación se realiza por medio de correos electrónicos a contactos profesionales, grupos de discusión y/o trabajo sobre talento humano formados en redes sociales como LinkedIn.

A partir de la calificación asignada por los encuestados a cada una de las competencias correspondientes a la primera parte de la encuesta, se obtiene una calificación promedio de cada competencia sobre las 102 encuestas diligenciadas, y con el fin de determinar la importancia que dentro del grupo de encuestados tiene cada una de ellas, en la Tabla No. 8 se muestra en forma descendente su promedio.

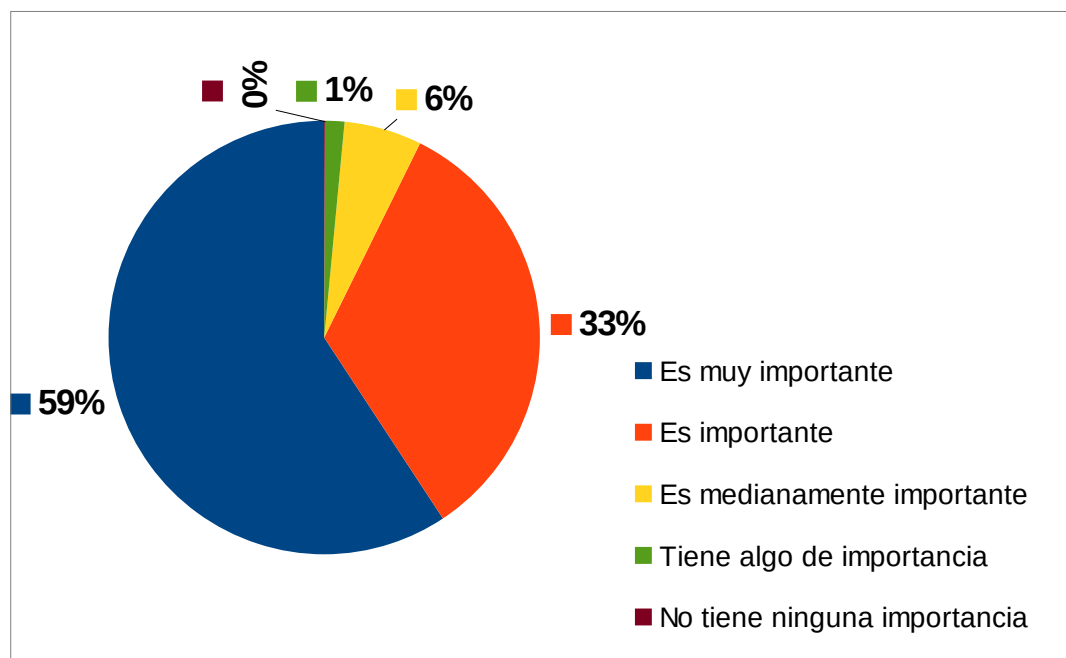
Tabla No. 8. Calificación promedio obtenida por cada competencia en orden descendente

Competencia	Promedio
Habilidades de Comunicación	4,8
Liderazgo	4,7
Autoncontrol	4,7
Toma de Decisiones	4,6
Capacidad de interrelación	4,6
Trabajo en Equipo	4,6
Pensamiento Estratégico	4,6
Aprendizaje Continuo	4,6
Manejo de Prácticas del Recurso Humano	4,5
Gestión del Cambio	4,5
Conocimiento del Negocio	4,5
Orientación al Logro	4,4
Facilitador	4,4
Sensibilidad Social	4,4
Gestión de la Cultura	4,4
Negociación	4,4

Fuente: Elaboración propia

La encuesta también permite clasificar al grupo de los 102 encuestados de acuerdo a la escala de valor sugerida e identificar el nivel de aceptación y reconocimiento de la importancia del grupo de las 18 competencias presentadas por Calderón et al (2004) en el área de gestión humana, porcentajes que se visualizan en la Grafica No. 1.

Gráfica No. 1. Porcentaje de reconocimiento del grupo de competencias por parte de los encuestados



Fuente: Elaboración propia a partir del resultado de las Encuestas.

La calificación promedio obtenida por cada una de las competencias y el porcentaje de reconocimiento por parte de los encuestados del grupo de competencias planteadas por Calderón et al (2004), da cuenta, en primera instancia, que el total de las 18 competencias son importantes, al encontrarse en la escala de valor por encima de la calificación de cuatro coma uno (4,1) y, por otra parte, que el 59% de las personas encuestadas consideran, que el grupo de competencias sugeridas en la primera parte de la encuesta son “*muy importantes*” para un gerente de talento humano, y, por el contrario la escala de valor de “*no tiene ninguna importancia*” tiene un porcentaje asignado del 0%.

De esta forma se ratifica que las 18 competencias planteadas en su investigación por Calderón et al (2004), son pertinentes y a su vez sugieren la necesidad de encontrarse inmersas en el contenido temático requerido para la formación del gerente en talento humano.

Por otra parte, debido a que las calificaciones obtenidas en cada una de las competencias no presentan una diferenciación marcada; por el contrario se encuentran entre la calificación

de 4,0 y 5,0, lo que equivaldría en la escala de valoración entre “*importante*” y “*muy importante*”, con el fin de realizar un análisis de acuerdo a la percepción que tienen de cada una de ellas los encuestados, en la Tabla No. 9 se muestra la agrupación de las mismas en tres partes teniendo en cuenta la calificación obtenida y el promedio de éstas.

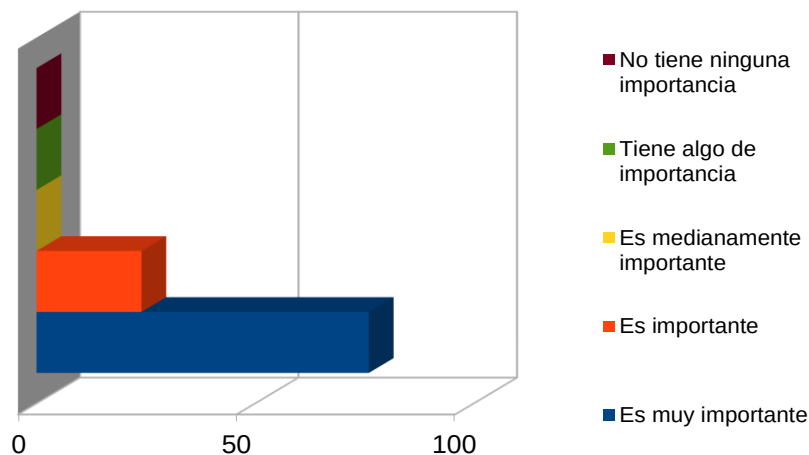
Tabla No. 9. Agrupación de competencias por promedio

Competencia	Promedio cada una	Agrupación para análisis
Habilidades de Comunicación	4,8	
Liderazgo	4,7	PROM 4,6
Autoncontrol	4,7	
Toma de Decisiones	4,6	
Capacidad de interrelación	4,6	
Trabajo en Equipo	4,6	
Pensamiento Estratégico	4,6	
Aprendizaje Continuo	4,6	
Manejo de Prácticas del Recurso Humano	4,5	PROM 4,4
Gestión del Cambio	4,5	
Conocimiento del Negocio	4,5	
Orientación al Logro	4,4	
Facilitador	4,4	
Sensibilidad Social	4,4	
Gestión de la Cultura	4,4	
Negociación	4,4	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta.

Con lo anterior y de acuerdo a los resultados de la encuesta de las competencias sugeridas por Calderón y Naranjo (2004), se destaca como la competencia considerada de mayor importancia la de HABILIDAD DE COMUNICACIÓN, por lo que no se incluye en las agrupaciones y se analiza de forma individual. Esta competencia obtiene una calificación de cuatro coma ocho (4,8), y una frecuencia de respuesta en el valor de la escala “*es muy importante*” de 76 y en “*muy importante*” de 24 respuestas, este resultado se muestra en la Gráfica No. 2.

Gráfica No. 2. Calificación *Habilidad de comunicación*



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

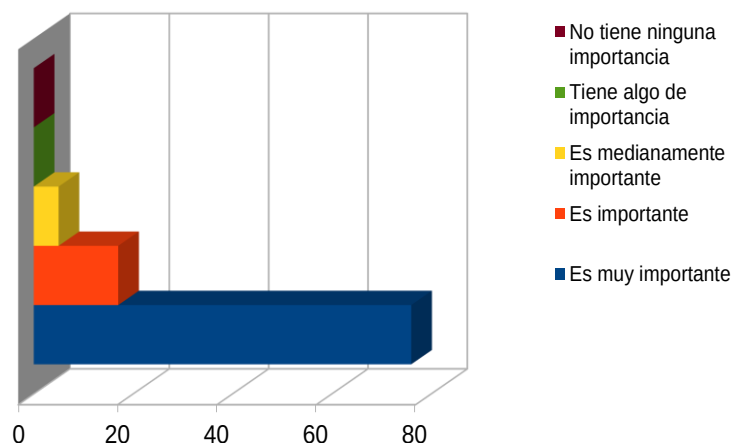
Como lo muestra la Gráfica No. 2, se logra reconocer que una de las competencias más importantes con las que un Gerente de Talento Humano debe contar, es Habilidad de comunicación, es decir, que debe cumplir con la capacidad de escucha e interpretación, de argumentación y una efectiva comunicación con cada uno de los miembros de la organización, más allá de dar prioridad a la necesidad del cliente, la cual sin ser menos importante, la competencia evaluada con menor calificación. En lo que es necesario enfocarse como gerente de talento humano es en la capacidad de comunicarse con sus colaboradores sin dejar a un lado el involucramiento del cliente como actor del proceso empresarial. Como lo cita Acevedo y Ospina (2007) “*Proveer a las empresas, de un talento humano, que piense localmente, pero actúe globalmente*”.

Para efecto de la identificación de las competencias requeridas por las empresas y el análisis de su pertinencia, como se menciona anteriormente, se realizan tres agrupaciones de acuerdo al promedio. La primera de ellas, corresponde a siete competencias que alcanzan una calificación promedio de cuatro coma seis (4,6), a continuación sus resultados y un breve análisis.

La primera competencia del grupo es la de LIDERAZGO, tal y como la define Calderón et al (2004) en su diccionario de competencias, consiste en *dirigir y acompañar a las personas de la organización, orientado a las metas*, esta competencia tiene una relación complementaria con la competencia de HABILIDAD DE COMUNICACIÓN, toda vez que corresponde con la incidencia que pueda tener un gerente de talento humano sobre su personal, su nivel de influencia en cuanto a la ‘transformación’ de individuo hacia un sujeto organizacional y lograr su alineación a los objetivos organizacionales, sin dejar de reconocer la naturaleza humana de su personal.

Esta competencia logra una calificación de cuatro coma siete (4,7), y una frecuencia de respuesta en el valor de la escala “*es muy importante*” de 76, en la escala “*muy importante*” de 17 respuestas y la escala de “*es medianamente importante*” de 5, este resultado se muestra en la Gráfica No. 3.

Gráfica No. 3. Calificación *Liderazgo*

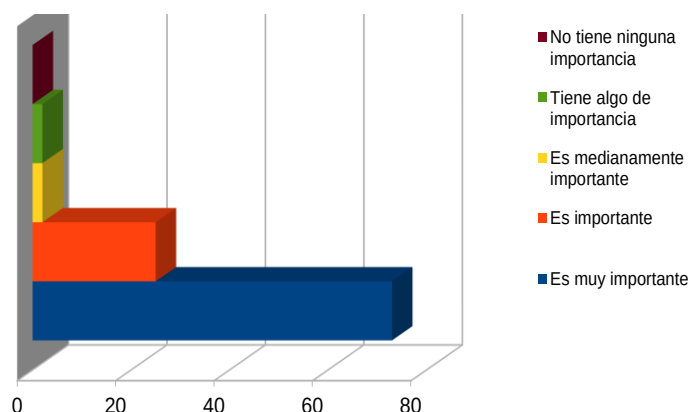


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

De acuerdo a la Gráfica No. 3, se identifica una clara valoración de la competencia Liderazgo como muy importante para un Gerente de Talento Humano, esta competencia en relación con la habilidad de comunicación determina en gran medida la influencia que una persona encargada del área de talento humano tenga sobre su personal y en igual forma sobre las decisiones que a nivel estratégico se den en la organización.

La competencia denominada AUTOCONTROL es definida como el *conocimiento y dominio de los límites de tolerancia en cada situación, control de las emociones y capacidad de retroalimentación para su crecimiento personal*. Esta competencia alcanza una calificación de cuatro coma siete (4,7), y una frecuencia de respuesta en el valor de la escala “*es muy importante*” de 73, en la escala “*muy importante*” de 25 respuestas, en la escala de “*es medianamente importante*” de 2 y en “*tiene algo de importancia*” de 2, este resultado se muestra en la Gráfica No. 4.

Gráfica No. 4. Calificación *Autocontrol*

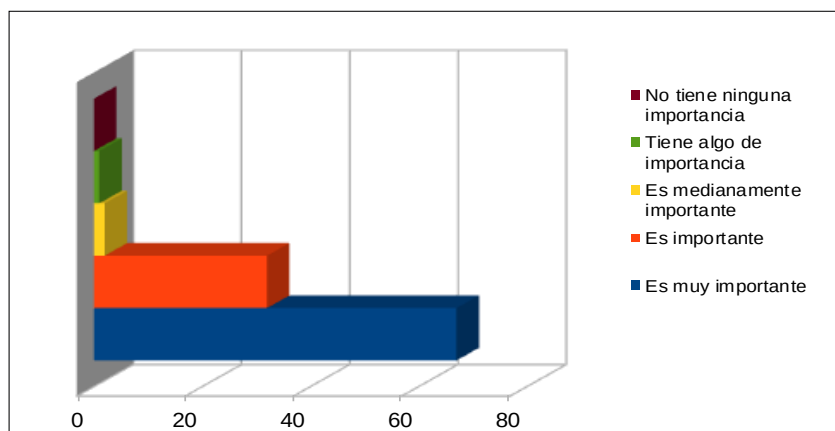


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Para un gerente de talento de humano, esta competencia de Autocontrol le permite desarrollar la capacidad de adaptación, el reconocimiento a la diferencia y mejoramiento de las relaciones interpersonales. Como lo afirma Martinez (2005) al hablar sobre las personas en la organización “... *al ser seres inteligentes dotados de un conjunto de cualidades, potencialidades y limitaciones, su manejo se hace mucho más complejo*”.

Por otra parte, dentro de este grupo, la competencia TRABAJO EN EQUIPO, de acuerdo al diccionario de competencias es definida como la *participación y trabajo activo con otros en la consecución de una meta común para la organización*. Para esta competencia la calificación asignada es de cuatro coma seis (4,6), y una frecuencia de respuesta en el valor de la escala “*es muy importante*” de 67, en la escala “*muy importante*” de 32 respuestas, en la escala de “*es medianamente importante*” de 2 y en “*tiene algo de importancia*” de 1, este resultado se muestra en la Gráfica No. 5.

Gráfica No. 5. Calificación *Trabajo en Equipo*

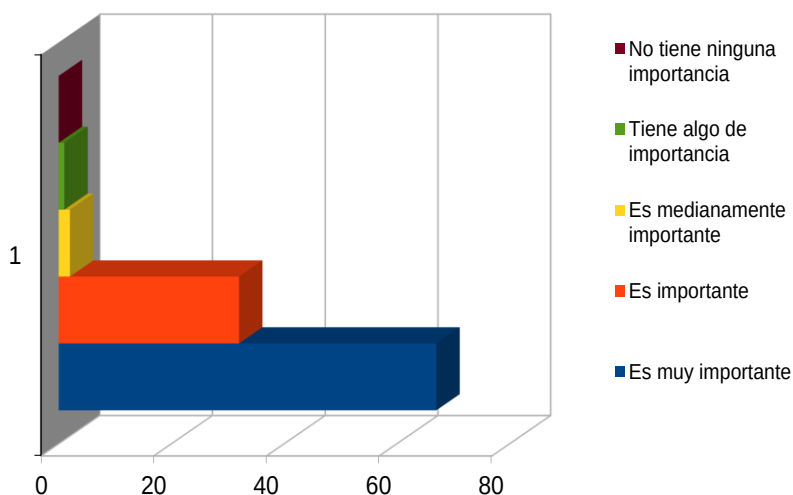


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Al igual que las competencias ya revisadas y que hacen parte de esta agrupación, además de resaltar su alto grado de complementariedad, la competencia de trabajo en equipo es necesaria para una correcta y eficaz la relación con el personal, su motivación y empoderamiento de los objetivos organizacionales que contribuyan a la estrategia de la organizacional, esta competencia tiene que ver con la capacidad de una persona para enfrentar las diferentes situaciones que se presentan en el desarrollo de los procesos organizacionales y su efectiva comunicación al personal.

La CAPACIDAD DE INTERRELACIÓN, como competencia es definida como *la habilidad de actuar en diferentes escenarios y ambientes, creando diferentes vínculos sociales que faciliten el logro de los objetivos organizacionales*. La calificación dada a esta competencia es de cuatro coma seis (4,6), y se presenta con una frecuencia de respuesta en el valor de la escala “es muy importante” de 67, en la escala “muy importante” de 32 respuestas, en la escala de “es medianamente importante” de 2 y en “tiene algo de importancia” de 1, su resultado se muestra en la Gráfica 6.

Gráfica 6. Calificación Capacidad de interrelación

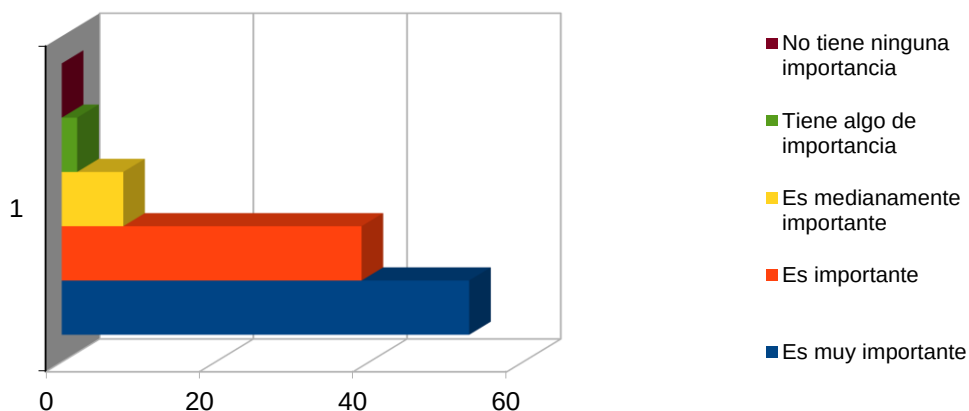


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La capacidad de interrelación como competencia es importante para la formación del gerente de talento humano, ya que como lo menciona Agudelo (2015) “a partir del experimento Hawthorne, realizado por Elton mayo entre 1928 y 1932, ratifica que el ser humano es productivo según las relaciones que establezca éste con el grupo al cual pertenece y no tanto a las condiciones físicas de trabajo”. Lo que permite concluir que con el buen desarrollo de esta competencia la persona encargada del área de gestión humana logrará posicionarla como un área estratégica en la organización, siempre con el complemento de las competencias anteriores.

La competencia TOMA DE DECISIONES tiene por definición de acuerdo a Calderón et al (2004) *“Elegir eficazmente entre varias alternativas, en condiciones de complejidad e incertidumbre, buscando situaciones benéficas para la organización”*. Dicha competencia alcanza una calificación de cuatro coma seis (4,6), y se presenta con una frecuencia de respuesta en el valor de la escala *“es muy importante”* de 66, en la escala *“muy importante”* de 31 respuestas, en la escala de *“es medianamente importante”* de 1 y en *“ninguna importancia”* de 1, su resultado se muestra en la Gráfica No. 7.

Gráfica No. 7. Calificación Toma de Decisiones

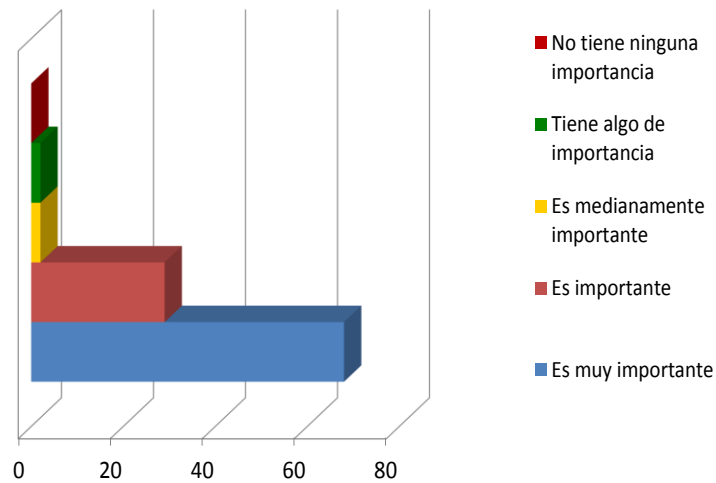


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

A un gerente de talento humano esta competencia lo prepara para dar respuesta a situaciones no predecibles dentro de la organización y que requieran una respuesta que beneficie a la misma, de igual forma le permite a través de éstas posicionar al área de gestión humana como una parte estratégica de la organización. Es importante resaltar que para esta competencia se registra una respuesta de *“ninguna importancia”* en comparación con las anteriores, esto puede presentarse por la percepción que tienen las personas sobre la no influencia del área de gestión humana en la organización.

En cuanto a la competencia PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, Calderón et al (2004) la define como *“analizar e interpretar información y políticas de la organización, para generar acciones que contribuyan al cumplimiento de las metas empresariales”*. La calificación lograda por esta competencia es de cuatro coma seis (4,6), y se presenta con una frecuencia de respuesta en el valor de la escala *“es muy importante”* de 68, en la escala *“muy importante”* de 29 respuestas, en la escala de *“es medianamente importante”* de 2 y en *“tiene algo de importancia”* de 2, su resultado se muestra en la Gráfica No. 8.

Gráfica 8. Calificación *Pensamiento estratégico*

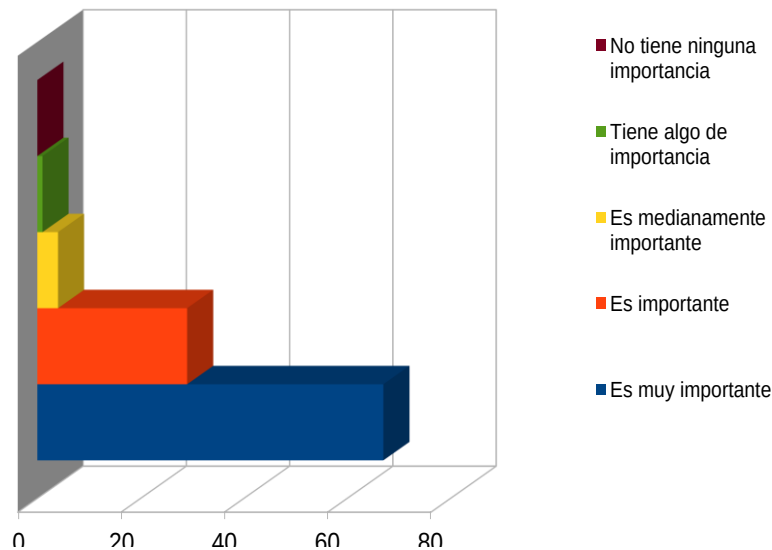


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

El desarrollo de esta competencia para un gerente de talento humano permite obtener una visión global de la organización, en relación con las competencias de este grupo permite lograr la identificación y articulación entre los objetivos del personal como sujeto organizacional y del área de gestión humana con el fin de alinearlos con los objetivos organizacionales.

El APRENDIZAJE CONTINUO, se define como “*la asimilación de nueva información o conocimiento y su aplicación eficaz al contexto en el cual se desenvuelve la organización*”. La calificación lograda por esta competencia es de cuatro coma seis (4,6), y se presenta con una frecuencia de respuesta en el valor de la escala “*es muy importante*” de 67, en la escala “*muy importante*” de 29 respuestas, en la escala de “*es medianamente importante*” de 4 y en “*tiene algo de importancia*” de 1, su resultado se muestra en la Gráfica No. 9.

Gráfica 9. Calificación *Aprendizaje continuo*



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Esta competencia permite que el gerente de talento humano desarrolle la capacidad para asimilar las diferentes realidades, conceptos y modelos provenientes del entorno. Y de igual forma que sea capaz de identificar la generación de conocimiento dentro de la organización y su aplicación a la realidad organizacional.

Como conclusión de este primer grupo de 7 competencias se logra inducir que de acuerdo a su definición se encuentran enfocadas al plano individual, “del Ser” como lo denominaría Gallego (2000). Al acompañamiento y retroalimentación con los colaboradores, a la habilidad de adaptación en diferentes escenarios, esquemas, realidades de la organización y la interrelación con los colaboradores. El gerente de talento humano debe ser capaz de orientar el trabajo en equipo dentro de sus colaboradores teniendo en cuenta los diferentes tiempos y espacios de la organización, para así contribuir a la estrategia de la misma.

Cabe resaltar que de acuerdo al modelo de categorización realizada por Calderón et al (2004), tres de las competencias (trabajo en equipo, toma de decisiones y aprendizaje continuo) se encuentran en las que trascienden el contexto disciplinar de la persona y que denomina *Competencias personales transferibles*, dos de ellas (pensamiento estratégico y liderazgo) relacionadas con la dirección de personas y administración de recursos y que denomina *De gestión*, finalmente dos (capacidad de interrelación y autocontrol) que denomina *Sociales* y que se orientan a la calidad humana con la que debe contar el gerente.

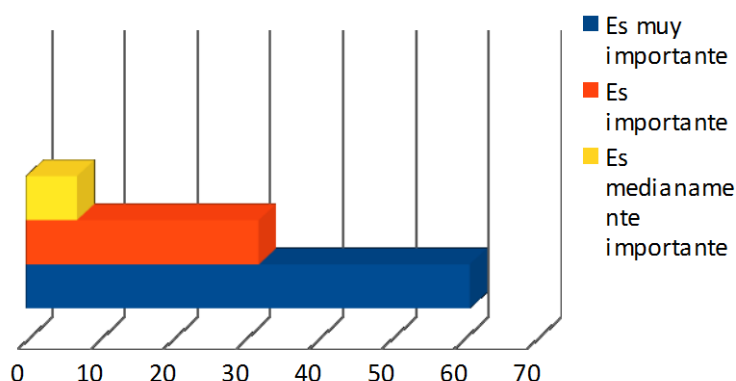
Este primer grupo de competencias nos acerca a uno de los retos que Calderón et al (2010) considera tiene la gerencia del talento humano colombiana y es “la capacidad del área de

gestión humana para percibir los mensajes del entorno y hacer una apropiada lectura de ellos; es responderse qué está cambiando en el contexto que afecte la gestión interna.

La segunda agrupación corresponde a siete competencias que tienen una calificación promedio de cuatro coma cuatro (4,4), se detallan y analizan a continuación.

La primera competencia de este segundo grupo corresponde a MANEJO DE PRÁCTICAS DE RECURSO HUMANO, se define como *“conocer y aplicar las prácticas de recursos humanos que responden a las necesidades empresariales”*. La calificación lograda por esta competencia es de cuatro coma cinco (4,5), y se presenta con una frecuencia de respuesta en el valor de la escala *“es muy importante”* de 61, en la escala *“muy importante”* de 32 respuestas, en la escala de *“es medianamente importante”* de 7, su resultado se muestra en la Gráfica No. 10.

Gráfica No. 10. Calificación Manejo de prácticas del recurso humano

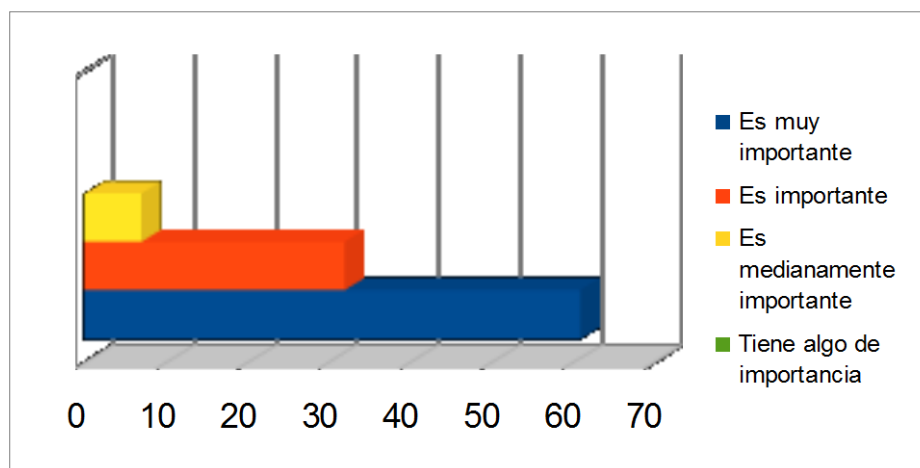


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Esta competencias es la que se encuentra en mayor relación con los Macroprocesos planteados por García et al (2011), toda vez que se relaciona con la capacidad del gerente de talento humano para comprender, entender y utilizar las prácticas del área de gestión humana, motivando y potenciando su personal. Estos procesos son citados por Calderón et al (2004) como: selección, contratación, capacitación, formación y remuneración.

GESTIÓN DEL CAMBIO, como competencia es definida así *“la capacidad de visualizar hacia dónde va la organización”*. La calificación lograda por esta competencia es de cuatro coma cinco (4,5), y se presenta con una frecuencia de respuesta en el valor de la escala *“es muy importante”* de 42, en la escala *“muy importante”* de 41 respuestas, en la escala de *“es medianamente importante”* de 17 y en la escala *“tiene algo de importancia”* de 2, su resultado se muestra en la Gráfica No. 11.

Gráfica No. 11. Calificación *Gestión del cambio*

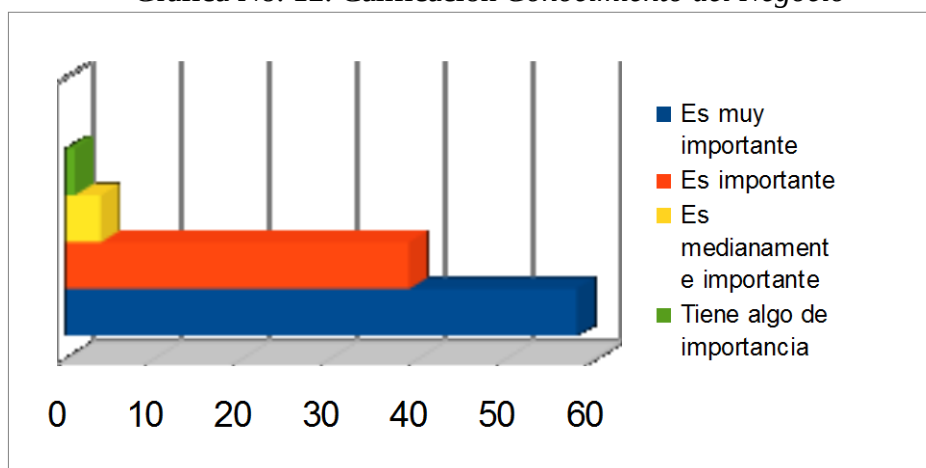


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Para el gerente de talento humano esta competencia es de gran importancia ya que se constituye en la base de la necesidad de las organizaciones en que sus gerentes lideren los procesos de cambio, que tengan visión de futuro y la comuniquen de una forma acertada a su personal (Hernández, 2005).

CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO, es la competencia definida como “*el conocimiento y entendimiento del contexto y las condiciones específicas del entorno del cual hace parte*” La calificación de esta competencia es de cuatro coma cinco (4,5), y se presenta con una frecuencia de respuesta en el valor de la escala “*es muy importante*” de 58, en la escala “*muy importante*” de 39 respuestas, en la escala de “*es medianamente importante*” de 4 y en la escala “*tiene algo de importancia*” de 1, su resultado se muestra en la Gráfica No. 12.

Gráfica No. 12. Calificación *Conocimiento del Negocio*

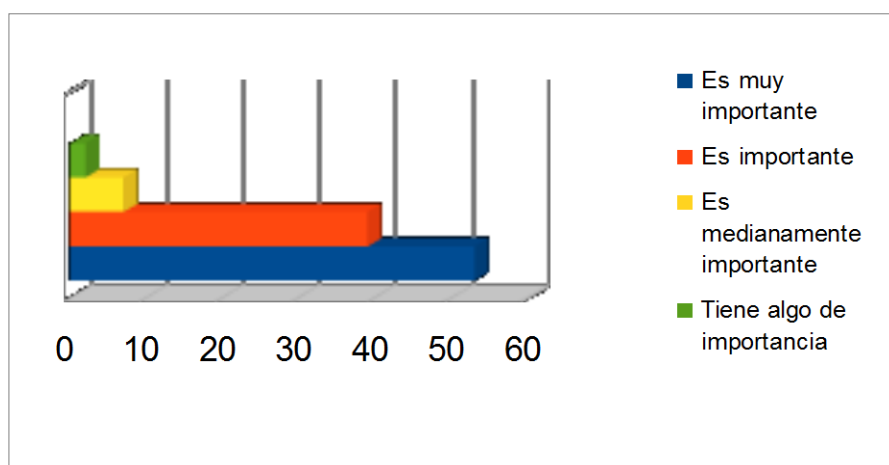


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Esta competencia hace parte de la capacidad del gerente de talento humano para asumir los cambios que provienen de su entorno organizacional y así mismo, la capacidad para asumir una respuesta que influya positivamente en los objetivos organizacionales.

En cuanto a la competencia ORIENTACIÓN AL LOGRO es definida como *“fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de las expectativas, a través del trabajo constante y eficiente”*. Esta competencia alcanza una calificación de cuatro coma cuatro (4,4), y se presenta con una frecuencia de respuesta en el valor de la escala “es muy importante” de 53, en la escala “muy importante” de 39 respuestas, en la escala de “es medianamente importante” de 7 y en la escala “tiene algo de importancia” de 2, su resultado se muestra en la Gráfica No. 13.

Gráfica No. 13. Calificación *Orientación al logro*

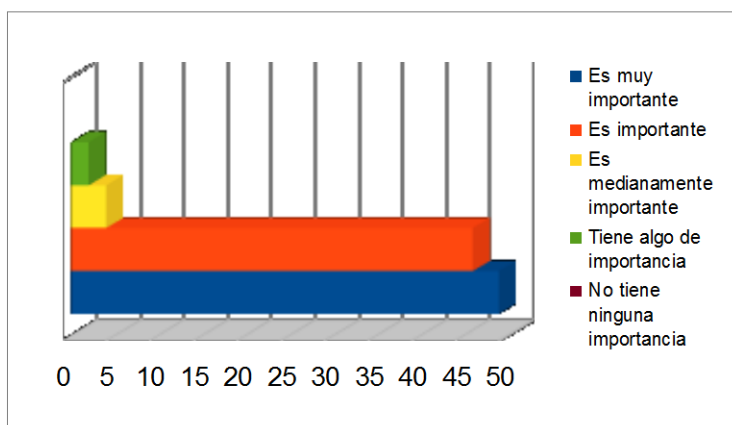


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Con el desarrollo de esta competencia el gerente de talento humano es capaz de impactar la organización asumiendo las prácticas usuales con compromiso y determinación (Calderón 2004).

Definida como *“ser el canal que brinda las herramientas y los recursos, estimular la creación de vínculos entre los diferentes actores de la organización”* la competencia denominada FACILITADOR. Esta competencia obtiene una calificación de cuatro coma cuatro (4,4), y se presenta con una frecuencia de respuesta en el valor de la escala “es muy importante” de 49, en la escala “muy importante” de 46 respuestas, en la escala de “es medianamente importante” de 4 y en la escala “tiene algo de importancia” de 2, su resultado se muestra en la Gráfica No. 14.

Gráfica No. 14. Calificación *Facilitador*

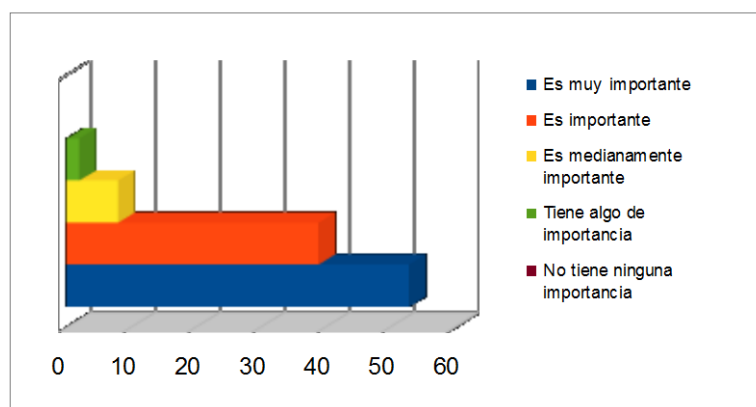


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Esta competencia permite al gerente de talento humano ser multiplicador de conocimientos, servir de enlace entre la dirección y el personal, y, orientarlos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta competencia en complementariedad con las anteriormente mencionadas y pertenecientes a la segunda agrupación refleja la necesidad de que la persona encarga del área de gestión humana conozca en gran medida de las actividades de la empresa y a través del área contribuya a los objetivos organizacionales.

La competencia denominada SENSIBILIDAD SOCIAL, implica desarrollar una serie de valores ético-morales que permiten al gerente del talento humano “*velar por el desarrollo integral del personal*”. La calificación obtenida por esta competencia es de cuatro coma cuatro (4,4), y se presenta con una frecuencia de respuesta en el valor de la escala “*es muy importante*” de 53, en la escala “*muy importante*” de 39 respuestas, en la escala de “*es medianamente importante*” de 8 y en la escala “*tiene algo de importancia*” de 2, su resultado se muestra en la Gráfica No. 15.

Gráfica No. 15. Calificación *Sensibilidad Social*

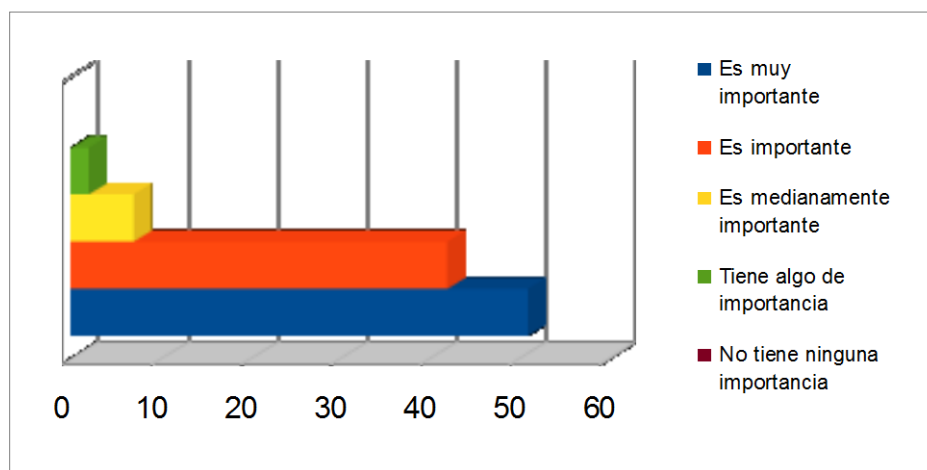


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Esta competencia le permite al gerente de talento humano reconocer la naturaleza humana de su personal con el fin de lograr un equilibrio con lo técnico de la organización logrando de esta forma motivación y mejorando las relaciones en su organización. Entre las competencias agrupadas en esta segunda parte esta sobresale debido a que puede tomarse como una de las que logra influenciar en mayor medida al sujeto organizacional para que contribuya a los logros organizacionales teniendo en cuenta la calidad de su vida laboral.

GESTIÓN DE LA CULTURA es definida por Calderón (2004) como *“Proveer estrategias y metodologías que permitan consolidar y mantener una identidad compartida con lineamientos perdurables que respondan a los requerimientos organizacionales”*. La calificación obtenida por esta competencia es de cuatro coma cuatro (4,4), y se presenta con una frecuencia de respuesta en el valor de la escala *“es muy importante”* de 51, en la escala *“muy importante”* de 42 respuestas, en la escala de *“es medianamente importante”* de 7 y en la escala *“tiene algo de importancia”* de 2, su resultado se muestra en la Gráfica No. 16.

Gráfica No. 16. Calificación Gestión de la cultura



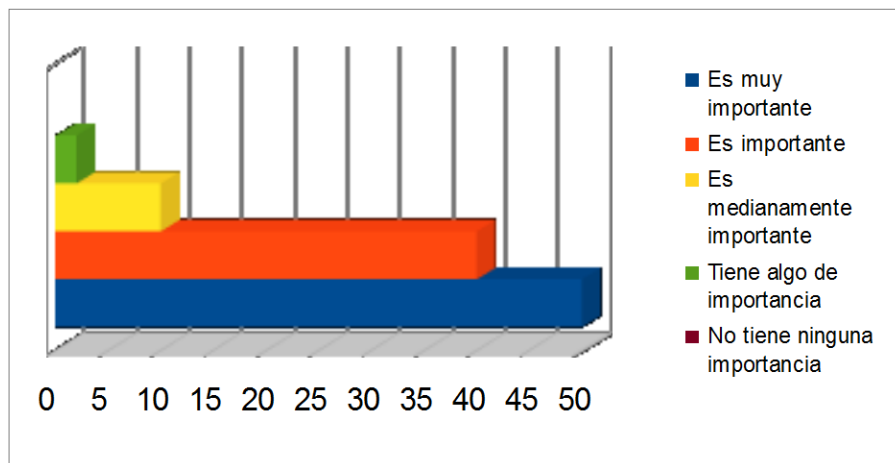
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Para esta competencia es importante tener en cuenta a Hernández (2005) cuando nos brinda un acercamiento a esta competencia al definir que *“Será indispensable que en el diseño de la estrategia corporativa se incluya de manera prioritaria una estrategia particular de talento humano que servirá de apoyo para el desarrollo de las demás estrategias empresariales y que permitirá el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa, enmarcado en un comportamiento ético de las personas vinculadas a ella mediante la formulación cabal de los principios y valores de la misma”*.

La competencia NEGOCIACIÓN, es definida como *“intercambiar concesiones entre los miembros de la organización, alcanzando acuerdos satisfactorios fundamentados en la filosofía gana-gana”*. La calificación obtenida por esta competencia es de cuatro coma cuatro (4,4), y se presenta con una frecuencia de respuesta en el valor de la escala *“es muy importante”* de 50, en la escala *“muy importante”* de 40 respuestas, en la escala de *“es*

medianamente importante” de 10 y en la escala “*tiene algo de importancia*” de 2, su resultado se muestra en la Gráfica No. 17.

Gráfica No. 17. Calificación *Negociación*



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Mediante esta competencia el gerente de talento humano estará en la capacidad de efectuar intercambios que beneficien a la organización y al personal, con base en información y acercamiento de las partes.

Por definición encontramos una relación de estas competencias en el área “del Saber” (Gallego: 2010) ya que estas competencias permiten al gerente de talento humano ser el “puente” entre la organización y los colaboradores. Conlleva a que los objetivos y estrategias de la organización estén alineadas con los individuos y que a través de del desarrollo y estimulación de los mismos, los colaboradores logren un equilibrio con la estrategia organizacional.

A diferencia del primer grupo este evidencia un equilibrio en su distribución al encontrarse distribuidas equitativamente dentro de las cuatro categorías que plantea Calderón et al (2004) así: En la categoría de personales transferibles se encuentran dos de ellas (orientación al logro y negociación); en la que corresponde a las técnicas o específicas encontramos dos más (conocimiento del negocio y gestión cultural); en la de Gestión del cambio encontramos solamente la que corresponde a Gestión del Cambio y por último en la categoría que relaciona las competencias sociales dos más (sensibilidad social y facilitador).

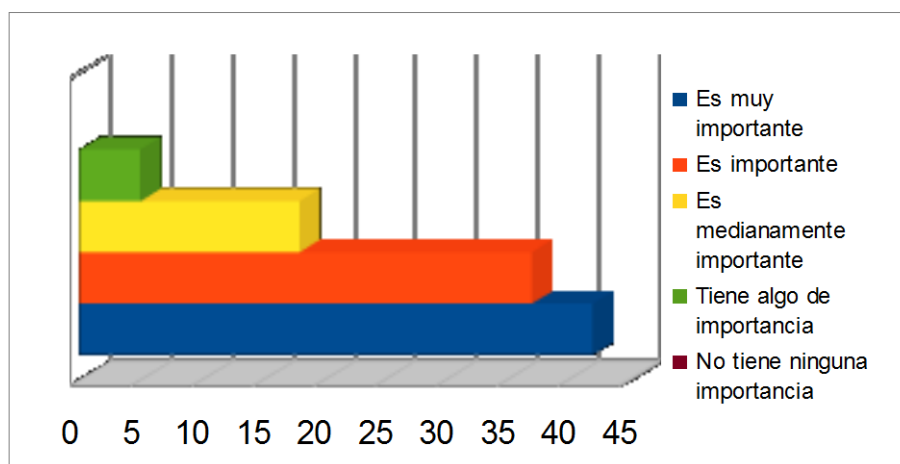
En congruencia con la investigación de Calderón et al (2010) se identifica con un reto de la gestión humana en Colombia y es *“el desarrollo del compromiso de la gente con la organización, lo cual implica trascender la mirada económica de la relación persona-organización, esto es, vincularla con el propósito institucional y facilitar la construcción de su capital humano —entendido como conocimientos, habilidades y destrezas, que le*

refuerzan su empleabilidad—; pero también facilitar la construcción de capital relacional interior de la empresa, pues esto se convierte en un factor de retención”.

La última agrupación de competencias, de acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta son dos y alcanzaron una calificación promedio de cuatro coma dos (4,2), a continuación su análisis:

Definida como *“Dar prioridad a las necesidades del cliente, gestionando y respondiendo sus requerimientos”* la competencia ORIENTACIÓN AL CLIENTE. Esta competencia alcanza una calificación es de cuatro coma uno (4,1), y se presenta con una frecuencia de respuesta en el valor de la escala *“es muy importante”* de 42, en la escala *“muy importante”* de 37 respuestas, en la escala de *“es medianamente importante”* de 18 y en la escala *“tiene algo de importancia”* de 5, su resultado se muestra en la Gráfica No. 18.

Gráfica No. 18. Calificación *Orientación al cliente*



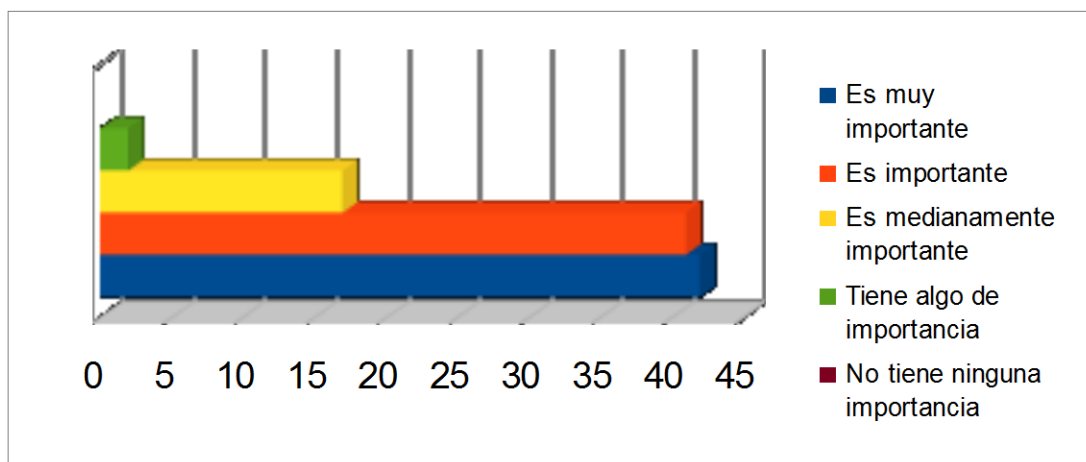
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Esta competencia es considerada como una capacidad personal para involucrar al cliente en los procesos empresariales respondiendo a sus expectativas. Su ubicación en una de las calificaciones más bajas obtenidas puede estar relacionada con la percepción de las personas sobre el tema de influencia que el área de gestión humana tiene sobre el cliente final de la organización. Percepción que de acuerdo a las tendencias y modelos de gestión humana esta cambiando.

Por último, pero no menos importante, la competencia GESTIÓN DE PROCESOS se refiere a la estructuración y coordinación de estrategias que contribuyan al mejoramiento y cumplimiento de los procesos organizacionales, de acuerdo a Calderón et al (2004) esta competencia permite al gerente del talento humano integrar y facilitar el seguimiento de proyectos.

Esta competencia fue valorada con una calificación es de cuatro coma dos (4,2), y se presenta con una frecuencia de respuesta en el valor de la escala “*es muy importante*” de 42, en la escala “*muy importante*” de 41 respuestas, en la escala de “*es medianamente importante*” de 17 y en la escala “*tiene algo de importancia*” de 2, su resultado se muestra en la Gráfica No. 19.

Gráfica 19. Calificación *Gestión de Procesos*



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La calificación obtenida por este último grupo de competencias, refleja la tendencia del área de talento humano que se convierte en un aliado estratégico de la organización, más allá de encargarse de los procesos técnicos que normalmente desarrolla un área de recursos humano. Donde el colaborador se visualiza como un “recurso” de la organización y, con el reconocimiento de este “recurso” como clave en la ventaja competitiva diferencial en cada organización, implica un cambio acorde a la concepción de la persona como sujeto organizacional y del concepto de trabajo.

Esta primera parte de la encuesta, por lo expuesto anteriormente, permite identificar como importantes para la formación de un gerente de talento humano, las 18 competencias sugeridas por Calderón et al (2004). Toda vez que con las respuestas obtenidas se evidencia el requerimiento de estas habilidades y capacidades en una persona que dirige personas, y que debe lograr alinear los objetivos de estas personas a los objetivos de la organización, ya que ninguna de ellas fue valorada como “*no tiene ninguna importancia*”.

Como se explicó en la metodología la encuesta contiene una segunda parte en la cual se solicita al encuestado sugerir competencias que considera debe tener un gerente de talento humano pero que no se encontraban en listado de las 18 competencias de la primera parte. Como resultado de la segunda parte se registraron 41 respuestas las cuales se listan en la Tabla No. 10.

Tabla No. 10. Competencias sugeridas

	SUGERENCIA DE COMPETENCIAS
1	Inteligencia emocional
2	Planeación y seguimiento
3	Comunicación asertiva
4	Creatividad
5	Persuasión
6	Iniciativa
7	Empoderamiento
8	La innovación
9	Gestión del Clima Organizacional
10	cumplimiento de metas: efectividad
11	Proactividad
12	Innovación
13	Impacto e Influencia
14	Ser Dueños (qué es lo que más le conviene al negocio)
15	Calidad humana
16	Ser Adsequible
17	Brindar Confianza
18	Ser equitativo y justo
19	Transparente
20	Competencias en Planificación y Proyección de actividades
21	Capacidad de Empoderamiento
22	Manejo de emociones
23	Tolerancia a la frustración
24	Debe ser algo así como un psicólogo.
25	Creatividad
26	Asertividad
27	Asertividad y capacidad de influir en las propuestas y decisiones de la alta gerencia con miras al cumplimiento de los objetivos estratégicos compañía, neutralizando los personalismos.
28	Conocimiento de Legislación laboral y manejo de Sindicalismo.
29	Gestión Bienestar social y remuneraciones alternas al personal
30	Habilidad para identificarse con las personas de su compañía
31	Imparcialidad
32	Coaching y orientación
33	Seguridad en si mismo
34	Resolución o pensamiento conceptual
35	Conocer las características del talento humano de la organización

36	Reconocer las necesidades básicas al interior de la organización
37	Organización, Liderazgo, Social, Puntual, Mediador, Humano, Colaborador, Expresivo, Creativo
38	Motivador, Intelectual, Conciliador, Eficiente, Perceptivo, Emprendedor, Perseverante.
39	Tolerante
40	Funcional
41	Visionario

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Como parte del análisis se procede a revisar cada una de las competencias listadas, de las 102 personas encuestadas se obtuvieron solamente 41 sugerencias de competencias con las que debe contar un Gerente de Talento Humano y que no se encontraban en la primera parte de la encuesta. Se puede observar que algunas de las respuestas obtenidas corresponden más que a competencias, a valores ético-morales que tal como lo describe Calderón et al (2004) hacen parte de la percepción que las personas tienen de competencias y que son estrechamente relacionadas con valores. Con el fin de depurar la información recibida se decide acoger la asignación realizada por Calderón et al (2004) en la correlación categoría-valores y son eliminadas 11 sugerencias de la lista. Por otra parte, la sugerencia denominada “*Debe ser algo así como un psicólogo*” es también eliminada al considerarse que no es una competencia sino una afirmación que corresponde a vínculo con una carrera de formación profesional, y la denominada “*seguridad en sí mismo*” por considerarse una cualidad, el total de las sugerencias eliminadas se muestran en la Tabla No. 11.

Tabla No. 11. Sugerencias eliminadas

SUGERENCIA DE COMPETENCIAS ELIMINADAS	
1	Debe ser algo así como un psicólogo
2	Seguridad en sí mismo
3	Funcional
4	Visionario
5	Impacto e Influencia
6	Ser adsequible
7	Brindar confianza
8	Transparente
9	Imparcialidad
10	Creatividad (2*)
11	Asertividad (2*)
12	Iniciativa
* Hace referencia al número de sugerencias	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Acorde con lo anterior quedan 29 sugerencias para continuar el análisis, para ello es importante tener en cuenta lo planteado por Calderón et al (2004) en su investigación y que corresponde a considerar que los valores de las personas son inherentes a su naturaleza y son percibidos y trasladados al concepto de competencia o incluidos en su definición. Si bien no pretendemos poner a discusión la incorporación de los valores a la definición de una competencia, al ser parte de la naturaleza humana nos parece importante y pertinente a esta investigación, destacar la clasificación de los valores que realizó Calderón et al (2004) a partir de la tipología de Rockeach analizada por García y Dolan (1997), relacionadas en la Tabla No. 12.

Tabla No. 12. Tipología de valores instrumentales

Ético-Morales ¿Cómo comportarse con quienes lo rodean?	De competencia ¿Qué hay que tener para competir en la vida?
Honestidad Responsabilidad Lealtad Solidaridad Sinceridad Transparencia	Iniciativa Flexibilidad Intuición Dinamismo Integralidad Orden Perseverancia Creatividad Objetividad Asertividad Compromiso Capacidad analítica

Fuente: Calderón et al (2004)

Por lo expuesto en la Tabla No. 12 y a pesar de que las definiciones de las 18 competencias fueron suministradas para cada una de ellas en la primera parte de la encuesta, se identificaron algunas sugerencias que se enmarcan en dicha definición, En la Tabla No. 13 relacionamos las 19 sugerencias que se encuentran dentro de la definición de las competencias correspondientes a la primera parte.

Tabla No. 13. Sugerencia de competencias fusionadas

	COMPETENCIAS SUGERIDAS	INCORPORADAS A:
1	Ser Dueños (qué es lo que más le conviene al negocio)	Conocimiento del Negocio
2	Reconocer las necesidades básicas al interior de la organización	
3	Conocer las características del talento humano de la organización	

4	Proactividad	Liderazgo
5	Organización, Liderazgo, Social, Puntual, Mediador, Humano, Colaborador, Expresivo, Creativo	
6	Motivador, Intelectual, Conciliador, Eficiente, Perceptivo, Emprendedor, Perseverante.	
7	Competencias en Planificación y Proyección de actividades	Pensamiento Estratégico
8	Planeación y seguimiento	
9	Comunicación asertiva	Habilidades de Comunicación
10	Persuasión	
11	Habilidad para identificarse con las personas de su compañía	Sensibilidad Social
12	Calidad humana	
13	Ser equitativo y justo	
14	Tolerancia (2*)	Autocontrol
15	Asertividad	Toma de Decisiones
16	Empoderamiento	Gestión de la Cultura
17	Capacidad de empoderamiento	
18	Cumplimiento de metas: efectividad	Orientación al Logro
* Se refiere al número de sugerencias		

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Además de estas sugerencias fusionadas, se obtuvieron dos sugerencias que si bien se registraron como 2 respuestas independientes, en cada una de ellas hacen referencias a un listado de competencias, que se consideran ya están listadas, por lo que son eliminadas como una sola respuesta, dichas sugerencias son:

- Organización, Liderazgo, Social, Puntual, Mediador, Humano, Colaborador, Expresivo, Creativo. (número 37 en la Tabla 9)
- Motivador, Intelectual, Conciliador, Eficiente, Perceptivo, Emprendedor, Perseverante. (número 38 en la Tabla 9)

Una vez realizada la revisión del listado de sugerencias y de su depuración, se consideraron 7 respuestas como válidas, por no encontrarse en el listado de las 18 competencias planteadas por Calderón et al (2004) o pertenecer al grupo de valores relacionados a dichas competencias, de ahí que el resultado que se muestra en la Tabla No. 14.

Tabla No. 14. Sugerencia de competencias definitivas

COMPETENCIAS SUGERIDAS	
1	Resolución o pensamiento conceptual
2	Inteligencia emocional
3	Innovación
4	Gestión del Clima Organizacional
5	Gestión de bienestar social y remuneraciones alternas al personal
6	Conocimiento de legislación laboral y manejo de Sindicalismo.
7	Coaching y orientación

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

En principio, debido al número de respuestas que como resultado se generaron a la segunda parte de la encuesta que exponía *“Si así lo considera, por favor liste las competencias, que según experiencias, deben tener un Gerente de Gestión Humana y no se encuentran incluidas en el punto 1”* es notable la dificultad que aún existe para lograr asimilar la definición de competencia y la confusión que esta genera al momento de separarla de lo que se entiende por valor.

Al existir la confusión o la poca claridad frente al término de competencia y así mismo la diferencia de estas con los valores, cabe resaltar que acorde con esta investigación, los resultados obtenidos, el contacto con las personas relacionadas con gestión humana y las relaciones personales diarias, se puede llegar a inducir que las competencias pueden desarrollarse pero que los valores surgen en la personas de acuerdo a sus “raíces”, su cultura y en si el entorno que los rodea.

Es posible que una persona por medio de la academia, la experiencia o ejemplos llegue a ser creativa, pero es muy difícil que una persona llegue a ser honesta si viene de una cultura o un ambiente corrupto, de abusos y de aprovecharse de los demás y de las situaciones.

Es claro, que la persona que se encarga en una organización de la gestión del talento humano debe considerar además de la formación en gestión de procesos, pensamiento estratégico, habilidad de comunicación, entre otras, el conocimiento de toda la organización y la capacidad de crear relaciones con todas sus áreas. Debe ser capaz de articular al personal con los objetivos organizacionales, a través de la interpretación de sus necesidades. Pero sobre todo debe ser capaz de integrar a los procesos técnicos el componente humano que se requiere para considerarse un líder y gestor que además de influenciar en su organización, convierta al área de gestión humana en el eje estratégico de la misma.

3.3 Relación entre las competencias requeridas y los temas de los programas actuales de formación en Especialización de Gestión del Talento Humano.

En la identificación y análisis de los programas de formación de especialización en el área de gestión humana se llega a obtener un número de asignaturas que hacen referencia a las que más se ofrecen dentro de los contenidos programáticos de las Especializaciones analizadas; de igual forma la encuesta arroja como resultado la importancia que las personas relacionadas con gestión humana le dan a las competencias que debe tener un gerente de esta área, y así mismo proponen otras competencias que consideran importantes, obteniendo un promedio de calificación para cada competencia y la inclusión de otras competencias que se pueden considerar importantes para un gerente de gestión del talento humano. De estos aspectos se obtiene un listado de Competencias y de Procesos o Temas con sus asignaturas relacionadas, los cuales se ordenan de forma ascendente según su calificación y número de repetición respectivamente, y que son relacionados en el Cuadro No. 14 y que a su vez permiten realizar un análisis frente a esta relación propuesta.

Es importante resaltar en el Cuadro No. 14, se incluyen al final las competencias adicionales propuestas por los profesionales relacionados con las áreas de gestión humana y que fueron sugeridas en la encuesta, a los cuales no se le asigna una promedio o calificación, debido a que no son evaluadas o calificadas por la totalidad de los 102 encuestados, sino que son competencias que resultan de las propuestas adicionales y del análisis de los autores para unificar, depurar y simplificar los resultados obtenidos, por lo cual no es posible asignarle una calificación válida.

Se incluyen entonces en orden ascendente las 18 competencias propuestas por Calderón y Naranjo (2004) y al final las 7 competencias resultantes de las propuestas realizadas por los encuestados, para tener un total de 25 competencias que según la encuesta debe tener un gerente de gestión del talento humano; y con el fin de ser relacionadas con el número de competencias resultantes, se presentan las 25 asignaturas que tienen que ver con procesos o temas, que son las que más se ofrecen o se repiten dentro de la estructura de los programas de formación en especialización relacionados con gestión humana.

Cuadro No. 14. Listado de Competencias según promedio y Asignaturas según número de Universidades que las ofrecen.

No.	COMPETENCIAS	PROM.	PROCESO/ ÁREA/ TEMA RELACIONADO	ASIGNATURAS RELACIONADAS	TOTAL UNIVERSIDADES
1	[Habilidades de Comunicación]	4,8	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	Gestión o Gerencia Humana por Competencias	17
2	[Liderazgo]	4,7	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	Gerencia o Gestión Estratégica. Planeación Estratégica	14
3	[Autoncontrol]	4,7	MARCO LEGAL COLOMBIANO	Legislación laboral.	14
4	[Toma de Decisiones]	4,6	INVESTIGACION	Metodología de Investigación	14
5	[Capacidad de interrelación]	4,6	COMPENSACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL. INCENTIVOS Y BENEFICIOS	Administración o Gerencia de la compensación.	13
6	[Trabajo en Equipo]	4,6	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (Aspectos Financieros)	Fundamentos Financieros. Gerencia Financiera de la Gestión Humana.	11
7	[Pensamiento Estratégico]	4,6	CULTURA ORGANIZACIONAL	Cultura organizacional.	11
8	[Aprendizaje Continuo]	4,6	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POLÍTICA GENERAL DEL TALENTO HUMANO - (Indicadores de Gestión)	Indicadores de gestión aplicada a gestión humana.	10
9	Manejo de prácticas del recurso humano	4,5	NEGOCIACION COLECTIVA Y RELACION CON EL SINDICATO	Negociación y resolución o intermedación de conflictos.	10
10	[Gestión del Cambio]	4,5	POLÍTICA GENERAL DEL TALENTO HUMANO	Administración del talento humano.	9
11	[Conocimiento del Negocio]	4,5	HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	Salud Ocupacional. Salud y seguridad en el trabajo.	9
12	[Orientación al Logro]	4,4	MARCO LEGAL COLOMBIANO (SEGURIDAD SOCIAL)	Seguridad social. Seguridad social integral.	8
13	[Facilitador]	4,4	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Desarrollo Organizacional	8
14	[Sensibilidad Social]	4,4	DESARROLLO HUMANO	Desarrollo Humano.	7
15	[Gestión de la Cultura]	4,4	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Responsabilidad social empresarial.	7
16	[Negociación]	4,4	CAMBIO ORGANIZACIONAL	Cambio Organizacional. Administración procesos de cambio. Gestión del cambio.	7
17	[Gestión de procesos]	4,2	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	Procesos humanos organizacionales. Gestión por procesos.	6
18	[Orientación al Cliente]	4,1	COMPETENCIAS GERENCIALES	Competencias Gerenciales. Habilidades Gerenciales.	6
19	Resolución o pensamiento conceptual	*	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Aprendizaje Organizacional.	6
20	Inteligencia emocional	*	TEORIA ORGANIZACIONAL	Teoría organizacional. Teorías administrativas y gestión del talento.	6
21	Innovación	*	DESARROLLO DEL PERSONAL	Relaciones laborales.	5
22	Gestión del Clima Organizacional	*	GESTION DEL CONOCIMIENTO	Gestión del conocimiento.	5
23	Gestión de bienestar social y remuneraciones alternas al personal	*	PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Pensamiento estratégico. Planeación estratégica y Prospectiva.	5
24	Conocimiento de legislación laboral y manejo de Sindicalismo.	*	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Comunicación organizacional.	5
25	Coaching y orientación	*	GERENCIA	Gerencia contemporánea. Modelos gerenciales.	5

* Competencias adicionales propuestas como resultado de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

El comparativo anterior permite observar una pequeña relación que se presenta entre las competencias con las que debe contar un gerente de gestión de talento humano y las asignaturas que ofrecen actualmente los programas de formación de especialización en esta área, más adelante se analizará a profundidad cada competencia y su relación con las asignaturas que aportan a su desarrollo o adquisición, pero a manera general se logra evidenciar la importancia de las consideradas habilidades o competencias gerenciales, se resaltan las competencias que pueden ser más orientadas a desarrollo o comportamiento individual, que es posible que no sea fácil su formación o desarrollo, pero que para los gerentes de gestión humana son de vital importancia para su relación con las personas pertenecientes a las organizaciones. De otro lado, las asignaturas que más se ofrecen dentro de los programas de formación de especialización, se relacionan igualmente a actividades

de gestión o gerencia del área de gestión humana, enfocadas a competencias y estrategias, aspectos claves en la actual gestión humana, pero de igual forma muchos programas tiene un enfoque marcado a aspectos relacionados con conocimientos específicos del área, aspectos académicos o teóricos como temas legales, financieros y de algunos de los Procesos igualmente específicos.

Es importante resaltar nuevamente, que así como dentro de las asignaturas ofrecidas por los programas de formación no se evidencia un enfoque fuerte a los Macroprocesos o procesos del área de gestión humana, de igual forma, dentro de las competencias hay un pequeño enfoque a competencias relacionadas con la gestión o habilidades personales, que a un conocimiento de los procesos del área. Lo anterior conlleva a realizar un análisis de cada uno de las 25 competencias identificadas dentro de la encuesta y relacionar las asignaturas que de una u otra forma pueden aportar al desarrollo de la competencia dentro de los participantes, para este caso se utilizan todas las asignaturas identificadas dentro de los programas de especialización, y se incluye el número de Universidades o programas que las ofrecen para así evidenciar la importancia que le asignan.

Teniendo en cuenta la definición de cada una de las competencias que presenta Calderón y Naranjo (2004) se presenta una relación entre cada una de las competencias y las asignaturas que dado su denominación y los diversos nombres que le asignan los programas de especialización, pueden conllevar a que se trabaje y se busque el desarrollo de dicha competencia dentro del contenido y metodología del curso o asignatura.

En el Cuadro No. 15 se presentan las competencias de Habilidades de comunicación, Liderazgo, Autocontrol, Toma de decisiones, Capacidad de interrelación y Trabajo en equipo, y los procesos o temas relacionados y las correspondientes asignaturas que se consideran pueden aportar el desarrollo de dicha competencia.

Cuadro No. 15. Relación entre Competencias de Habilidades de comunicación, Liderazgo, Autocontrol, Toma de decisiones, Capacidad de interrelación y Trabajo en equipo, con asignaturas ofertadas.

No.	COMPETENCIAS	PROCESOS / TEMA RELACIONADO	ASIGNATURAS RELACIONADAS	OFERTA UNIVERSIDADES
1	Habilidades de Comunicación	NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y RELACIÓN CON EL SINDICATO	Negociación y resolución o intermediación de conflictos.	10
		COMPETENCIAS GERENCIALES	Competencias Gerenciales. Habilidades Gerenciales.	6
		COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Comunicación organizacional.	5
		HABILIDADES GERENCIALES	Habilidades gerenciales	4
		LIDERAZGO	Liderazgo.	3
		TRABAJO EN EQUIPO	Trabajo en equipo.	2
2	Liderazgo	DIRECCIÓN	Desarrollo directivo.	1
		DESARROLLO HUMANO	Desarrollo Humano. Creatividad empresarial, innovación y desarrollo humano.	7
		COMPETENCIAS GERENCIALES	Competencias Gerenciales. Gestión y desarrollo de competencias organizacionales.	6
		HABILIDADES GERENCIALES	Habilidades gerenciales.	4
3	Autocontrol	LIDERAZGO	Liderazgo.	3
		NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y RELACIÓN CON EL SINDICATO	Negociación y resolución o intermediación de conflictos.	10
4	Toma de Decisiones	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	Gestión o Gerencia Humana por competencias.	17
		PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	Gerencia o Gestión estratégica.	14
		COMPETENCIAS GERENCIALES	Competencias Gerenciales. Gestión y desarrollo de competencias organizacionales.	6
		HABILIDADES GERENCIALES	Habilidades gerenciales	4
5	Capacidad de interrelación	NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y RELACIÓN CON EL SINDICATO	Negociación y resolución o intermediación de conflictos.	10
		LIDERAZGO	Liderazgo.	3
		TRABAJO EN EQUIPO	Trabajo en equipo.	2
6	Trabajo en Equipo	TRABAJO EN EQUIPO	Trabajo en equipo.	2

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la competencia de Habilidades de comunicación, se identifican 5 asignaturas ofrecidas por los programa de especialización que de una u otra forma se considera aportan al desarrollo de ésta, se resaltan las asignaturas relacionadas con Negociación y resolución o intermediación de conflictos, Competencias gerenciales y Comunicación organizacional, las cuales se ofrecen en 10, 6 y 5 Universidades respectivamente, es importante mencionar que dentro del tema de Negociación es claro el significado de contar con la habilidad de comunicación, tanto para lograr un buen entendimiento de las intenciones al momento de negociar como para comprender la situación de la persona o área con quien se realiza la negociación, por lo cual se incluye esta asignatura como un aporte fuerte para el desarrollo de esta competencia. Por otra parte, dentro del análisis de esta relación entre competencias y asignaturas, se encuentran asignaturas que cuentan con una denominación o nombre muy amplio, que dentro de su contenido se pueden trabajar varias competencias o que pueden tener varios enfoques, por lo cual se relacionará más adelante como aporte para el desarrollo de varias competencias. Es así, como dentro de esta competencia de Habilidades de comunicación, se incluye la asignatura Competencias gerenciales, que dentro de su contenido cuenta con un enfoque al desarrollo de ésta. Y por último, entre las asignaturas más destacadas u ofertadas y relacionada con esta competencia está la de Comunicación organizacional, se evidencia que se trabaja de forma individual el tema de comunicación,

sin embargo, no son muchos los programas que lo trabajan de forma independiente, pero al incluirlo dentro de Competencias gerenciales se incrementa el número de programas que lo ofrecen.

De igual forma, se relacionan para el desarrollo de la competencia de Habilidades de comunicación, asignaturas como Habilidades gerenciales, Liderazgo, Trabajo en equipo y Dirección, estas solo cuentan con una oferta por parte de 4, 3, 2, y 1 programas de formación respectivamente, lo cual permite evidenciar que se concentra el desarrollo de dicha competencia en una o dos asignaturas, y no se trabaja desde otras que pueden aportar, cabe resaltar que se encuentran dos asignatura diferentes una llamada Competencias y la otra Habilidades gerenciales, las cuales pueden tener un enfoque similar, pero acorde al concepto de competencia que se está manejando en esta investigación, estas dos asignaturas son diferentes. Desde este punto, empezamos a evidenciar que algunas asignaturas, temas o competencias, no se están trabajando individualmente, se unifican en una sola asignatura o simplemente no se le da la importancia que se requieren, es este el caso de las competencias de Liderazgo y Trabajo en equipo las cuales no son ofrecidas por muchas Universidades dentro del programa de especialización, pero que dentro de una análisis muy básico se puede definir la importancia de estas en un gerente de gestión del talento humano.

Por otra parte, la competencia de Liderazgo, se observa que la oferta de una asignatura con el mismo nombre y que solo se ofrece en 3 programas de especialización, resaltando que dentro de la asignatura de Competencias Gerenciales y Habilidades Gerenciales es posible se incluya esta asignatura o competencia, éstas ultimas cuentan con una oferta de 6 y 4 programas de especialización respectivamente, por lo cual se considera que se puede trabajar esta competencia pero no de forma independiente y se unifica en otras asignaturas, lo cual deja notar que su enfoque o profundización no es tan fuerte. Como asignatura ofertada por 7 programas de especialización y que apoya el desarrollo de la competencia de Liderazgo, se encuentra la de Desarrollo Humano, esta asignatura puede aportar a que los participantes conozcan aspectos teóricos y prácticos frente a su relación y apoyo a las personas a su cargo o que lo rodean, esta asignatura es importante y de igual forma influye en el desarrollo de otras competencias.

Con respecto a la competencia de Autocontrol, esta se puede relacionar como una competencia individual o de desarrollo personal, por lo cual es posible que una asignatura como tal no la desarrolle, pero sí, que dentro de varias asignaturas y la metodología utilizada permita que se amplíe y genere la competencia mediante el transcurso del programa de especialización. Ésta se podría considerar como una competencia “transversal”, ya que puede realizar aportes de varias asignaturas para su desarrollo. Igualmente se relaciona la asignatura de Negociación y relación de conflictos, esta es ofrecida por 10 programas de especialización, la cual puede aportar a generar esta competencia en cuanto al manejo de las diversas situaciones que se presentan, las posiciones de otras personas y los conflictos que implica una negociación, estas diferentes situaciones y saber cómo manejarlas genera unas habilidades que ayudan a manejar el Autocontrol.

Dentro de la competencia de Toma de decisiones, de igual forma no se evidencia una asignatura con el nombre específico, pero de igual forma se relacionan las asignaturas de Competencias y Habilidades Gerenciales las cuales, como se ha dicho, puede incluirlas dentro de su contenido. Algo importante a resaltar y que se presentan en las asignaturas identificadas, es que estas aportan a la Toma de decisiones, por lo cual se incluyen las asignaturas de Gestión humana por competencias y Gestión estratégica, las cuales son ofertadas por 17 y 14 programas de especialización respectivamente, y en su trabajo y metodología pueden apoyar al desarrollo y ejecución de la toma de decisiones, al momento de realizar un análisis o actividades de gestión se evidencian aspectos a tener en cuenta dentro de esta competencia.

La quinta competencia Capacidad de interrelación; la cual involucra la forma de cómo apoyar y relacionarse con las personas a su alrededor, en esta competencia se relacionan las asignaturas de Negociación y manejo de conflictos, Liderazgo y Trabajo en equipo, las cuales involucran actividades de contacto, relación y trabajo con los demás, aportando así al desarrollo de esta competencia.

Por último dentro de este cuadro se encuentra la competencia de Trabajo en equipo, para esta se identifica una asignatura con el mismo nombre de la competencia, pero con solo 2 programas de especialización que la ofrecen, por lo que se puede trabajar igualmente en las asignaturas de Competencias y Habilidades gerenciales, pero de una u otra forma, siendo una competencia importante se evidencia el poco enfoque que se le dedica.

En el Cuadro No. 16 se presentan otras competencias y las asignaturas que se pueden relacionar, en este se evidencia la aparición de muchas asignaturas, pero que de igual forma no presentan un número importante de programas de especialización que las ofrezcan, lo cual deja denotar el poco enfoque que se presenta, es así que asignaturas relacionadas con los Macroproceso de gestión humana, se relacionan y se debe analizar su importancia. Las competencias que se presentan son las de Pensamiento Estratégico, Aprendizaje Continuo y Manejo de prácticas del recurso humano, esta última contienen un gran número de asignaturas y se analiza con base a las Macroprocesos de gestión humana, García et al (2011).

Cuadro No. 16. Relación entre Competencias de Pensamiento estratégico, Aprendizaje continuo y Manejo de prácticas de recurso humano, con asignaturas ofertadas.

No.	COMPETENCIAS	PROCESOS / TEMA RELACIONADO	ASIGNATURAS RELACIONADAS	OFERTA UNIVERSIDADES
7	Pensamiento Estratégico	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	Gerencia o Gestión estratégica.	14
		PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Pensamiento estratégico. Planeación estratégica y Prospectiva.	5
8	Aprendizaje Continuo	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Aprendizaje Organizacional.	6
		PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	Tendencias Int. de la Gestión del Talento Humano	1
		ENTORNO	Entorno organizacional	1
9	Manejo de prácticas del recurso humano	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (Gestión Humana por Competencias)	Gestión o Gerencia Humana por competencias.	17
		MARCO LEGAL COLOMBIANO	Legislación laboral.	14
		COMPENSACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL.	Administración o Gerencia de la compensación.	13
		INCENTIVOS Y BENEFICIOS		
		POLÍTICA GENERAL DEL TALENTO HUMANO	Administración del talento humano.	9
		HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	Salud Ocupacional.	9
		MARCO LEGAL COLOMBIANO		
		SEGURIDAD SOCIAL	Seguridad social.	8
		DESARROLLO DEL PERSONAL	Relaciones laborales.	5
		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Gestión del desempeño. Sistema de evaluación del desempeño.	3
		CONTROL	Seguimiento y Control a la gestión humana.	3
		REQUISICIÓN Y RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN DE PERSONAL	Reclutamiento y selección por competencias. Procesos de Selección.	2
		INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LAS PERSONAS A LA ORGANIZACIÓN	Procesos de provisión y vinculación del talento humano.	2
		DESARROLLO DEL PERSONAL	Gestión y control de planes de desarrollo personal.	2
		POLÍTICA GENERAL DEL TALENTO HUMANO	Prácticas de la gerencia del talento humano	1
		ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS	Análisis de cargos	1
		HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	Gestión del riesgo ocupacional	1
		HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	Metodologías y análisis de evaluación del riesgo	1
		HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	Sistema integrado de medición de gerencia-SIMEG	1

Fuente: Elaboración propia.

En la competencia de Pensamiento estratégico, se evidencia un gran enfoque de los programas de especialización a esta competencia, al contar con 14 programas que ofrecen asignaturas relacionadas con Gestión o Gerencia estratégica y 5 enfocadas a Pensamiento estratégico como tal, se denota la importancia de esta competencia para las Universidades y sus programas, pero igualmente no es considerada por las personas relacionadas con gestión humana como la más importante.

Aprendizaje continuo, es otra de las competencias que se enfoca a una actividad personal o individual, estar actualizado, indagar y buscar nueva información con el área específica, dentro de las asignaturas aparece la de Aprendizaje organizacional, la cual la ofrecen 6 programas de especialización, evidenciando una relativa importancia a conocer sobre las organizaciones, ajustarse a cambios y a modelos de organización, lo cual conlleva a un aprendizaje continuo para los gerentes. Adicionalmente, pero con solo un programa de especialización que ofrece cada una, están las asignaturas de Tendencias internacionales de gestión humana y Entorno organizacional, estas asignaturas permiten a los participantes

adquirir los conocimientos de nuevas tendencias y de identificar las condiciones del entorno en el que se encuentran.

Como competencia que se debería considerar muy importante y la cual abarca varias asignaturas y son las funciones o los procesos que se manejan en el área de gestión humana, esta la competencia de Manejo de prácticas de recursos humano, puede tener su enfoque en aspecto de conocimiento de los procesos, de las nuevas tendencias, actividades y herramientas de cada uno de los procesos de Gestión Humana, es vital para un Gerente conocer de estos procesos para poder gestionarlos, direccionarlos y controlarlos dentro de sus funciones principales. La identificación de las asignaturas se puede dividir en dos grupos, las que cuentan con mayor oferta por los programas de especialización y otro grupo en el que no se evidencia mucho enfoque, dentro de las más ofertadas está por procesos y asignaturas: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO con asignatura de Gestión o Gerencia Humana por competencias ofrecida por 17 programas; MARCO LEGAL COLOMBIANO con la asignatura de Legislación laboral ofrecida por 14 programas; COMPENSACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL, INCENTIVOS Y BENEFICIOS relacionados con la asignatura de Administración o Gerencia de la compensación con la oferta de 13 programas; POLÍTICA GENERAL DEL TALENTO HUMANO con la asignatura de Administración del talento humano ofrecido por 9 programas; HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL, asignatura de Salud Ocupacional con 9 programas y MARCO LEGAL COLOMBIANO con la asignatura de Seguridad social con 8 programas de especialización de lo ofrecen. En lo anterior se evidencia un gran enfoque a algunos procesos del área de gestión humana, pero también es claro que faltan muchos otros procesos que son muy importantes y que no se incluyen dentro de las asignaturas identificadas, es así que las siguientes asignaturas y procesos cuentan con muy poca oferta dentro de los programas de especialización, en cuanto al proceso de DESARROLLO DEL PERSONAL aparece la asignatura de Relaciones laborales con 5 programas que la ofrecen; EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO la asignatura Gestión del desempeño, Sistema de evaluación del desempeño, con 3 programas; CONTROL, asignatura Seguimiento y Control a la gestión humana con 3 programas; REQUISICIÓN Y RECLUTAMIENTO. SELECCIÓN DE PERSONAL, asignatura Reclutamiento y selección por competencias. Procesos de Selección, ofrecida por 2 programas; INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LAS PERSONAS A LA ORGANIZACIÓN, asignatura Procesos de provisión y vinculación del talento humano, con 2 programas que la ofrecen; DESARROLLO DEL PERSONAL, asignatura Gestión y control de planes de desarrollo personal, ofrecida por 2 programas de especialización; y finalmente ofrecidas por solo un programa de especialización aparecen los procesos y asignaturas de POLÍTICA GENERAL DEL TALENTO HUMANO, asignatura Prácticas de la gerencia del talento humano; ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS, asignatura Análisis de cargos; HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL, asignatura Gestión del riesgo ocupacional; HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL, asignatura Metodologías y análisis de evaluación del riesgo; HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL, Sistema integrado de medición de gerencia-SIMEG. Esta última parte evidencia que existen muchos procesos que algunos programas lo tiene presente, pero que faltan demasiados procesos que un gerente de gestión humana

debe conocer y que los programas de formación no están ofreciendo, este gerente se considera debe conocer y gestionarla como lo menciona García et al (2011) todos y cada uno de los Macroprocesos y los procesos que se relacionan.

En el cuadro No. 17 se relacionan las competencias de Gestión el cambio, Conocimiento del negocio, Orientación al logro y Facilitador.

Cuadro No. 17. Relación entre Competencias de Gestión del cambio, Conocimiento del negocio, Orientación al logro y Facilitador, con asignaturas ofertadas.

No.	COMPETENCIAS	PROCESOS / TEMA RELACIONADO	ASIGNATURAS RELACIONADAS	OFERTA UNIVERSIDADES
10	Gestión del Cambio	CAMBIO ORGANIZACIONAL	Cambio Organizacional.	7
		APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Aprendizaje Organizacional.	6
		SOCIO-ECONOMÍA	Desarrollo, Contexto, Análisis Socio-Económico.	5
		COMPETITIVIDAD	Estrategia competitiva global. Entorno y competitividad.	5
11	Conocimiento del Negocio	ECONOMÍA Y EMPRESAS	Empresas y economía laboral. Economía General. Realidad Empresarial.	5
		ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	Análisis organizacional. Diagnóstico y análisis organizacional.	2
		POLÍTICA GENERAL DEL TALENTO HUMANO	Prácticas de la gerencia del talento humano	1
		ENTORNO	Entorno organizacional	1
12	Orientación al Logro	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	Gestión o Gerencia Humana por competencias.	17
		PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POLÍTICA GENERAL DEL TALENTO HUMANO -	Indicadores de gestión aplicada a gestión humana.	10
		HABILIDADES GERENCIALES	Habilidades gerenciales.	4
		LIDERAZGO	Liderazgo.	3
13	Facilitador	NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y RELACIÓN CON EL SINDICATO	Negociación y resolución o intermediación de conflictos.	10
		DESARROLLO DEL PERSONAL	Relaciones laborales.	5
		COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Comunicación organizacional.	5
		LIDERAZGO	Liderazgo.	3
		CALIDAD DE VIDA LABORAL	Motivación y calidad de vida	2
		GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Gestión del conocimiento.	5

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de estas competencias cabe resaltar la identificación de la asignatura de cambio organizacional con 7 programas que la ofrecen, y así mismo, relacionándola con las asignaturas de Aprendizaje organizacional, Socio-economía y Competitividad, que dentro de su metodología de trabajo permiten desarrollar el conocimiento y habilidad para gestionar el entorno cambiante, las nuevas tendencias y la adaptación a los cambios que se pueden presentar dentro del área.

En cuanto a Conocimiento del negocio, en relación a los 24 programas de especialización analizados, permite deducir que no existe un gran enfoque de las asignaturas relacionadas, es posible que se considere que no es importante conocer muy a fondo el negocio, pero si es bueno resaltar el conocimiento de los procesos del área y el aporte que este hace al negocio. Por lo anterior se evidencia asignaturas que van orientadas a conocer sobre temas generales de empresas, economía, de las prácticas de gestión humana y por ende del entorno.

En la competencia de Orientación al logro, se relaciona la asignatura de Gestión por competencias, la que es más ofrecida con 17 programas de especialización e igualmente Indicadores de gestión que es ofrecida por 10 programas, lo anterior permite deducir la importancia de que los gerentes de gestión humana también deben cumplir objetivos, obtener logros importantes y aportar a los objetivos organizacionales. Así mismo, la importancia de poder medir o evaluar por medio de indicadores su gestión y los procesos a su cargo.

Finalmente, como se presenta en el Cuadro No. 17, aparece la competencia de Facilitador, nuevamente se relaciona la asignatura de Negociación y relación de conflictos, dentro de esta se trabajan aspectos de contacto con las personas, de buscar soluciones y de mejorar el ambiente laboral, lo cual posibilita el desarrollo de la competencia de Facilitador. Así mismo, se identifican otras asignaturas, que no tienen gran oferta por parte de los programas de especialización pero que es importante tenerlos en cuenta para su trabajo y desarrollo de esta y otras competencias, en estas asignaturas están Relaciones laborales, Comunicación organizacional, Liderazgo, Motivación y calidad de vida y Gestión del conocimiento. Esta última puede ser muy importante y tenerse muy presente para ser un tema o una competencia como tal a desarrollar y orientada a obtener y retener el personal con el mayor conocimiento individual y organizacional.

En el cuadro No. 18 se presentan las competencias de Sensibilidad social, Gestión de la cultura, Negociación, Gestión de procesos y Orientación al cliente, es importante resaltar la competencia de sensibilidad social como una competencia individual y personal, pero que se puede trabajar desde la academia dependiendo de la metodología y los temas que se trabajen, acorde a esto y para generar una Sensibilidad social en los gerentes de gestión humana se identifican asignaturas que tengan un enfoque en lo humanístico, en pensar en el otro, en honestidad y en orientación al bienestar común sobre el individual, es así que se encuentran asignaturas como Desarrollo Humano, con una oferta en 7 programas de especialización, y otras como Relaciones laborales y Ética. Las asignaturas Ética, Código de buen gobierno, Motivación y calidad de vida, Humanismo y gestión y Formación socio humanística, permiten ampliar el conocimiento y reconocer y desarrollar una sensibilidad social frente a los actos como gerentes, como área y como empresa.

Cuadro No. 18. Relación entre Competencias de Sensibilidad social, Gestión de la cultura, Negociación, Gestión de procesos y orientación la cliente, con asignaturas ofertadas.

No.	COMPETENCIAS	PROCESOS / TEMA RELACIONADO	ASIGNATURAS RELACIONADAS	OFERTA UNIVERSIDADES
14	Sensibilidad Social	DESARROLLO HUMANO	Desarrollo Humano. Creatividad empresarial, innovación y desarrollo humano.	7
		DESARROLLO DEL PERSONAL	Relaciones laborales.	5
		ÉTICA	Ética. Ética, código de buen gobierno.	4
		CALIDAD DE VIDA LABORAL	Motivación y calidad de vida	2
		GESTIÓN HUMANA	Introdutorio, Humanismo y gestión.	1
		GESTIÓN HUMANA	Formación sociohumanística	1
15	Gestión de la Cultura	CULTURA ORGANIZACIONAL	Cultura organizacional.	11
		COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Comportamiento Organizacional.	4
		CLIMA ORGANIZACIONAL	Clima Organizacional.	4
16	Negociación	NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y RELACIÓN CON EL SINDICATO	Negociación y resolución o intermediación de conflictos.	10
		LIDERAZGO	Liderazgo.	3
		COMPETENCIAS GERENCIALES	Competencias Gerenciales.	6
		HABILIDADES GERENCIALES	Habilidades gerenciales.	4
17	Gestión de procesos	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (Gestión Humana por Competencias)	Gestión o Gerencia Humana por competencias.	17
		PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	Procesos humanos organizacionales. Gestión por procesos.	6
18	Orientación al Cliente	MERCADEO	Mercadeo	1

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la competencia de Gestión de la cultura, se resalta que 11 programas de especialización ofrecen dentro de su contenido una asignatura de Cultura organizacional, la cual se puede complementar con Comportamiento y Clima organizacional, de lo anterior es importante tener presente que un gerente de gestión humana, se una u otra forma es el que debe velar por una cultura organizacional definida y aceptada, y de igual forma que esa cultura genera un Clima organizacional positivo, de ahí la importancia que le dan muchos programas y de igual forma a tenerlo presente para la formación de los gerentes.

La competencia de Negociación, se relaciona directamente con la asignatura de Negociación y resolución de conflictos, identificada igualmente con competencias anteriores, no hay duda de esta relación por su nombre directo. Adicionalmente se presentan las asignaturas de Liderazgo como una asignatura que ayuda a tener capacidad de concertar y de negociar con el grupo, y las asignaturas de Competencias y Habilidades gerenciales que dentro de su contenido puede presentar el tema de Negociación.

Otra competencia y que se puede considera muy importante es la de Gestión por procesos, esto basados en la existencias de los Macroprocesos y los proceso o subprocesos, y la importancia que se le da en la mayoría de programas de especialización a las asignaturas relacionadas con esta competencia, es por eso que aparece la asignatura de Gestión por competencias con 17 programas que la ofrecen y Gestión por procesos ofrecida por 6 programas. Es clara la importancia que se le da a una gestión por procesos, y en sí, actualmente el enfoque a gestión por competencias, en donde se involucran todos los procesos que lleva a cabo el área de gestión humana.

Finalmente en el Cuadro No. 18, se presenta la competencia de Orientación al cliente, fue la competencia menor calificada en la encuesta, probablemente no se le asigna la importancia suficiente por la relación con el cliente externo, se asume muchas ocasiones que el área de gestión humana no tiene contacto con el cliente o usuario final, se trabaja más que todo con el “cliente interno”, en este punto es importante analizar si en verdad el área de gestión humana no tiene contacto con el cliente o la orientación de sus procesos no es directamente al cliente, se podría considera que todas las actividades de las empresas deben ir orientados a la satisfacción del cliente, por lo cual se debe tener en cuenta esta competencia y así los proceso se orienten a esa satisfacción.

En el Cuadro No. 19 se presenta las Competencias que fueron propuestas por los encuestados y que después de una revisión, depuración y análisis, arrojaron 7 competencias que no se incluyen totalmente dentro de las Competencias establecidas por Calderón y Naranjo (2004), y que se tienen cuenta para realizar el análisis e incluirlas como competencias necesarias para los gerentes de gestión humana. Estas competencias son, Resolución o pensamiento conceptual, Inteligencia emocional, Innovación, Gestión del Clima Organizacional, Gestión de bienestar social y remuneraciones alternas al personal, Conocimiento de legislación laboral y manejo de Sindicalismo, y Coaching y orientación.

Cuadro No. 19. Relación entre Competencias propuestas dentro de los resultados de la encuesta, con asignaturas ofertadas.

No.	COMPETENCIAS	PROCESOS / TEMA RELACIONADO	ASIGNATURAS RELACIONADAS	OFERTA UNIVERSIDADES
19	Resolución o pensamiento conceptual	POLÍTICA GENERAL DEL TALENTO HUMANO	Administración del talento humano.	9
		DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Desarrollo Organizacional.	8
		TEORÍA ORGANIZACIONAL	Teoría organizacional. Teorías administrativas y gestión del talento.	6
		GERENCIA	Gerencia contemporánea. Modelos gerenciales.	5
		PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	Psicología de las organizaciones.	4
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Estructura organizacional. Diseño y estructura organizacional.	3
		PROCESOS ADMINISTRATIVOS	Ingeniería Organizacional. Intervención Organizacional.	2
20	Inteligencia emocional	COMPETENCIAS GERENCIALES	Competencias Gerenciales.	6
		HABILIDADES GERENCIALES	Habilidades gerenciales	4
21	Innovación	DESARROLLO HUMANO	Desarrollo Humano. Creatividad empresarial, innovación y desarrollo humano.	7
22	Gestión del Clima Organizacional	CULTURA ORGANIZACIONAL	Cultura organizacional.	11
		CLIMA ORGANIZACIONAL	Clima Organizacional.	4
23	Gestión de bienestar social y remuneraciones alternas al personal	COMPENSACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL.	Administración o Gerencia de la compensación.	13
		INCENTIVOS Y BENEFICIOS		
		DESARROLLO DEL PERSONAL	Relaciones laborales.	5
		DESARROLLO DEL PERSONAL	Gestión y control de planes de desarrollo personal.	2
24	Conocimiento de legislación laboral y manejo de Sindicalismo.	MARCO LEGAL COLOMBIANO	Legislación laboral.	14
		NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y RELACIÓN CON EL SINDICATO	Negociación y resolución o intermediación de conflictos.	10
		MARCO LEGAL COLOMBIANO	Seguridad social. Gestión de la seguridad social.	8
		SEGURIDAD SOCIAL	Seguridad social integral.	
25	Coaching y orientación	COMPETENCIAS GERENCIALES	Competencias Gerenciales.	6
		HABILIDADES GERENCIALES	Habilidades gerenciales. Coaching I y II. Coaching y habilidades.	4

Fuente: Elaboración propia.

Es evidente que en muchos casos cuando se habla de competencias éstas se orientan más a formación en habilidades gerenciales o comportamientos individuales que posee una persona determinada en un cargo determinado, en estos casos se deja de lado aspectos importantes como el conocimiento o las teorías relacionadas con las actividades que se realizan, de aquí la importancia que se evidencia en la competencia propuesta de Resolución o pensamiento conceptual, en donde se pueden relacionar todas las asignaturas que generen ese conocimiento teórico, conceptos y pensamiento basado en teóricos, críticos, investigadores de los diferentes temas, es por eso que se pueden evidenciar varias asignaturas dentro de esta competencia, entre ellas se mencionan, Administración del talento humano, Desarrollo Organizacional, Teoría organizacional. Teorías administrativas y gestión del talento, Gerencia contemporánea. Modelos gerenciales, Psicología de las organizaciones, Estructura organizacional. Diseño y estructura organizacional, Ingeniería Organizacional. Intervención Organizacional. Estas asignaturas se orientan a la formación teórica, a conocer los diferentes enfoques y que de una u otra forma aportan al momento de gestionar o tomar decisiones en determinado proceso del área de gestión humana.

Dentro de esta propuesta, aparecen dos que se pueden considerar muy importantes y que aportarían mucho para las actividades o procesos del área de gestión humana y por ende en el desempeño y resultados del gerente, estas son las Inteligencia emocional e Innovación. En cuanto a la primera, es importante profundizar en este concepto, y teniendo claro que el contacto o las actividades son directamente con personas, el manejo de lo que puede brindar el conocimiento de Inteligencia emocional es de vital importancia para poder orientar, motivar, y solucionar los posibles conflictos laborales y las relaciones que se presentan directamente con todos los miembros de la organización. Se relaciona para esta competencia las asignaturas de Competencias y Habilidades gerenciales, en donde es posible que se trabaje este tema, pero que de igual forma es importante se trabaje independientemente y se utilice la metodología adecuada para su desarrollo. En cuanto a la competencia de Innovación, se puede afirmar que acorde a las nuevas tecnologías, a los cambios tan fuertes en las costumbres y cultura de las personas, la globalización y el mercado laboral tan competitivo y exigente, se hace necesario que las organizaciones y sus gerentes sean más innovadores, creativos y que generen nuevas actividades para atraer y retener el mejor talento dentro de las organizaciones, una premisa básica de la gestión humana y que debe estar acorde las nuevas exigencias organizacionales y del mercado laboral.

En estas competencias propuestas se evidencian tres, que de una u otra forma se relacionan con aspectos teóricos o de conocimiento de procesos, y que de una u otra forma se relacionan con las asignaturas que se identifican para la competencia de Manejo de prácticas del recurso humano, estas como Gestión del Clima Organizacional, Gestión de bienestar social y remuneraciones alternas al personal, Conocimiento de legislación laboral y manejo de Sindicalismo, se observan como propuestas interesantes por su importancia para el área de gestión humana, y en si por el bienestar de los empleados y sus relaciones, también es claro que dentro de las competencias planteadas por Calderón y Naranjo (2004) intrínsecamente se trabajan o se tienen en cuenta estas actividades, procesos y

competencias, sin dejar de lado su importancia y el peso que puede tener para las personas relacionadas con la gestión humana.

Finalmente la competencia de Coaching y orientación, se puede decir que se trabaja dentro de habilidades y competencias gerenciales, pero de alguna forma es necesario analizar si dentro de las funciones o responsabilidades de un gerente de gestión humana está la de ser un Coach, si él tendría que ser un entrenador para toda la organización o de su personal a cargo, es un punto a tener en cuenta, y que conlleva a no descartar el Coaching como una competencia que debe generar un gerente de gestión humana.

Cabe recalcar que este comparativo entre las Competencias y las asignaturas que se ofrecen en los programas de especialización en gestión humana, se encontraron algunas asignaturas que no tienen relación directa o específica con las Competencias analizadas, y que de alguna forma quedaron por fuera, para que se analizan debido a que existe igual gran importancia frente a los temas que trabajan y las competencias que pueden desarrollar o complementar, es así en el Cuadro No. 20, se presentan las asignaturas con las cuales no se identificó relación alguna con las 25 competencias que se identificaron y analizaron.

Cuadro No. 20. Asignaturas no relacionadas con las Competencia planteadas.

PROCESOS / TEMA RELACIONADO	ASIGNATURAS RELACIONADAS	OFERTA UNIVERSIDADES
INVESTIGACIÓN	Metodología de la Investigación. Seminario de Investigación.	14
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	Fundamentos Financieros. Gerencia Financiera de la Gestión Humana.	11
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Responsabilidad social empresarial.	7
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	Auditoria de procesos en gestión del talento humano.	3
INVESTIGACIÓN	Talleres líneas de investigación e intervención.	3
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Sistemas de información para la Gestión Humana.	3
CALIDAD	Sistema de gestión de la calidad y productividad.	2
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	Sistema integrado de método de gestión.	1
PRACTICA	Trabajo de aplicación	1
INVESTIGACIÓN	Estrategias de Búsqueda	1
PRODUCCIÓN	Empresas y productividad	1
EMPRESA	Plan Empresa	1
CONSULTORÍA	La consultoría en gerencia del talento humano	1
SEMINARIOS	Seminarios internacionales	1
SEMINARIOS	Seminario de profundización	1

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de este cuadro es importante resaltar 4 Procesos, Temas o Asignaturas, de las cuales 2 son ofertadas por gran número de Universidades dentro de su programa de especialización, las relacionadas con Investigación y Fundamentos financieros, y que se podría analizar como un enfoque investigativo en el cual están inmersas muchas

Universidades, pero que se debería entrar a identificar cual es en el enfoque real y la exigencia, es posible que temas como Metodología de investigación o Seminarios de investigación se trabajen mas a fondo en programas de nivel de Maestría; y en cuanto a los temas financieros, es muy interesante encontrar la gran propuesta de asignaturas relacionadas en 11 programas de especialización, la importancia que se le deba dar al área de gestión humana frente a los costos que generan sus proceso, pero lo más importante la ventaja y el aporte que puede brindar a la organización al realizar procesos ajustados, exigentes y con la mayor seriedad posible, afectando el ingreso de personal adecuado, su motivación y por ende el cumplimiento de objetivos tanto individuales como organizacionales.

Adicionalmente, se encuentran otras dos asignaturas, que se deben tener muy presentes para las nuevas tendencias, procesos y actividades de las áreas de gestión humana, la Responsabilidad social empresarial y los Sistemas de información para la gestión humana permiten estar ajustados a las nuevas exigencias de la sociedad y del mercado laboral y empresarial. Con una formación en Responsabilidad social empresarial, es posible identificar la relación que existe entre un buen trato, motivación y desarrollo del personal de la empresa, y su efecto en las actividades y relaciones sociales por fuera de la compañía, afectando directamente la imagen positiva de la organización, y finalmente los Sistemas de información dentro de la gestión humana, permite ofrecer mayor agilidad en los procesos, actividades con mayor seguimiento y gestión, información y datos que permiten llevar la historia o el recorrido de todos los procesos de gestión humana, sus resultados, sus buenas prácticas y en fin una fuente de información primaria importante para la toma de decisiones y de mejoramiento de procesos.

Como conclusión inicial de este comparativo entre competencias y asignaturas ofrecidas, y con base a la categorización realizada por calderón y Naranjo (2004), se incluyen en el Cuadro No. 21, las competencias propuestas y se presentan las categorías planteadas y los posibles temas generales y asignaturas específicas de las más ofertadas en los programas, que orienta para dar inicio a los fundamentos para un programa de formación.

Cuadro No. 21. Categorización de las competencias y Asignaturas relacionadas.

Categoría	Definición	Competencias	Asignaturas Relacionadas	Temas o Áreas Generales
Personales transferibles	Aquellas que trascienden el contexto de la disciplina, que se espera sean formadas por la academia, relacionadas con la capacidad de la persona para afrontar lo inesperado e impredecible.	Habilidad de comunicación	Negociación y resolución o intermediación de conflictos (10)	HABILIDADES / COMPETENCIAS GERENCIALES
		Trabajo en equipo		
		Orientación al logro		
		Toma de decisiones		
		Capacidad negociadora		
		Aprendizaje continuo		
		Coaching y orientación		
		Innovación		
Técnicas o específicas	Dan el carácter profesional a quien dirige el área de talento humano y lo convierte en experto en los procedimientos y prácticas de gestión de personal	Manejo de prácticas de talento humano	Legislación laboral (14)	MACROPROCESOS DE GESTION HUMANA
		Conocimiento del negocio	Administración o Gerencia de la compensación (13)	
		Gestión de lo cultural	Cultura organizacional (11)	
		Conocimiento de legislación laboral y má	Indicadores de gestión aplicada a gestión humana (10)	
		Resolución o pensamiento conceptual		
De Gestión	Orientadas a la dirección de personas y administración de recursos	Pensamiento estratégico	Gestión o Gerencia Humana por Competencias. (17) Gerencia o Gestión Estratégica. Planeación Estratégica (14)	HABILIDADES / COMPETENCIAS GERENCIALES
		Gestión de procesos		
		Orientación al cliente		
		Gestión del cambio		
		Liderazgo		
		Gestión de bienestar social y remuneraciones alternas al personal		
		Gestión del Clima Organizacional		
Sociales	Motivación y capacidad de relación en un contexto social organizativo	Sensibilidad social	Estas competencias se pueden trabajar desde todas las asignaturas, desde un enfoque humanista y una aplicación a desarrollo individual.	COMPETENCIAS TRANSVERSALES / COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL.
		Capacidad de interrelación		
		Facilitación		
		Autocontrol		
		Inteligencia emocional		

Fuente: Elaboración propia, con base en Calderón y Naranjo (2004)

Un aspecto importante a resaltar es la existencia de algunas competencias que se pueden trabajar o desarrollar de diferentes asignaturas o del mismo modo, competencias que se desarrollan durante todo el transcurso de un programa de formación, las cuales son más de índole personal, individual o social, y que no se pueden trabajar dentro un solo modulo o asignatura, sino que por el contrario se van desarrollando o están inmersas al momento de trabajar diferentes temáticas, o al utilizar metodologías que inducen al cambio o incorporación de competencias o comportamientos individuales. Por lo tanto, algunas competencias se desarrollan desde la perspectiva de Competencias transversales o de comportamiento individual, y las otras se relacionan con temáticas desde el punto de vista de Competencias Gerenciales, los Macroprocesos de gestión humana y de aspectos teórico-prácticos que desarrollan las competencias necesarias para un gerente.

3.4 Lineamientos básicos para un programa de formación en gestión del talento humano basado en competencias y análisis de programas de formación a nivel de especialización.

Teniendo en cuenta el análisis realizado anteriormente, los resultados de las Encuestas, la identificación y análisis de los programas de formación de especialización en gestión del talento humano, permite a los autores de la presente investigación, llegar finalmente a presentar unos lineamientos básicos que permitan servir de base para la presentación de un programa de Especialización en Gestión del Talento Humano, teniendo como fundamento las competencias que un gerente del área de gestión humana debe desarrollar y generar, y los temas de carácter teórico, práctico, de actualidad y de tendencias, frente al área de gestión humana, para ser un Gerente competente y cumplir tanto con las necesidades y expectativas de los directivos como de los mismos colaboradores.

Es importante resaltar la unificación de las asignaturas, y por ende de las competencias en un área de formación, que permite formular unos contenidos o asignaturas que abarquen todas las competencias y el desarrollo de metodologías de enseñanza enfocadas a las verdaderas necesidades de formación y a las competencias que garanticen un óptimo desempeño de un gerente de gestión humana.

Con base a esta categorización y la identificación de las áreas de formación es factible presentar el contenido programático de la Especialización en 4 componentes:

1. Fundamentos y Aspectos teóricos.
2. Macroproceso de gestión humana.
3. Competencias Gerenciales.
4. Tecnología, Sociedad y Tendencias.

En el Cuadro No. 22 se relacionan las competencias agrupadas por categorías propuestas por Calderón y Naranjo (2004), y se incluyen las 7 competencias resultado de las encuestas ubicadas en la categoría correspondiente, esta categorización permite proponer los lineamientos básicos para un programa de Especialización en Gestión del Talento Humano, incluyendo temas contemporáneos necesarios para el área de gestión humana y el entorno empresarial. De igual forma, relacionar las respectivas asignaturas resultado de todo el análisis del presente trabajo de investigación y presentar unos lineamientos o contenidos fundamentados en una investigación real.

Cuadro No. 22. Categorías de competencias y áreas de formación relacionadas.

Categoría	Competencias	Temas o Áreas Generales
Personales transferibles	Habilidad de comunicación	COMPETENCIAS GERENCIALES
	Trabajo en equipo	
	Orientación al logro	
	Toma de decisiones	
	Capacidad negociadora	
	Aprendizaje continuo	
	Coaching y orientación	
	Innovación	
Técnicas o específicas	Manejo de prácticas de talento humano	MACROPROCESOS DE GESTION HUMANA
	Conocimiento del negocio	
	Gestión de lo cultural	
	Conocimiento de legislación laboral y ma	
	Resolución o pensamiento conceptual	
De Gestión	Pensamiento estratégico	COMPETENCIAS GERENCIALES
	Gestión de procesos	
	Orientación al cliente	
	Gestión del cambio	
	Liderazgo	
	Gestión de bienestar social y remuneraciones alternas al personal	
	Gestión del Clima Organizacional	
Sociales	Sensibilidad social	TEORIAS. FUNDAMENTOS. PROCESOS.
	Capacidad de interrelación	
	Facilitación	
	Autocontrol	
	Inteligencia emocional	

Fuente: Elaboración propia, con base en Calderón y Naranjo (2004)

Dado lo anterior y teniendo claro las competencias que cada área de formación va a desarrollar, se presentan los temas que contribuyen para que un programa de Especialización en Gestión del Talento Humano logre generar en sus participantes las competencias necesarias para un óptimo desempeño. En el Cuadro No. 23 se presenta la propuesta de temas que se considera debe incluir el programa de especialización acorde a los resultados obtenidos de la encuesta de competencias y la identificación de los programas de especialización en gestión humana actuales, y su respectivo análisis.

Cuadro No. 23. Propuesta de temas por componente.

Componente	Temas
Fundamentos y Aspectos Teóricos.	Teorías Administrativas y de Gestión Humana
	Humanismo y Gestión.
	Gestión Estratégica
	Gestión por Competencias
	Fundamentos Financieros en Gestión Humana
	Gestión por Procesos
Macroprocesos de Gestión Humana	Organización y Planificación del Área de Gestión Humana
	Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización
	Compensación, Bienestar y Salud de las Personas
	Desarrollo del Personal
	Relaciones con el Empleado
	Negociación y Resolución de Conflictos
Competencias Gerenciales	Comunicación
	Trabajo en Equipo
	Toma de Decisiones
	Coaching
	Liderazgo
	Creatividad e innovación
Tecnología, Sociedad y Tendencias	Sistemas de Información para Gestión Humana
	Gestión del Conocimiento
	Inteligencia Emocional
	Responsabilidad Social Empresarial
	Trabajo Aplicado

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis realizado y su articulación con las competencias y las asignaturas identificadas, se obtienen áreas generales que se denominan componentes, acorde a estos componentes se agrupan los temas que son la base para establecer las asignaturas específicas que el programa de especialización debe contener y que se orienten al desarrollo de competencias del gerente del área de gestión humana.

Dentro de los cuatro componentes se incluye el de *Macroprocesos de Gestión Humana*, basado en la propuesta de García, Murillo y González (2011), toda vez que se puede establecer como un factor diferenciador en la propuesta académica del programa de especialización, dado que uno de los hallazgos más importantes dentro de esta investigación fue el poco énfasis que los programas de especialización actuales dan a la profundización de los procesos de un área de gestión humana, los cuales deben complementarse con aspectos teóricos, prácticos y de tendencias.

4. CONCLUSIONES

Los Programas de especialización relacionados con el área de gestión humana ofrecidos dentro del país se concentran en su gran mayoría en la ciudad de Bogotá, existiendo tanto modalidad presencial y virtual, esta última permite llegar a muchas regiones del país; el sur-occidente colombiano cuenta con muy poca oferta de este tipo de programas, lo cual representa una gran oportunidad para la Universidad del Valle al incluir dentro de su oferta académica una Especialización en Gestión del talento humano como aporte a la región y llegar a otras regiones cercanas al Valle del Cauca. Dentro de los programas de especialización actualmente ofrecidos y activos en el Sistema de Información Nacional de Instituciones de Educación Superior – SINIES, y dentro de sus contenidos o malla curricular se puede evidenciar un enfoque similar entre todos los programas, diferenciando únicamente en aspectos o temas específicos que les genera un diferenciador de otros programas, se evidencia contenidos similares, con cambios en la denominación o nombre de la asignatura, en unos programas se unifican en una sola asignatura en otras se trabajan de forma independiente, llegando al final a presentar un perfil profesional orientado a gestionar personas y procesos de gestión humana, y es en este punto donde de igual forma se observa que el énfasis en los Macroprocesos o Procesos del área de gestión humana es muy bajo, se enfatiza en unos pocos procesos, en actividades de gestión y en habilidades gerenciales. De igual forma este enfoque de los programas de especialización permite desarrollar propuestas de formación que conlleven verdaderamente al desarrollo y generación de competencias en los gerentes de gestión humana.

Partiendo de las investigaciones realizadas para definir las competencias con las que debe contar un Gerente del área de talento humano, en este caso principalmente la realizada por Calderón y Naranjo (2004), es posible observar que tanto su identificación como definición, están sujetas a la perspectiva de análisis desde donde se realice como al contexto organizacional, social y personal donde se aplique la identificación. En Colombia la inclusión de formación por competencia en programas de formación a nivel de postgrado es aún muy somera, casi invisible, esto debido en gran medida a que se relaciona con los cargos a niveles técnicos y tecnológicos y no a los de gestión y/o dirección. Sin embargo, a través de esta investigación y la revisión bibliográfica realizado, se logra evidenciar que la concepción de las competencias puede trascender el aspecto técnico y abarcar, incluso, el desarrollo de competencias que incluyen además del Saber hacer, las correspondientes al Ser.

En este punto, es donde parece clave la necesidad de que las instituciones de educación superior logren articular dichos componentes, que brinden a las personas que dirigen las áreas de talento humano además del conocimiento y la práctica, la consolidación de su Ser como sujeto organizacional, sin dejar de un lado la naturaleza que como individuo todo ser humano acarrea.

En cuanto a los resultados de las encuestas nos permiten concluir que en su mayoría, la percepción que se obtiene sobre los gerentes de talento humano, es que deben contar con

formación, conocimiento y prácticas en competencias relativas al “Ser”, ya que implica más allá del conocimiento de los procesos, la capacidad de interrelación, orientación, liderazgo hacia sus colaboradores. Sin restar importancia a los procesos propios del área, las competencias relacionadas con la gestión de la diversidad, en cuanto a personas, espacio y tiempo; deben ser transversales a las de conocimiento y práctica, con el fin de obtener un resultado en la formación gerencial que beneficie la estrategia organizacional.

Por otra parte, encontramos que algunas de las competencias evaluadas, nos permiten sugerir la importancia que para el gerente de talento humano debe tener la capacidad de interpretar, transmitir y articular los objetivos organizacionales con los objetivos de las personas que pertenecen a la organización, que le permita comprometer a estas personas con la organización y se trascender la relación económica entre éstos.

Finalmente, en cuanto a las competencias se refiere, la encuesta no permite validar la escogencia de las competencias sugeridas por Calderón et al (2004) y ratificar su importancia en la formación de un Gerente de Talento Humano, esto derivado del nivel de calificación obtenido por ellas y el número de competencias sugeridas que resultaron en la encuesta.

Cabe resaltar, que el análisis de este objetivo también nos permite evidenciar un claro desconocimiento del concepto de competencias, y que aunque una línea delgada las separa, es muchas veces asumida como un valor.

Al comparar o relacionar las competencias que debe tener un gerente de gestión humana, las cuales resultan de una encuesta, frente a las asignaturas o temáticas que se ofrecen actualmente en los programas de especialización relacionados con el área, resulta interesante el tratar de identificar qué asignaturas se enfocan solo en temas teóricos, conocimiento y cuáles de una u otra forma aportan al desarrollo de una competencia ya sea desde la metodología utilizada, la práctica y por ende el aprendizaje generado. Esto permite identificar y relacionar las asignaturas que aportan a generar en las personas una competencia, no solo un conocimiento o un “saber”, sino también un “ser” y un “saber hacer”, en el comparativo se puede evidenciar que una asignatura puede aportar a varias competencias, que para algunas competencias sociales o individuales, todas las asignaturas pueden aportar, eso sí, algo muy importante es tener presente el enfoque y la metodología que se le dé a cada asignatura, un enfoque teórico o mejor un enfoque teórico-práctico. Es muy interesante en contra programas que cuentan con asignaturas únicas, que no se observan en ninguno de los otros 23 programas de especialización y que de una u otra forma quieren ofrecer un diferenciador o desarrollar una competencia diferente que les permita ser escogidos por un candidato a ser especialista. De igual forma es importante identificar esas nuevas tendencias y poder unificarlas en un programa de especialización que no solo busque desarrollar una habilidad, un conocimiento o una aptitud diferente en las personas, sino que al trabajarlas conjuntamente conlleve desarrollar la competencia

como tal y estar actualizados tanto al entorno organizacional, al mercado laboral y las tendencias en gestión y manejo de las áreas de gestión humana.

Podemos concluir que la relación escogida para esta investigación, contenidos programáticos-competencias, tienen una estrecha articulación. Si bien, no todos los contenidos programáticos de Especialización en Gestión del Talento Humano revisados están orientados a formación por competencias, la identificación de las asignaturas y la definición de competencias asumida para esta investigación, permite evidenciar la influencia que indirectamente éstas tienen sobre las asignaturas ofrecidas.

También es posible evidenciar el poco interés que se presta en los programas de formación actuales al modelo de Macroprocesos de Gestión Humana, pero que fácilmente puede ser articulado a través de las competencias, permitiendo abarcar en general procesos relacionados con el área, sin dejar de lado, lo que corresponde a las Habilidades gerenciales estrechamente relacionadas con las competencias valoradas como “muy importantes”.

La Universidad del Valle y en especial la Facultad de Ciencias de la Administración, que en su misión incluye la formación integral del ser humano, a través del conocimiento administrativo con el fin de contribuir al desarrollo sostenible de las organizaciones y la sociedad, teniendo en cuenta su vocación humanista y contando con el antecedente del programa de formación de *Especialización en Administración del Talento Humano para el siglo XXI*.

Con el fin de contribuir al desarrollo organizacional, individual y social y dado su enfoque, es necesario que la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle incluya dentro de su oferta de formación posgradual un programa de Especialización en Gestión del Talento Humano, que abarque aspectos teóricos, prácticos, de actualidad y lo más importante de formación humanista, teniendo en cuenta que esta área es la que mantiene una relación directa con las personas dentro de la organización y a través de esta relación y de la importancia actual de las personas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales se puede generar una mayor ventaja competitiva para la empresa.

Por otra parte, la Facultad de Ciencias de la Administración cuenta con una trayectoria investigativa y un amplio reconocimiento a nivel organizacional y de procesos del área de gestión humana, además de un personal docente que ha obtenido resultados con un amplio reconocimiento social y empresarial como es el caso del libro de *Macroprocesos de Gestión Humana* escrito por los profesores tiempo completo de la Facultad, Mónica García, Guillermo Murillo y Carlos Hernán González. Este libro y la investigación que condujo a la propuesta del Modelo de Macroprocesos, deben ser aprovechados por la Facultad y se constituirá tanto en la base como en el factor diferenciador para formular y desarrollar un programa de Especialización en Gestión del Talento Humano.

5. BIBLIOGRAFIA

Acevedo Arias, O. C., & Ospina Garcés, A. (2007). Tendencias de la gestión humana en Colombia. Universidad Tecnológica de Pereira. Retrieved from <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/6583A174a.html>

Agudelo O., B. (2015). Caracterización de las prácticas de talento humano en las empresas del Valle del Cauca. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, vol 8 No. 4, p 1-25. Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=2501449>.

Arias, L., Portilla, L., & Florez, M. (2007). Competencias y Empleabilidad. *Scientia et Technica*, (37), 379–382.

Bonilla, C., & Juan, B. (2010). *Revista Electrónica de Investigación Educativa* Sesgos comunes en la educación y la capacitación basadas en estándares de competencia Common Biases in Education and Training Based on Competency Standards.

Bonnet, L. (1992). La Gerencia del Talento Humano en el Siglo XXI. *Revista Universidad ICESI*, 37–43.

Cabrales Salazar, O. (2009). La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, XVII(1), 155–178.

Calderón Hernández, G. (2006). La Gestión Humana y sus aportes a las organizaciones. *Cuadernos de Administración-Universidad Nacional de Colombia*, 19(31), 9–55.

Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, Julia C. (2006). Gestión Humana en las Organizaciones Un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración-Universidad Nacional de Colombia*, 19(32), 225–254.

Calderón Hernández, G., Naranjo Ramírez, J., & Álvarez Giraldo, C. M. (2007). La Gestión Humana en Colombia: Características y Tendencias de la Práctica y de la Investigación. *Revista Estudios Gerenciales*, 23(103), 39–64.

Calderón Hernández, G., & Naranjo Valencia, J. C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Revista Innovar*, (23), 79–97.

Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2010). Gestión Humana en la empresa colombiana: Sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración-Universidad Nacional de Colombia*, 23(41), 13–36.

Climént Bonilla, J. B. (2009). Reflexiones sobre la Educación Basada en Competencias. *Revista Complutense de Educación*, 21(2010), 91–106.

Da Silva, M. (2006). Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional. Universitat de Barcelona.

Dávila Ladrón de Guevara, Carlos. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración: enfoque crítico*. (2ª ed.). Bogotá: McGraw Hill.

García, M., Murillo G., González, C. (2011). *Los Macro-procesos: Un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana*. Editorial Universidad del Valle.

Gómez, M., Pozas, H., & Zambada, F. (2009). Educación Superior y Competencias : monitoreo de basado en Competencias.

Gómez Vélez, M. A. (2010). CALIDAD DE VIDA LABORAL EN EMPLEADOS TEMPORALES DEL VALLE DE ABURRÁ - COLOMBIA. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 18(24), 225–236. Retrieved from <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=151316944005>

Hernández R. (2005). Epistemología y formación gerencial: un enfoque holístico. En: *Revista Negotium*, Año 1, No. 1, p 3-11.

Kauchakje, S., Camillo P., M. & otros (2006). Redes socio-técnicas y participación ciudadana: propuestas conceptuales y analíticas para el uso de las TICs. En: *REDES-Revista hispana para el análisis de las redes sociales*, Vol. 11, No. 3, <http://revista-redes.rediris.es>.

Lombana J., Cabeza L., Castrillón J. y Zapata A. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. En: *Revista Estudios Gerenciales* No. 30 (2014), Universidad ICESI, pags. 301-3013.

Martínez Díaz, Jaime H. (2005). Las personas en la organización. En: *Revista Equidad y Desarrollo* No. 3, febrero 2005, Universidad de La Salle, p 35-43.

Medina Lorza, A. F., & Castañeda Zapata, D. I. (2010). Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz de empresas industriales de Cali, Colombia. *Estudios Gerenciales*, 26(115).

Mejía A., Jaramillo M. y Bravo M. (2006). Formación del talento humano: Factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. En *Revista científica Guillermo de Ockham*, Vol 4 No. 1, ene-jun 2006.

Ministerio de Educación Nacional de Colombia, Ley 30 de 1992 por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.

Muntayola y otros (2014). Metodología(s), perspectivas, prácticas y desafíos. En: ENCRUCIJADAS-Revista Crítica de Ciencias Sociales, No. 8, p 18-56.

Norte, U. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria, 64–91.

Núñez, R., Rodríguez, J., & Solanes, A. (2008). Elaboración de un cuestionario para la evaluación de competencias genéricas en estudiantes universitarios. *Apuntes de Psicología*, 26, 35–49.

Ojeda García, A., & Hernández Pérez, J. C. (2012). LAS COMPETENCIAS LABORALES : UNA CONSTRUCCIÓN RECÍPROCA ENTRE LO INDIVIDUAL Y LO GRUPAL. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17, 171–187.

Ortega P., A. J. (2008). Lineamientos estratégicos de formación gerencial basados en las competencias desarrolladas por los gerentes universitarios a través de experiencia de gestión administrativa. Caso: Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Pardo Enciso, C. E., & Porras Jiménez, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión Social*, 4(2), 167–183.

Parra P., Gordo AJ., D'Antonio S. (2014). La investigación social aplicada en redes sociales. Una innovación metodológica para el análisis de los “Me Gusta” en Facebook”. En: *Revista Latina de Comunicación Social*, No. 69, 9 195-212.

Quintero Ramírez, L. M., & Vargas Hincapié, A. L. (2011). Modelos de Gestión Humana y Psicología Organizacional, un acercamiento a partir de la praxis. Universidad del Valle.

Requeridas, C., El, P. O. R., Laboral, M., Organizacional, O. L., Una, E. N., Privada, U., Organizacional, L., et al. (2004). Universidad de las Américas. *Américas, The*, 11, 113–133.

Roldán, I. G., Profesionales, C., Propuesta, U. N. A., & Para, D. E. E. (2005). Competencias profesionales : una propuesta de evaluación, 8, 45–66.

Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). La Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. *Revista Estudios Gerenciales*, 24(107).

Santacruz Villegas, F. J. (2011). Análisis de las prácticas de Gestión Humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización. Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales.

Segurado, A., & Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral : hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14, 828–836.

Sena, A., Estacio, A., Olivera, M., & Castañeda, C. A. (2010). TÉCNICOS Y TECNÓLOGOS Y FORMACIÓN ESPECIALIZADA DEL RECURSO HUMANO VINCULADO A LAS EMPRESAS DEL SERVICIO NACIONAL DE.

Servicio Nacional de Aprendizaje, S. (2004). Estudio de caracterización del área de gestión del talento humano en Colombia. Bogotá.

Talento, G. D. E. L., & Del, G. (n.d.). Alonso Tejada Zabaleta *.

Varela, R., Lucía, O., & Arturo, B. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias, 21–48.

Zambrano, H. R. (2007). *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 145–165.

ANEXO No. 1
ENCUESTA SOBRE COMPETENCIAS BASADA EN CALDERÓN Y NARANJO
(2004)

ENCUESTA A GERENTES DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA O SU EQUIVALENTE EN EL ESQUEMA ORGANIZACIONAL						
Como parte del trabajo de investigación: "LINEAMIENTOS PARA LA FORMACIÓN DE GERENTES DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS".						
Maestría en Administración de Empresas - Universidad del Valle - ACRIP						
1. De acuerdo a investigación de Calderón y Naranjo (2004) sobre las competencias con las que debe contar un Gerente del Área de Gestión Humana, a continuación se presenta un listado de competencias y su descripción. Por favor marque con una X el nivel de importancia que de acuerdo a su experiencia considera tiene cada una de ellas, siendo 5 el máximo y 1 el mínimo :						
Competencia	Descripción	Evaluación				
Aprendizaje continuo	Asimilar nueva información o conocimiento y aplicarlo eficazmente al contexto en el cual se desenvuelve la organización. Hace referencia a la capacidad de la persona para incorporar a su integralidad, de forma eficaz y rápida, nuevos esquemas o modelos cognitivos; distintas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas, asimilando un conjunto de datos o referencias desde el exterior.	1	2	3	4	5
Autocontrol	Conocer y dominar los límites de tolerancia a los que puede llegar en las diferentes situaciones que se presenten día a día. Es la capacidad que le permite a la persona controlar sus emociones en momentos críticos y aprovecharlos como retroalimentación para su crecimiento personal.	1	2	3	4	5
Capacidad de interrelación	Mantener las buenas relaciones, creando diferentes vínculos sociales, que faciliten el logro de los objetivos organizacionales. Esta competencia hace referencia a la habilidad de actuar en diferentes escenarios y ambientes, logrando un acercamiento a través de las buenas relaciones interpersonales.	1	2	3	4	5
Conocimiento del negocio	Conocer y entender el contexto y las condiciones específicas del entorno del cual hace parte. La finalidad de esta competencia es básicamente permanecer al día de lo que es importante para la organización, con el fin de influenciar positivamente la organización.	1	2	3	4	5
Facilitador	Ser el canal que brinda las herramientas y los recursos, y estimular la creación de vínculos entre los diferentes actores de la organización. Proporcionar los medios necesarios para que el personal se oriente hacia la consecución de los objetivos y tareas propuestas, además de crear un puente entre la dirección y el personal, y ser multiplicador de conocimientos.	1	2	3	4	5
Gestión del cambio	Capacidad de visualizar hacia dónde se deben encaminar los esfuerzos de la organización. Implica promover y comprometerse en el diseño y desarrollo de estrategias en la búsqueda de nuevas oportunidades. Además, sensibilizar al personal del por qué y el cómo del cambio, y de su participación protagónica en el mismo.	1	2	3	4	5
Gestión de la cultura	Proveer estrategias y metodologías que permitan consolidar y mantener una identidad compartida con lineamientos perdurables que responda a los requerimientos de la organización. Con esta competencia se pretende generar y mantener al interior de la organización un sentido de pertenencia de las personas con los objetivos de ésta, por medio de la creación de símbolos y el establecimiento de pautas de comportamiento.	1	2	3	4	5
Gestión de procesos	Estructurar y coordinar estrategias que contribuyan al mejoramiento y cumplimiento de los procesos organizacionales. Es la capacidad de identificar necesidades, buscando herramientas que apoyen cada proceso, integrándolos y facilitando el seguimiento de los proyectos.	1	2	3	4	5
Habilidades de comunicación	Expresar y canalizar ideas e información en forma clara y correcta, propiciando el intercambio y la retroalimentación. Esta habilidad se relaciona con la capacidad de transmitir ideas e información de forma escrita o verbal, utilizando diferentes medios de comunicación. De igual manera se relaciona con la capacidad de escucha, de interpretación y de argumentación, herramientas clave para una comunicación efectiva y empática, al alcance de todos los miembros de la organización.	1	2	3	4	5
Liderazgo	Dirigir y acompañar a las personas de la organización, orientando su desempeño hacia las metas establecidas. Esta habilidad implica definir objetivos con un equipo de trabajo, guiándolos hacia el logro de resultados; son importantes el ejemplo y el acompañamiento. Manejo de prácticas del recurso humano: conocer y aplicar las prácticas de recursos humanos que responden a las necesidades empresariales. Entender y utilizar adecuadamente las prácticas de recursos humanos tales como selección, contratación, capacitación, formación y remuneración, potenciando y motivando al personal hacia el desarrollo integral.	1	2	3	4	5
Manejo de prácticas del recurso humano	Conocer y aplicar las prácticas de recursos humanos que responden a las necesidades empresariales. Entender y utilizar adecuadamente las prácticas de recursos humanos tales como selección, contratación, capacitación, formación y remuneración, potenciando y motivando al personal hacia el desarrollo integral.	1	2	3	4	5
Negociación	Intercambiar concesiones entre los miembros de la organización, alcanzando acuerdos satisfactorios fundamentados en la filosofía gana-gana. Es la capacidad para identificar las posiciones propias y de las partes involucradas en la negociación, para efectuar cualquier tipo de intercambios que beneficien tanto a la empresa como al personal, basándose en la información y en un acercamiento de necesidades mutuas.	1	2	3	4	5
Orientación al cliente	Dar prioridad a las necesidades del cliente, gestionando y respondiendo a sus requerimientos. Hace referencia a una capacidad personal de conocer e involucrar al cliente en los procesos empresariales, respondiendo a sus expectativas.	1	2	3	4	5
Orientación al logro	Fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, a través del trabajo constante y eficiente. Esta competencia hace referencia a la determinación y compromiso que se asume en las prácticas ejercidas usualmente, para obtener un desempeño superior al establecido, logrando impacto en la organización.	1	2	3	4	5
Pensamiento estratégico	Analizar e interpretar información y políticas de la organización, para generar acciones que contribuyan al cumplimiento de las metas empresariales. Requiere del individuo una visión integral del negocio, donde pueda identificar oportunidades que permitan mejorar las estrategias como valor agregado y con ello actuar de forma proactiva para alcanzar los fines propuestos por la organización.	1	2	3	4	5
Sensibilidad social	Velar por el desarrollo integral del personal, basándose fundamentalmente en la intuición, la solidaridad y la justicia social, reconociendo y valorando al individuo como tal. Es la capacidad de tener una percepción intuitiva, logrando un sano equilibrio entre lo humano y lo técnico, que le permite ser justo en situaciones complejas.	1	2	3	4	5
Toma de decisiones	Elegir eficazmente entre varias alternativas, en condiciones de complejidad e incertidumbre, buscando situaciones benéficas para la organización. La clave de esta competencia radica en la asertividad que tenga la persona al tomar una decisión, asumiendo la responsabilidad que esta implica.	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	Participar y trabajar activamente con otros en la consecución de una meta común que apoye las finalidades de la organización. Trabajar en equipo implica desarrollar la capacidad de interrelacionarse con otros, para cooperar en el alcance de objetivos comunes, subordinando los intereses particulares a los del equipo. Además, implica motivar y promover las condiciones apropiadas para que diversas personas se orienten a un mismo fin.	1	2	3	4	5

2. Si así lo considera, por favor liste las competencias, que según experiencias, deben tener un Gerente de Gestión Humana y no se encuentran incluidas en el punto 1.						
Competencia	Descripción	Evaluación				
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5