

REPRESENTACIONES SOCIALES SOBRE LA PRÁCTICA DE APROVISIONAMIENTO
DE PERSONAL EN DOS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA

WADER GÓMEZ CHARRY

YADID ESTELA PATERNINA AVILÉZ

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

MANIZALES

2013

REPRESENTACIONES SOCIALES SOBRE LA PRÁCTICA DE APROVISIONAMIENTO
DE PERSONAL EN DOS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA

WADER GÓMEZ CHARRY

YADID ESTELA PATERNINA AVILÉS

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia del Talento Humano

Directora:

MYRIAM SALAZAR H.

Doctora

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

MANIZALES

2013

Nota de aceptación

Firma presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Manizales, febrero de 2013.

A todos los seres que de una u otra forma aportaron a este logro tan importante en mi vida; en especial a mi hijo Samuel por dejarme partir, aún en sus tiernos años.

Yadid

A mi madre que me alentó en todo momento; en general a mi familia que me brindó su amor y apoyo. Pero sobre todas las cosas al todo poderoso que me guió y ayudó en este camino.

Wader

AGRADECIMIENTOS

A la Doctora Myriam Salazar, quien nos acogió y con su gran ayuda como investigadora orientó este trabajo de grado, fortaleciendo nuestra capacidad investigativa.

A los docentes colaboradores de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium de Cali y CECAR de Sincelejo, por aceptar participar de esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO I	8
LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	8
1.0 INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	8
2.0 RESUMEN EJECUTIVO	10
3.0 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	12
3.1 Planteamiento y formulación del Problema	12
3.2 Impacto esperado	19
3.3 Marco Teórico	20
3.4 Objetivos	59
3.4.1 Objetivo General	59
3.4.2 Objetivos Específicos	59
3.5 Metodología	60
CAPITULO II	65
HALLAZGOS	65
2.1 DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE LA PRÁCTICA DE APROVISIONAMIENTO DE PERSONAL	65
2.1.1 Primera categoría: concepciones sobre aprovisionamiento de personal	65
2.1.2 Segunda categoría: Imágenes sobre la práctica de aprovisionamiento de personal	73
2.1.3 Tercera categoría: valores aplicados en la práctica de aprovisionamiento	77
2.1.4. Cuarta categoría: mitos sobre la práctica de aprovisionamiento	78
2.1.5. Quinta categoría: fortalezas y efectividad de la práctica de aprovisionamiento	79
2.2. LINEAMIENTOS PARA LA CUALIFICACIÓN DE LA PRÁCTICA DE APROVISIONAMIENTO DE PERSONAL	81
CAPITULO III	85
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	85
CAPITULO IV	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
REFERENCIAS	97

INTRODUCCIÓN

En la actualidad de las organizaciones, incluidas en ellas las instituciones de educación superior, se presentan exigencias y retos propios de un ambiente globalizado, altamente cambiante y complejo, aspectos que difícilmente pueden abordarse sin el valor que agregan las personas.

La creación de valor y sostenimiento de las instituciones depende en buena medida de la aplicación de prácticas de gestión humana y más específicamente de la forma como se atrae y retiene el talento más idóneo.

En la vida social de las organizaciones se construye conocimiento a través de procesos representacionales y de este saber se derivan actitudes, opiniones, expectativas, sentimientos y vivencias importantes para el comportamiento laboral.

En este orden de ideas, comprender las representaciones sociales sobre la práctica de aprovisionamiento en dos grupos de académico – administrativos vinculados a igual número de instituciones de educación superior permite hacer un acercamiento a las concepciones, imágenes, valores y mitos que se forjan en dichos grupos. Este proceso permitió plantear líneas de cualificación de la práctica mencionada, al igual que información privilegiada para los gerentes de talento humano.

La estructura de la investigación consta de tres capítulos:

El primero de ellos, relativo a la pesquisa bibliográfica y los aspectos metodológicos, comprende el marco teórico que se desarrolla partiendo del concepto y alcances de la gestión humana, ahondando en las prácticas de gestión humana, más específicamente en el aprovisionamiento, y el concepto e implicaciones de las representaciones sociales.

En lo que respecta a la parte metodológica de la investigación, se aborda el método de investigación, la unidad de análisis, la unidad de trabajo, las técnicas e instrumentos a aplicar y, en general, los pasos desarrolladas desde lo metodológico para la acertada ejecución del estudio.

Es importante resaltar que en este capítulo se presentan las líneas de cualificación de la práctica de aprovisionamiento, dirigidas a los gerentes de talento humano de las instituciones de educación superior en las que se llevó a cabo el estudio.

El segundo capítulo contiene los hallazgos de la investigación, se describe e interpreta la información recolectada en concordancia con la metodología trazada.

El tercer capítulo recoge las conclusiones y recomendaciones obtenidas con la investigación.

CAPITULO I

LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.0 INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Título de la propuesta:

REPRESENTACIONES SOCIALES SOBRE LA PRÁCTICA DE APROVISIONAMIENTO DE PERSONAL EN DOS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA

Investigadores:

Yadid Estela Paternina Avilés y Wader Gómez Charry

Grupo de investigación:

Desarrollo del Potencial Humano en el Mundo del Trabajo

Entidad:

Universidad de Manizales

Dirección:

Cra. 9ª N° 19 03 Manizales

Telefono:

(57) (6) (8841450) Extensión 222 o 223

Ciudad: Manizales *Departamento:* Caldas

Tipo de entidad:

Universidad Privada

Lugar de ejecución:

Cali y Sincelejo

Duración del proyecto:

12 meses

Tipo de proyecto:

Investigación cualitativa

Financiación:

Recursos propios

Descriptor/Palabras Claves: Representaciones sociales, gestión humana y Aprovechamiento.

2.0 RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se fijó como objetivo comprender las representaciones sociales sobre la práctica de aprovisionamiento de personal de un grupo de trabajadores académico – administrativos de las IES UNICATOLICA en Cali y CECAR en Sincelejo. Esta búsqueda planteó el problema ¿Cuáles son las representaciones sociales (concepciones, imágenes, sistemas de referencia y categorías) de los trabajadores Académico- Administrativos de las IES UNICATOLICA- Cali y CECAR en Sincelejo sobre la práctica de aprovisionamiento?

Se adoptó el enfoque de investigación cualitativa de carácter hermenéutico. El diseño de la investigación está orientado por la descripción, relación, interpretación y comprensión de las concepciones, imágenes y vivencias de los distintos actores participantes en la investigación, lo cual permite captar las circunstancias y condiciones de una situación cotidiana en la institución educativa, para reconocer las tendencias, regularidades desde los diferentes ángulos de comprensión de la realidad del aprovisionamiento de personal.

En concordancia con el enfoque y diseño investigativo se eligió de la unidad de análisis, trabajadores académico – administrativo de las dos instituciones de educación superior, la unidad de trabajo, lo cual se hizo de manera intencional con base en los criterios de permanencia, dedicación e interés en la investigación. En cada institución se trabajó con diez participantes, se utilizaron las técnicas de entrevista en profundidad y grupo focal y posteriormente se le dio un tratamiento analítico e interpretativo al material discursivo.

Los hallazgos muestran representaciones en las que se reconocen lógicas y vivencias, expectativas y valoraciones frente al aprovisionamiento, que van desde un proceso intuitivo basado en las referencias de amigos, la información de la hoja de vida y la formación del candidato, que se lleva a cabo mediante entrevistas informales, hasta un proceso más profesional con la presencia de criterios propios del proceso de selección y contratación de personal que es acompañado de un proceso técnico completo, visto desde la gerencia del talento humano.

Con respecto a la imágenes frente a la práctica de aprovisionamiento se relacionan, por un lado, con la razón de ser de la Universidad, su misión y su responsabilidad; con las expectativas, el ambiente laboral y el reconocimiento al quehacer académico; y por otro, con la percepción de insatisfacción y la primacía de una visión intuitiva sobre los criterios y objetivos en el proceso de aprovisionamiento.

Con relación a la identificación de futuras líneas para la cualificación de la práctica de aprovisionamiento se encuentran la necesidad de trascender una visión cortoplacista con sentido operativo o funcional, a una con sentido estratégico y con una visión amplia de las personas y de la gestión humana. Para ello se requiere la inclusión de referentes para llevar a cabo una política institucional que se operacionalice en un proceso caracterizado por la profesionalización y tecnificación de la selección de talento humano, la potenciación de mecanismos y procedimientos de atracción y retención de talentos y la integración de la práctica de aprovisionamiento con el resto del sistema de prácticas de la gestión humana, como proceso que contribuye al mejoramiento de las organizaciones, a generar oportunidades para la autorrealización y la satisfacción de los empleados, ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión; hacerla competitiva, suministrar empleados cualificados y

motivados, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, entre otros aspectos, que se constituyen en un horizonte de gestión del talento humano.

Cabe resaltar que esta investigación abre nuevos interrogantes y opciones tales como el estudio en profundidad sobre la satisfacción de los docentes universitarios, la inclusión de la gestión humana en la política nacional que rige el sistema de calidad de la educación superior en Colombia y la investigación del impacto de la gerencia del talento humano en las instituciones de educación superior y universidades en Colombia.

3.0 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

3.1 Planteamiento y formulación del Problema

Los cambios producidos a gran escala en las organizaciones del orden mundial, producto de la globalización y otras importantes tendencias, han traído como consecuencia la revisión de la estructura, proceso y gestión, como elementos orientados al logro de objetivos a través de los recursos y talentos disponibles. Al reconocer al factor humano como el activo más importante, se requiere que sean formalizados y estructurados los procesos de gestión para contribuir al logro de las metas organizacionales.

En este sentido, se reconoce a la gestión humana, conceptualizada por Calderón (2006) como un campo de conocimiento complejo concebido para potenciar el factor humano y alinearlo a la estrategia organizacional, como fundamental en la organización, pues afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones, lo que sumado a los nuevos retos contextuales, hace que

sea urgente estudiar las diferentes formas de administrar en el mundo, así como proponer y establecer estrategias de gestión de carácter global para posibilitar el incremento de la competitividad.

Como lo informa Kotter (1997), la ola de procesos de cambio a gran escala en las organizaciones a nivel mundial, está aumentando con sus trascendentes y hasta traumáticos replanteamientos de misiones, estructuras y procesos, y aunque se piense que este movimiento disminuirá en relativo corto tiempo es probable que siga en aumento. Se trata de fuerzas macroeconómicas y macro culturales muy poderosas, y en este sentido, este oleaje de cambio probablemente crecerá en extensión e intensidad en las próximas décadas.

Rodríguez (2008), referencia que la gestión humana en las organizaciones como realidad fenoménica, no debe perder de vista el efecto de la complejidad en razón de las implicaciones que conllevan a enfrentar mayor diversidad y pluralidad cultural como consecuencia de un mundo más relacionado, interconectado, abierto y flexible.

En este sentido, algunas investigaciones realizadas por Wright y McMahan (1992); Lado & Wilson (1994), citados por Calderón (2006); concluyen que los sistemas de recursos humanos pensados para optimizar las habilidades de los trabajadores y el comportamiento funcional de la empresa no sólo mejoran el desempeño sino que son fuentes de ventaja competitiva sostenida.

Por su parte, Lado & Wilson (1994) también exponen que la gestión humana, mediante sus prácticas, contribuye a los logros organizacionales y facilita el desarrollo de las competencias

específicas para la organización, inmersas dentro de su cultura y generadoras de conocimiento tácito.

Las prácticas de gestión humana, entendidas Ulrich y Lake (1992) como procesos más o menos formales que las organizaciones desarrollan para orientar la acción y la dirección empresarial e influir sobre el comportamiento de las personas. Son establecidas a partir de los objetivos de la organización, su estructura, las jerarquías y los modelos gerenciales predominantes; están afectadas por el tamaño de la entidad, la forma de propiedad, el entorno inmediato y la cultura empresarial (Calderón, Montes y Tobón ((2004).

Entonces se puede pensar que a pesar de todos los beneficios que la gestión humana y sus prácticas puede ofrecer a las organizaciones, la investigación ha mostrado situaciones problemáticas. La primera de ellas es que en general, tales prácticas en el modelo capitalista se han orientado al mantenimiento de las relaciones de producción y han sido colonizadas por las exigencias del mercado y de la visión economicista de los negocios (Alonso, 1999)

Lo anterior, lleva a considerar la importancia de definir la importancia de la gestión humana en la empresa para potenciar el factor humano, permitir el desarrollo y la satisfacción de los empleados en el trabajo, ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, definir la importancia de dicha área en la empresa, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables y ser la responsable de la excelencia de las organizaciones exitosas y del aporte de

capital intelectual en plena era de la información (Jaramillo, 2005), se encuentra en un estado incipiente y problemático.

En la investigación realizada por Calderón, *et al* (2004), se describen hallazgos en cuanto a que todas las prácticas y sus procesos por las que se indagó tienen problemas, bien por falta de su estructuración, como es el caso de los procesos de estímulos, inducción, selección, entrenamiento y comunicación, que no se tienen bien organizados en más de la mitad de las entidades; o bien por su poca aplicación.

El estudio denominado “Prácticas de Recursos Humanos y Estilo Estratégico de la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia” (Calderón, Montes & Tobón, 2004); estudio de tipo exploratorio realizado en 51 empresas medianas de la ciudad de Manizales, mediante encuesta aplicada sólo al responsable de gestión humana, concluyó la inexistencia de alineación entre la estrategia del negocio y la estrategia de RH y poco desarrollo de sistemas estratégicos de gestión humana y recomendó más investigación al respecto.

Por otro lado, la investigación “Características y Sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas” (Calderón y Álvarez, (2006a), realizado en los sectores industrial, comercial y de servicios, (47 pequeñas empresas), con una metodología cualitativa utilizando entrevistas a profundidad y grupos foco, con participación exclusiva de los directivos, y que entre otros aspectos concluyó que en las pequeñas empresas predominan criterios intuitivos para realizar las prácticas de gestión humana.

Esas prácticas no tienen un sentido estratégico sino eminentemente operativo o funcional, situación asociada con una gestión empresarial cortoplacista, carente de estrategia de organización explícita y con una visión restringida de las personas y de la gestión humana.

Sobre la práctica de aprovisionamiento, entendida como la integración de los procesos de selección, contratación e inducción (Valle, (2004), la investigación antes citada encontró que si bien algunas de las empresas estudiadas realizan un proceso técnico completo (pruebas de conocimientos, entrevistas, revisión de hoja de vida, pruebas psicotécnicas, visitas domiciliarias), esto no es lo común, pues prevalece un proceso intuitivo muy centrado en las referencias de familiares y amigos, la información de la hoja de vida y la formación del candidato. El proceso hace énfasis en las entrevistas informales (realizadas muchas veces por el gerente o propietario, o por el jefe inmediato) y poco en pruebas técnicas o psicológicas. Las entrevistas, se orientan a constatar la información suministrada en la hoja de vida, conocer aspectos de la vida familiar, y sobre todo, a determinar las actitudes frente al trabajo y a la posibilidad que tenga de adaptarse a la cultura del grupo.

En pocas empresas, de las que participaron en el estudio, tienen un perfil estructurado de los cargos, en la gran mayoría no está formalmente definido, se basan en la experiencia del gerente o persona encargada. La intuición sigue siendo un factor al se acude con mucha frecuencia a la hora de contratar. Aunque existe la percepción general de la necesidad de un diseño formal de cargos. Los investigadores llamaron la atención sobre el hecho que muchas empresas concuerdan en afirmar que esta manera intuitiva les da buenos resultados.

Los investigadores, señalan que lo anterior no significa que se desconozcan los aspectos técnicos, sino que se consideran que estos son garantizados por las certificaciones, las recomendaciones y en caso que fallen las anteriores, el periodo de prueba permitiría corregir el proceso. Adicionalmente, dado que los aspectos técnicos en un número significativo de empresas no requieren altos niveles de calificación, bastan algunas habilidades y actitud hacia el trabajo.

De esta manera la selección se concentra en aspectos humanos y de relaciones, que son estimados muy empíricamente y fundamentados en la experiencia del jefe que haga la entrevista.

En esta investigación, la principal limitación reconocida por el empresario, en provisión de personal, tiene que ver con el mercado laboral, bien por falta de personas que cumplan los requerimientos exigidos o bien por la capacidad. Las conclusiones añaden: “la investigación deja un campo abierto para seguir profundizando sobre aspectos como estilos de dirección, eficiencia de las prácticas empleadas, características de la comunicación y en especial, el análisis de las prácticas de gestión humana a partir de la perspectiva de los trabajadores”, (Calderón y Álvarez, (2006a, p. 43)

Dado que las investigaciones relevantes en materia de gestión humana han revelado una situación problemática, que los estudios han tenido como informantes a los empresarios, quienes aseguran que la manera intuitiva de contratar les da resultados y que creen en la garantía de idoneidad que ofrece la hoja de vida y que además las formas intuitivas de aprovisionamiento investigadas se han usado en organizaciones donde el personal requerido es de baja cualificación, los investigadores se interesaron en comprender las representaciones sociales de la práctica de aprovisionamiento en dos instituciones de educación superior en Colombia.

Para efectos de este estudio debe entenderse que las representaciones sociales son:

Sistemas cognoscitivos con una lógica y un lenguaje propios. No representan simplemente “opiniones acerca de”, “imágenes de”, o “actitudes hacia” sino “teorías o ramas del conocimiento” con derechos propios para el descubrimiento y la organización de la realidad. Sistemas de valores, ideas y prácticas con una función doble: primero, establecer un orden que permita a los individuos orientarse en su mundo material y social y dominarlo; segundo, posibilitar la comunicación entre los miembros de una comunidad proporcionándoles un código para el intercambio social y un código para nombrar y clasificar sin ambigüedades los diversos aspectos de su mundo y de su historia individual y grupal. (Farr, 1984, p. 496)

El anterior concepto es de vital importancia, pues es el marco para leer la complejidad del conocimiento y organización que los docentes tienen sobre la práctica de aprovisionamiento, permite notar la simbolización que se tiene de ella y analizar las implicaciones que recaen sobre el sistema organizacional.

Es de anotar que una selección percibida como exigente, justa y eficaz tiene un valor simbólico para los vinculados, pues sienten que están en una gran empresa que genera expectativas de alto desempeño (Pfeffer, 1998).

Jaramillo, (2005) en su investigación llamada “Gestión del Talento Humano en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Vinculada al Programa Expopyme de la Universidad del Norte en los Sectores de Confecciones y Alimentos”; concibe la función de la selección de personal como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presentan características deseadas por ésta. Dice además que la selección busca los candidatos entre varios reclutados, el más adecuado para los cargos de la organización, con el fin de

mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

Con base en lo anterior, se reconoce el valor que tiene la gestión humana, y en especial la práctica de aprovisionamiento, para las organizaciones que pretender sostenerse de manera exitosa bajo las condiciones sociales actuales; no obstante ésta también puede constituirse en una función y herramienta de instrumentalización, mecanización y cosificación del ser humano en el contexto laboral y por tanto investigar sobre las representaciones sociales de un grupo de trabajadores académico - administrativo en dos IES en Colombia que facilite a los gerentes del talento humano comprender las concepciones, imágenes, sistemas de referencia y categorías que organizan la realidad y subyacen a la conducta laboral se convierte en el planteamiento central de este estudio.

La anterior descripción del área problemática da origen a la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son las representaciones sociales (concepciones, imágenes, sistemas de referencia y categorías) de los trabajadores Académico- Administrativos de las IESUNICATOLICA- Cali y CECAR en Sincelejo sobre la práctica de aprovisionamiento?

3.2 Impacto esperado

Con esta investigación se espera, en el corto plazo, incrementar el conocimiento generado sobre las prácticas de gestión humana, más específicamente sobre las representaciones sociales de un grupo de trabajadores universitarios. Se espera cumplir esta meta con la publicación de al menos dos artículos científicos y dos ponencias en eventos de trascendencia.

En este mismo plazo se espera que los estudiantes, docentes e investigadores de la línea del potencial humano en el mundo del trabajo, se interesen y contribuyan a consolidar el núcleo problemático de la práctica de aprovisionamiento en instituciones educativas del orden superior.

En el mediano plazo, se espera que el conocimiento generado a través de esta investigación y otros estudios semejantes sean discutidos y se convierta en motivo de reflexión por parte de los directores de talento humano de Instituciones de Educación Superior, con lo que se espera aportar a la cualificación de la práctica de aprovisionamiento de personal.

En el largo plazo, este estudio pretende contribuir a la meta de transformar la práctica de aprovisionamiento y trascender hacia modelos de contratación acordes con las exigencias de calidad del servicio educativo de carácter superior.

3.3 Marco Teórico

Escenario actual de la gerencia del talento humano

En la actualidad, el ámbito de las empresas en el contexto global se enmarca en procesos de transformación económicos, políticos, sociales y culturales, la dinámica de las organizaciones a nivel mundial exige ir a la par de los sucesos de modernización. El ser humano inmerso en esta realidad se convierte en el centro y principal receptor del cambio, lo que genera en primera instancia, caos tanto en las empresas como en la vida de las personas, de igual forma es innegable que estos procesos obligan al replanteamiento de las teorías empresariales y la posición frente al mundo; al respecto afirma Marín (2004), que la sociedad del conocimiento trae consigo grandes

y traumáticos desafíos, basados en los nuevos paradigmas, que exigen liderazgos que sean capaces de ser interpretados y encauzados hacia la construcción de un orden social en el que el desarrollo tenga como fin mejorar la calidad de vida de los seres humanos que la integran.

Ante un panorama como este la sociedad reclama nuevos modelos de administración, estrategias justas y equitativas, modelos incluyentes y al alcance de todos, que garanticen la permanencia en las organizaciones; de igual forma se hace necesario que en esta estadio se reconozca al ser humano como un ser integral, no una máquina, un ser que demanda a la organización y a la sociedad por la invisibilización de la que ha sido objeto.

Ahora bien, en este contexto del que se hace referencia y teniendo en cuenta las actuales condiciones por las que atraviesa el mundo y obviamente nuestro país, las marcadas y profundas diferencias entre ricos y pobres, la inequitativa distribución de la riqueza, las profundas desigualdades no sólo a nivel económico sino también en cuanto al acceso al conocimiento, nos lleva a propender por la generación de espacios de participación, por la consolidación de líderes que se interesen por el bienestar y calidad de vida de las personas, por dirigentes justos y cercanos a la sociedad, por gerentes del talento humano que se interesen más por estimular la creatividad y no sólo por generar productividad. Por tal razón la organización actual busca adaptarse a las exigencias de su entorno, alcanzar sus objetivos y perdurar en el tiempo; para ello se ha reconocido que necesitan generar ventaja competitiva sostenible.

Los resultados de la encuesta DESAFÍOS GLOBALES DE RRHH: AYER, HOY Y MAÑANA realizada por la PricewaterhouseCoopers en nombre de la Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal (WFPMA, (2005), destacan que los profesionales de

RRHH en el mundo continúan realizando esfuerzos por comprender las mejores formas de retener el talento y desarrollar líderes para la planificación futura de la sucesión. Reconocidos cada vez más como socios estratégicos de negocios dentro de las organizaciones, se espera que los profesionales de RRHH proporcionen los esquemas, los procesos, las herramientas y los puntos de vista esenciales que se necesitan para la selección y el desarrollo de futuros líderes.

Conceptualización, evolución, retos y tendencias de la Gestión del Talento Humano.

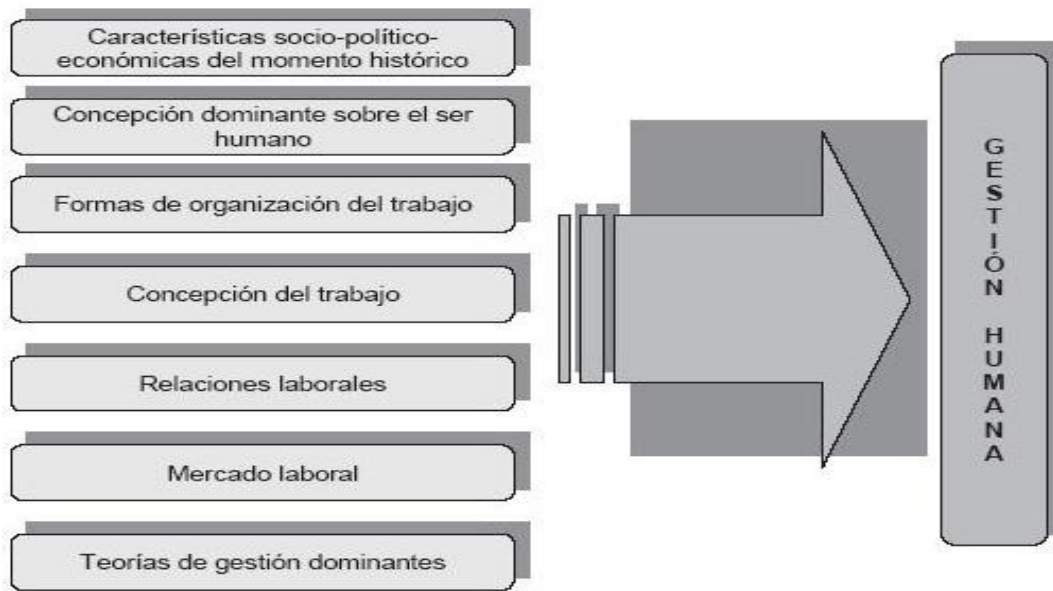
Calderón, Álvarez y Naranjo, (2006b), realiza un recorrido por las perspectivas de trabajo Clásica, neoclásica y economicista, donde logra inferirse el papel del capital humano en una organización, en lo relacionado al aporte en el progreso de los diferentes procesos que se llevan al interior de ella.

Así mismo, a partir de la identificación de cualidades empresariales como la capacidad y habilidad para competir exitosamente en el mercado, del lado de una adecuada gestión estratégica del talento humano donde se mantenga sistemáticamente ventajas comparativas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, esto es la mejor posición.

Frente a este panorama, los procesos que se desarrollan al interior de las organizaciones cumplen un papel fundamental al potencializar el factor humano a través de las prácticas y su necesaria alineación con la estrategia organizacional.

Se puede destacar que alrededor de la gestión humana se conjugan, al menos, siete factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas (Calderón y Álvarez, (2006a), así:

Figura 1. Factores que intervienen en la gestión humana



La evolución de este campo del conocimiento es compleja, tanto por la cantidad de interrelaciones que se generan como por los aspectos que se deben considerar en torno a esta disciplina.

Saldarriaga (2008), aporta sobre las tendencias y perspectivas de la gestión humana, haciendo un acercamiento al quehacer de la gestión humana. En él se referencia algunos autores que muestran concepciones sobre esta área, permitiendo así dimensionar y analizar el inmenso reto para las organizaciones de hoy y que se proyectan hacia el futuro. Es interesante para esta investigación presentar el enfoque de gestión humana de este investigador nacional. Entre los autores referenciados en el artículo tenemos:

Uno de los autores citados por Saldarriaga es Mintzberg (1979) en su “Pensamiento neo pragmático acerca de la Administración”, aporta una visión sobre la importancia de la comunicación. Ésta a nivel general debe ser directa, verbal y particular en la organización, como una estrategia necesaria y de uso esencial al momento de realizar la actividad administrativa y la gestión humana. Por otro lado el ser humano es concebido como un ser del lenguaje, por medio del cual se inscribe en la cultura y con el que es posible instruirlo para las acciones que debe desempeñar en la organización.

También en este aporte, Saldarriaga habla que en un sentido parecido al de Mintzberg, pero con marcadas diferencias, se encuentran los postulados de la Administración tradicional, los cuales se dice que vienen desde Taylor y Fayol y se han centrado en el hombre – cosa, propiciando una despersonalización de las relaciones de trabajo y circunscribiendo la gestión humana a lo que puede denominarse, en términos de Bédard (2003), citado por Saldarriaga, (2008), "Gestión de Personal". Sus argumentos apuntan a la gestión centrada en los procesos que van desde la selección hasta la desvinculación laboral y en los cuales parece no existir ningún tipo de humanización de la organización. En esta teorización realizada por Saldarriaga (2008) se encuentran aportes interesantes sobre la visión del hombre dentro de la organización, por tal motivo cita a Kliksberg (1995), quien lo ve desde una óptica puramente mecanicista y lo ubica solamente como un medio o una herramienta que sirve a los fines productivos de la organización y que puede ser descartado en cualquier momento. El hombre es sólo y únicamente un recurso para la producción.

Saldarriaga (2008), así mismo referencia a Weber (1993); quien aporta, en el campo administrativo, postulados en los cuales el tipo puro ideal de sociedad y de organización era

aquella de carácter burocrático y la principal característica de éstos era la orientación de la acción social de los individuos y la racionalización de la organización social. Esta característica supone unos principios, reglas y normas compartidas por todos y de obligatorio cumplimiento. Se evidencia la posibilidad de implementar una estrategia de gestión que permite legitimar el control sobre los empleados.

En este orden de ideas, Parsons (1976) citado también por Saldarriaga (2008), plantea un ideal de sociedad en la que los patrones de roles y las pautas de orientación de valor, garantizaban la funcionalidad de los actores sociales inscritos dentro de un sistema social determinado. Estos postulados pensados para la sociedad en general, son también aplicables a las empresas. Entonces la gestión humana estará dirigida a garantizar que los empleados cumplan adecuadamente con sus funciones acatando las normas y reglas establecidas con el fin de evitar sanciones, lo que se traduce en una administración basada en el control.

Es interesante tener en cuenta la cita que hace Saldarriaga (2008) en su artículo , de la definición de gestión del recurso humano, realizada por Chiavenato (2002): como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Por su parte García y Casanueva (1999), citados por Saldarriaga (2008), se centran en la Gestión de Recursos Humanos más que en la gestión humana y afirman que la Gestión de Recursos Humanos es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de forma que éstos desempeñen sus tareas de

forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos. Esta concepción (por demás reduccionista) de la gestión humana es ampliamente compartida por los administradores y contribuye a centrar su atención en las personas como un recurso renovable, descartable y concreto dentro de la organización.

Por su parte Marín (2004), citado en este mismo artículo por Saldarriaga (2008), en el que rescata la necesidad de realizar una gestión humana y administrativa conducente a atenuar la naturaleza instrumental que, a lo largo de los años, ha acompañado a la administración y que comprenda al hombre desde una visión multiforme y compleja, donde se reconozca al sujeto humano dentro de la organización, y la gestión humana no sea la aplicación de contenidos vacíos de sentido y significado, sino una real comprensión del papel del ser humano en la organización.

Por último Saldarriaga(2008) cita a Aktouf (1998), quien afirma que la Administración debe dejar de ser tan mecanicista como lo ha sido y de considerar al ser humano como una máquina, pues el ser humano por su naturaleza misma, tiene siempre presente la necesidad de sentirse involucrado e implicado en lo que hace. Esto es, el ser humano es siempre un ser que necesita establecer un lazo psicológico con la actividad que desempeña, necesita ser reconocido y valorado como un ser integral y no simplemente como un engranaje más dentro del proceso de producción.

Por ultimo Calderón, et al (2006b), determinan que, aunque la visión de la gestión humana sigue considerándose como reduccionista y se centra en las prácticas y sus resultados en la organización, ésta va más allá de la instrumentalización y cosificación del ser humano; lo que la convierte en un fenómeno complejo, en el que se conjugan al menos siete factores que inciden en

su concepción, filosofía y prácticas, ellos son: características socio-político- económicas del momento histórico, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización del trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y las teorías de gestión dominantes. Se visiona un hombre que se encuentra inmerso en un momento histórico específico y en una organización con particularidades que la hacen diferente de las otras, pero que debe ser abordado de manera integral.

El centro de atención de estos autores tiene como foco de atención el ser humano y la forma como ha sido concebido por las organizaciones que solo están interesadas en la producción y los resultados económicos. Ven al ser humano como un elemento más que sólo le puede dar beneficios centrados en sus intereses económicos. Estos puntos de vista son los que han acompañado a través de la historia el papel del ser humano en las organizaciones. De lo que se trata es dar relevancia a la importancia de potencializar el individuo que ingresa a la estructura empresarial.

Después de dar un vistazo a diferentes concepciones de la gestión humana a la luz de algunos autores, se considera importante hacer un recuento de la evolución de la gestión humana.

Durante mucho tiempo la gestión humana fue considerada una labor administrativa (Beer, 1997) de soporte para aquellas otras que de verdad agregaban valor, como la transformación, las finanzas y el mercadeo. A partir del estudio seminal de Devanna, *et al* 1981; Fombrun, *et al* 1984), citados por Calderón, *et al*, 2006), en el cual se empieza a cuestionar la función de gestión humana por encontrarse centrada en el ámbito operativo y por descuidar aspectos clave como: qué tipo de personas se requiere en el largo plazo en la organización, qué hacer para desarrollar

un sistema de recursos humanos que apunte al logro de metas estratégicas y cómo lograr que la gente trabaje en función de la misión organizacional.

Es interesante tener en cuenta la descripción propuesta por Calderón y Álvarez, (2007), donde hace una reseña para mostrar cómo se ha presentado la realidad de las áreas de Gestión Humana en las Organizaciones. Su planteamiento es el siguiente:

En el siglo XX, años 20 y 30 se denomina Departamentos de Relaciones Industriales o Personal, que tenía entre sus funciones el adecuado manejo a las relaciones legales con los trabajadores; encargados de algunas prácticas de Gestión Humana como selección, evaluación y remuneración.

Para Colombia aparecen las primeras reglamentaciones de carácter laboral, como el reconocimiento al derecho a la huelga, la reglamentación de los accidentes de trabajo, el derecho a la sindicalización y la creación de dependencias oficiales encargadas de las relaciones obrero patronales, entre otras la creación del Ministerio del Trabajo, Higiene y previsión social.

En los años 50 del mismo siglo se enfatiza en las prácticas de selección, contratación y sistema de remuneración. Cabuya (1999) citado por Calderón, *et al* (2007). Conformación de la primera asociación de Directores de personal. Tecnificación de la función.

En los años 70 y 80 se le llama Departamento de recursos humanos o de desarrollo humano. Tenía entre sus funciones realizar planes de mejoramiento continuo, círculos de participación de calidad y programas de desarrollo organizacional. Su interés se centró en prácticas como

formación y planes de carrera. Influencia de la escuela de relaciones humanas, con modelos participativos provenientes especialmente del Japón.

Colombia asume un modelo de desarrollo de sustitución de importaciones, lo que permite que las empresas se concentren en el mercado interno protegido.

Para los años 90 recibe el nombre de gestión humana. Se le asignan más responsabilidades al interior de las organizaciones. Se le hacen mayores exigencias de la alta gerencia en cuanto a los resultados en los procesos de selección y capacitación. Las prácticas más efectivas serán las de evaluación y remuneración. También se esperan estrategias que permitan aprovechar el potencial de las personas, mejorar sus calificaciones, aumentar la motivación y la lealtad de los trabajadores y crear una cultura empresarial ajustada a las necesidades planteadas por el mundo. Se desarrolla basado en un modelo aperturista. Se inicia el reconocimiento de la importancia al capital humano para el logro de la competitividad internacional y se revalúa el estatus de la dirección de recursos humanos.

A partir del 2000 recibe el nombre de dirección de recursos humanos. Se da el manejo de nuevas formas de contratación para mayor movilidad de la oferta laboral. Se crean estrategias para retener y motivar talentos en épocas de crisis. Se busca aportar en la parte estratégica de la organización. Los sistemas de compensación se basan en el desempeño del trabajador.

Por otro lado, es considera interesante observar los retos y tendencias que se proponen a la gestión de los recursos humanos como un pilar estratégico de la gestión empresarial moderna, dado que las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, lo que conlleva a

que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación hayan crecido en los últimos años.

Lo anterior, es reforzado por Jaramillo (2005), quien define la gestión del talento humano como el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno mediante el logro de objetivos como:

- a. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- b. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados.
- c. Definir la importancia de dicha área en la empresa
- d. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
- e. Administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

De igual forma, este autor propone a la gestión del talento humano como la responsable de la excelencia de las organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información.

En este mismo sentido, Medina (2010), en su investigación cita a Alles (2005), establece que el talento humano es uno de los tres ejes más importantes en las organizaciones. Los otros dos son la innovación -al producto o al modelo de negocios- y la estrategia -en su diseño e

implantación exitosa- los dos primeros dentro del marco de la tercera adquieren mayor relevancia, sin embargo, cada una requiere de las otras.

En cuanto a lo humano al interior de la organización; Calderón (2006), plantea tres elementos que se conjugan para dar una nueva perspectiva de lo humano:

Primero, el reconocimiento del saber como fuente importante en la generación de riqueza; Segundo, la valoración de los activos intangibles que se encuentran en las personas como elemento básico en la formulación de estrategias empresariales que lleven a las organizaciones a ser más competitivas, y Tercero, el surgimiento de una nueva teoría de la estrategia, que reconoce el papel de los recursos y las capacidades internas de las empresas en su competitividad (Barney, 1991; Barney y Wright, 1998), citados también por Calderón (2006).

En este mismo estudio Calderón (2006), cita a Barney y Wright (1998) para decir que el área de gestión humana es considerada un recurso organizacional clasificado dentro de los activos intangibles; igualmente (Becker et al., 1998), Buyens y De Vos, (1999), también citados por Calderón, (2006) resaltan el logro de capacidades distintivas de la empresa, por cuanto no basta implementar prácticas de alto rendimiento si no existe detrás de ellas una dirección de gestión humana bien estructurada que las respalde, las integre y las sustente.

Para Fleury (2009), personas comprometidas y con la posibilidad de transformar sus objetivos en realidad, hacen de la empresa un instrumento para lograr sus expectativas – una interacción entre confianza y resultado. Tomar estas prácticas como premisas organizacionales generan empeño y satisfacción mutuos, pues el intercambio de objetivos hace que las acciones se orienten

a alcanzarlos, motivando a las personas. Por eso, las empresas invierten considerables recursos en aumentar y perfeccionar la capacidad de su “punto de desequilibrio”, o sea, el “stock” de neuronas sanas, motivadas, productivas y creativas.

Prácticas de Gestión Humana

Ulrich y Lake (1992), entienden las prácticas de gestión como procesos más o menos formales que las organizaciones desarrollan para orientar la acción y la dirección empresarial e influir sobre el comportamiento de las personas.

Las prácticas de gestión son establecidas a partir de los objetivos de la organización, su estructura, las jerarquías y los modelos gerenciales predominantes; están afectadas por el tamaño de la entidad, la forma de propiedad, el entorno inmediato y la cultura empresarial (Calderón, *et al* 2004). En general, tales prácticas en el modelo capitalista se han orientado al mantenimiento de las relaciones de producción y han sido colonizadas por las exigencias del mercado y de la visión economicista de los negocios (Alonso, 1999).

Por su parte, las prácticas de gestión humana se han focalizado en el logro de capacidades organizacionales y en la búsqueda de la competitividad; aunque algunas coinciden con las funciones propias del área de recursos humanos, no todas se corresponden con dichas responsabilidades y por el contrario pueden estar ubicadas en la gerencia de línea o incluso en la gerencia superior. Tal es el caso de prácticas que tienden a establecer políticas organizacionales, aquellas destinadas a mejorar o desarrollar competencias y las centradas en lograr la

discrecionalidad del trabajador (seguridad en el empleo, ajuste persona- organización, entre otras) (Calderón y Álvarez, 2006).

Este estudio se centra en prácticas universales que están asociadas directamente con la función de gestión humana (como la provisión de personal, los planes de carrera, la formación, la compensación y la evaluación de desempeño) que toda empresa realiza independiente de su tamaño o naturaleza y que por lo tanto se pueden hallar en las pequeñas empresas.

En la investigación realizada por Calderón, (2004): se describen hallazgos en cuanto a que todas las prácticas y sus procesos por las que se indagó tienen problemas, bien por falta de su estructuración, como es el caso de los procesos de estímulos, inducción, selección, entrenamiento y comunicación, que no se tienen bien organizados en más de la mitad de las entidades; o bien por su poca aplicación.

Camelo, C., García y otros (2010), en su trabajo de investigación realizado en 87 empresas innovadoras Españolas: “Facilitadores de los Procesos de Compartir Conocimiento y su Influencia sobre la Innovación”; son citados en ella (Collins y Smith, 2006; Paré y Tremblai, 2007), para decir que las prácticas son percibidas por los empleados como una muestra concreta de apoyo, confianza y compromiso de la organización. Ello favorece el establecimiento de una relación de empleo de alta inversión mutua que conduce a los empleados a contribuir en mayor medida a los objetivos de la organización, aportando esfuerzos discrecionales extras y estando más dispuestos a compartir conocimiento.

En este mismo trabajo se referencia a Collins y Smith, (2006) para decir que las prácticas de alta implicación dan lugar a un sistema de alto compromiso y pueden variar de unas organizaciones a otras, pero en general incluyen una combinación de las siguientes: reclutamiento y selección basados en mercados internos de trabajo y en el ajuste de los candidatos a la compañía, sistemas de recompensas basados en el equipo o la organización, y programas de formación que permitan el crecimiento de los empleados y el desarrollo de conocimiento específico para la empresa.

Aprovisionamiento de personal

El aprovisionamiento de personal comprende tres prácticas diferenciadas – el reclutamiento, la selección y la contratación – Valle, (2004) que en las fases iniciales del desarrollo de la gestión humana fue una etapa burocrática para “llenar vacantes”, pero que dada la presión para atraer talentos y competencias se ha ido convirtiendo en una actividad trascendental para las organizaciones.

Antes de los años ochenta los criterios de selección se enfocaron a aspectos socios culturales como la capacidad de adaptación, las “buenas costumbres”, el sometimiento a la disciplina, la ausencia de experiencia sindical (López ,1999) citado por Calderón, *et al* (2007). También se menciona que el incremento de la cobertura en la educación, llevo a que las empresas pudieran reclutar personas con mayor nivel académico, pero en los noventa con el nuevo modelo tecno-económico, que reconoce el valor del conocimiento, como fuente de valor agregado hacen que las empresas sientan la necesidad de cambiar la manera de seleccionar sus trabajadores.

Una pregunta estratégica que deben formularse las empresas al momento de pensar en la provisión de personal es: ¿Que personas se requieren en la organización? La respuesta está relacionada con dos aspectos básicos: los criterios para el desempeño del cargo (no solo quien lo pueda ocupar sino quien lo pueda hacer con un alto rendimiento) y las cualidades personales para lograr el nivel de desempeño necesario. En sus inicios esto se hacía a partir de los análisis de puestos de trabajo, actualmente un buen soporte para responderla es el modelo de gestión por competencias Bethell-Fox, (1996)

Un aspecto importante es conocer si en los procesos de selección se privilegian criterios técnicos (conocimientos y habilidades), socio-humanísticos o de proyección. En el primer caso se hará énfasis en pruebas y certificaciones que permitan valorar la aptitud técnica del candidato para desempeñar el cargo; en el segundo, se trataran de detectar relaciones interpersonales, posibilidad de encajar en los valores y cultura de la organización, calidad humana, capacidad de adaptación al ambiente interno, posibilidad de trabajar sin supervisión, entre otras (Pfeffer, 1996 y 1998; Gubman, 2000), Citados por Calderón & Álvarez (2006) en su artículo Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas . En él, Gubman dice que el proceso se centrara en encontrar personas con capacidad de aprender, innovar y resolver problemas.

La respuesta, posiblemente sea una combinación de todos estos criterios, pero la relevancia de algunos de ellos dependerá de la visión estratégica de la empresa, de la concepción del capital humano que se tenga y la cultura empresarial de directivos y empresarios; sin embargo es pertinente tener en cuenta que algunas habilidades como las técnicas son relativamente fáciles de desarrollar mientras que ciertos atributos pueden resultar difíciles de modificar o enseñar.

Algunos factores que determinan los criterios de selección son la oferta laboral, la capacidad económica para atraer talentos, la organización del trabajo y su nivel tecnológico, la complejidad de procesos y productos y también la valoración de diversas conductas que hacen parte de la cultura empresarial de los directivos y propietarios López, (1997).

En cuanto a la evaluación del proceso es necesario considerar dos aspectos, uno de carácter operacional y otro de impacto. Los criterios para determinar la eficiencia del proceso corresponden a la relación costo/beneficio, esto es, que se haya contado con la cantidad y calidad apropiadas de candidatos, que se haya podido hacer en un tiempo aceptable para los requerimientos de la empresa y que sus costos de logística y operación no sean demasiado altos.

Sin embargo, la verdadera evaluación se debe hacer en el impacto que el proceso tiene sobre otros aspectos estratégicos de la empresa: se espera que un buen proceso de selección reduzca la rotación del personal, los costos de desperdicios en la fase productiva, así como los costos de capacitación y entrenamiento; que incremente las ventas, la participación en el mercado y la productividad.

Es de anotar que una selección exigente, justa y eficaz tiene un valor simbólico para los vinculados pues sienten que están en una gran empresa que genera expectativas de alto desempeño. Pfeffer, (1996), citado por Calderón y Álvarez, (2006).

Jaramillo, (2005) en su investigación llamada *Gestión del Talento Humano en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Vinculada al Programa Expo-pyme de la Universidad del Norte en los Sectores de Confecciones y Alimentos*; concibe la función de la selección de personal como

un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presentan características deseadas por la organización. Dice además que la selección busca los candidatos entre varios reclutados, el más adecuado para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

Describe las Técnicas de Reclutamiento externo de personas de la siguiente forma:

- a. Avisos en periódicos y revistas especializadas.
- b. Agencias de reclutamiento.
- c. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales.
- d. Carteles en sitios visibles.
- e. Presentación de candidatos por recomendación de empleados, bajo costo, altos rendimientos, efectos relativamente rápidos.
- f. Consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron teniéndose en cuenta en reclutamientos anteriores.
- g. Base de datos de candidatos, candidatos sobrantes en reclutamientos, son introducidos en la base de datos de la empresa para utilizarlos en nuevos reclutamientos.

En esta investigación también se describe las Técnicas de Selección más utilizadas:

- Entrevista de selección: Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras.

- Pruebas de conocimiento y capacidades: Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos. Pensamiento & gestión, 18. Universidad del Norte, 103-137, 2005 109.

- Pruebas sicométricas: Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.

- Pruebas de personalidad: Estas características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen a una persona de otra

- Técnicas de simulación: Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.

Se encontró en este estudio que el medio de reclutamiento externo más utilizado es la referencia que hacen los empleados de amigos, conocidos o familiares (77%).

Teniendo en cuenta que este tipo de empresas son pequeñas y de carácter familiar en su mayoría, se busca crear lazos de amistad y buen ambiente laboral con los recomendados; es por esta razón que se genera confianza en los dueños de las empresas. Otros medios utilizados para atraer candidatos potenciales son la prensa local (42%) y las instituciones educativas (35.5 %).

En cuanto al Reclutamiento interno se encontró que por el tamaño de la empresa, no es muy aplicable, y esto se refleja en las cifras halladas (65%). De las empresas encuestadas, sólo 10 respondieron que el medio de reclutamiento interno más utilizado es el de mérito por desempeño.

En el proceso de selección de persona planteado en la investigación, las empresas de tienen en cuenta el análisis de la hoja de vida, las entrevistas, las pruebas técnicas y la verificación de referencias como insumos fundamentales a la hora de elección. No se contemplan las pruebas psicológicas y la visita domiciliaria (sólo en las medianas empresas), en primer lugar porque no cuentan con recursos económicos para contratar un psicólogo que aplique pruebas, no tienen tiempo para desarrollar un proceso exhaustivo, ya que las vacantes deben ser cubiertas en el menor tiempo posible y manejan una concepción práctica de la selección que consiste en elegir a una persona que conoce el oficio.

Para finalizar se puede decir que después de la Encuesta Sobre Desafíos Globales de RRHH: Ayer, Hoy Y Mañana Realizada por Pricewaterhouse Coopers en nombre de la Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal (WFPMA, 2005), se destaca el reclutamiento como asunto clave para el futuro y serán los encargados de las dependencias de gestión humana, asumir los retos que plantea la selección de las personas más adecuadas para las organizaciones.

Representaciones Sociales

La noción de Representación Social (RS) es un eje fundamental para la investigación, por tal razón es necesario conceptualizar y presentar algunos antecedentes relacionados con el

tema; al igual que su relación con las prácticas de gestión humana. La teoría de las Representaciones Sociales es una valiosa herramienta dentro y fuera del ámbito de la psicología social porque ofrece un marco explicativo acerca de los comportamientos de las personas estudiadas.

Originalmente, Moscovici (1979 [1961]), citado por Rodríguez, (2009), llama la atención sobre la complejidad del pensamiento de sentido común, abre la posibilidad de estudiar cómo distintas cogniciones y creencias culturales se organizan jerárquicamente para comprender un objeto en un grupo social dado, y destaca los procesos sociales de comunicación y discurso en que surgen, se afianzan y se transforman. Por otro lado (Moscovici, 1988, citado por Rodríguez, 2009) para interpretar la Teoría de las Representaciones Sociales como el estudio de “la manera como grupos sociales (o en una escala más amplia, sociedades o culturas) conceptualizan un objeto material o simbólico”, al mismo tiempo que analiza las diferencias manifiestas en esos sistemas de conceptualización dentro de un grupo o entre grupos sociales. También en este referente teórico se alude que la más clara conceptualización de Representaciones Sociales la ofrece Jodelet (1986), citado por Araya, (2002), figura relevante en este campo de estudio:

“En tanto que fenómenos, las representaciones sociales se presentan bajo formas variadas, más o menos complejas. Imágenes que condensan un conjunto de significados; sistemas de referencia que nos permiten interpretar lo que sucede, e incluso, dar un sentido a lo inesperado; categorías que sirven para clasificar las circunstancias, los fenómenos y a los individuos con quienes tenemos algo que ver; teorías que permiten establecer hechos sobre ellos. Y a menudo, cuando se les comprende dentro de la realidad concreta de nuestra vida social, las representaciones sociales son todo ello junto” (p. 472).

Nuevamente Jodelet (1986), referenciada por Araya (2002), indica que el campo de representación designa al saber de sentido común, cuyos contenidos hacen manifiesta la operación de ciertos procesos generativos y funcionales con carácter social. Por lo tanto, se hace alusión a una forma de pensamiento social:

“(Las representaciones sociales son)... la manera en que nosotros sujetos sociales, aprehendemos los acontecimientos de la vida diaria, las características de nuestro medio ambiente, las informaciones que en él circulan, a las personas de nuestro entorno próximo o lejano. En pocas palabras el conocimiento “espontáneo”, ingenuo (...) que habitualmente se denomina conocimiento de sentido común o bien pensamiento natural por oposición al pensamiento científico. Este conocimiento se constituye a partir de nuestras experiencias, pero también de las informaciones, conocimientos y modelos de pensamiento que recibimos y transmitimos a través de la tradición, la educación y la comunicación social. De este modo, ese conocimiento es en muchos aspectos un conocimiento socialmente elaborado y compartido. Bajo sus múltiples aspectos intenta dominar esencialmente nuestro entorno, comprender y explicar los hechos e ideas que pueblan nuestro universo de vida o que surgen en él, actuar sobre y con otras personas, situarnos respecto a ellas, responder a las preguntas que nos plantea el mundo, saber lo que significan los descubrimientos de la ciencia y el devenir histórico para la conducta de nuestra vida, etc.” [el resaltado en el original] (1986, p. 473).

Otro teórico citado por Araya (2000) es Moscovici, quien con el siguiente concepto complementa lo anteriormente descrito sobre las representaciones sociales:

“(...) una modalidad particular del conocimiento, cuya función es la elaboración de los comportamientos y la comunicación entre los individuos... La representación es un corpus organizado de conocimientos y una de las actividades psíquicas gracias a las cuales los hombres hacen inteligible la realidad física y social, se integran en un grupo o en una relación cotidiana de intercambios, liberan los poderes de su imaginación.” (1979, p. 17-18)

En el artículo “Las representaciones sociales: Ejes teóricos para su discusión”, Araya (2002) tiene en cuenta las siguientes definiciones de representaciones sociales a la luz de diversos autores:

“La forma de conocimiento del sentido común propio a las sociedades modernas bombardeadas constantemente de información a través de los medios de comunicación de masas (...) en sus contenidos encontramos sin dificultad la expresión de valores, actitudes, creencias y opiniones, cuya sustancia es regulada por las normas sociales de cada colectividad. Al abordarlas tal cual ellas se manifiestan en el discurso espontáneo, nos resultan de gran utilidad para comprender los significados, los símbolos y formas de interpretación que los seres humanos utilizan en el manejo de los objetos que pueblan su realidad inmediata”.(Banchs, 1986, p. 39)

Farr (1984) ofrece su versión de la noción de representaciones sociales señalando que, desde una perspectiva esquemática, aparecen las representaciones sociales cuando los individuos debaten temas de interés mutuo o cuando existe el eco de los acontecimientos seleccionados como significativos o dignos de interés por quienes tienen el control de los medios de comunicación. Agrega además que las representaciones sociales tienen una doble función: “Hacer que lo extraño resulte familiar y lo invisible perceptible”, ya que lo insólito o lo desconocido son amenazantes cuando no se tiene una categoría para clasificarlos.

Parafraseando a Moscovici, Farr señala que las representaciones sociales son:

Sistemas cognoscitivos con una lógica y un lenguaje propios. No representan simplemente “opiniones acerca de”, “imágenes de”, o “actitudes hacia” sino “teorías o ramas del conocimiento” con derechos propios para el descubrimiento y la organización de la realidad. Sistemas de valores, ideas y prácticas con una función doble: primero, establecer un orden que permita a los individuos orientarse en su mundo material y social y dominarlo; segundo, posibilitar la

comunicación entre los miembros de una comunidad proporcionándoles un código para el intercambio social y un código para nombrar y clasificar sin ambigüedades los diversos aspectos de su mundo y de su historia individual y grupal (Farr, 1984, p. 496)

Marková (1996), trata en su definición de las Representaciones Sociales sobre la interdependencia entre lo individual y lo social.

“La teoría de las representaciones sociales es fundamentalmente una teoría del conocimiento ingenuo. Busca describir cómo los individuos y los grupos construyen un mundo estable y predecible partiendo de una serie de fenómenos diversos y estudia cómo a partir de ahí los sujetos “van más allá” de la información dada y qué lógica utilizan en tales tareas...”

“Son parte de un entorno social simbólico en el que viven las personas. Al mismo tiempo ese entorno se re-construye a través de las actividades de los individuos, sobre todo por medio del lenguaje... Estos dos componentes de las representaciones sociales, lo social y lo individual, son mutuamente interdependientes. Además estos dos elementos son rasgos fundamentales de todos los fenómenos socioculturales institucionalizados, como por ejemplo los idiomas, los paradigmas científicos o las tradiciones. Si no fuese por las actividades llevadas a cabo por los individuos, el entorno social simbólico no pertenecería a nadie y por consiguiente no existiría como tal” [es resaltado es del original] (1996, p. 163)

Por su parte, Domínguez (2001) aborda dos hitos que sirven de pivotes para explicar las Representaciones Sociales; el primero de estos hitos, es la aparición del concepto de mente en el pensamiento cartesiano gracias a la distinción “res cogitans” y “res extensa”. En base a esta distinción el conocimiento siempre es un conocimiento de un objetivo por parte de un Sujeto; conocimiento que se produce gracias a las representaciones que del objeto el sujeto forma en la mente. Por otro lado, el segundo hito que se enuncia trata del desplazamiento del sujeto cognoscente colectivo, lo cual implica la aceptación de que todo conocimiento es,

necesariamente, conocimiento social, lo que, necesariamente significa que las representaciones que se dan en la mente individual no tienen un origen trascendente o individual sino social. Esto significa que al relación sujeto-objeto esta medida socialmente.

Así, Parra (2001) retoma a Moscovici para el concepto de representaciones sociales:“...nos permite ir más allá del nivel de las relaciones interpersonales, del estudio de cómo un individuo es percibido por otros individuos y de la explicación causal de la conducta” (Moscovici, 1984, p. 946), asumimos que ésta era la teoría que podría ofrecer la oportunidad de encontrar hallazgos para interpretar el estado de las prácticas de gestión humana en Colombia.

El abordaje de las Representaciones Sociales posibilita, por tanto, entender la dinámica de las interacciones sociales y aclarar los determinantes de las prácticas sociales, pues la representación, el discurso y la práctica se generan mutuamente Abric, (1994).

Cuando las personas hacen referencia a los objetos sociales, los clasifican, los explican y, además, los evalúan, es porque tienen una representación social de ese objeto.

Las personas conocen la realidad que les circunda mediante explicaciones que extraen de los procesos de comunicación y del pensamiento social. Las representaciones sociales sintetizan dichas explicaciones y en consecuencia, hacen referencia a un tipo específico de conocimiento que juega un papel crucial sobre cómo la gente piensa y organiza su vida cotidiana: el conocimiento del sentido común.

El sentido común es, en principio, una forma de percibir, razonar y actuar Reid, (1998), el texto de María Auxiliadora sobre Representaciones sociales- El conocimiento del sentido común es conocimiento social porque está *social -mente elaborado*. Incluye contenidos cognitivos, afectivos y simbólicos que tienen una función no solo en ciertas orientaciones de las conductas de las personas en su vida cotidiana, sino también en las formas de organización y comunicación que poseen tanto en sus relaciones interindividuales como entre los grupos sociales en que se desarrollan.

Las representaciones sociales, se constituyen sistemas cognitivos en los que es posible reconocer la presencia de estereotipos, opiniones, creencias, valores y normas que suelen tener una orientación actitudinales positiva o negativa. Se constituyen, a su vez, como sistemas de códigos, valores, lógicas clasificatorias, principios interpretativos y orientadores de las prácticas, que definen la llamada conciencia colectiva, la cual se rige con fuerza normativa en tanto instituye los límites y las posibilidades de la forma en que las mujeres y los hombres actúan en el mundo.

En resumen, las representaciones sociales son “filosofías” surgidas en el pensamiento social que tienen vida propia. Las personas, al nacer dentro de un entorno social simbólico lo dan por supuesto de manera semejante como lo hacen con su entorno natural y físico. Igual que las montañas y los mares, los lenguajes, las instituciones sociales y las tradiciones forman un panorama del mundo en que viven las personas, por tanto, ese entorno social simbólico existe para las personas como su realidad ontológica, o como algo que tan solo se cuestiona bajo circunstancias concretas. Sin embargo, las personas también son agentes. Tienen maneras específicas de comprender, comunicar y actuar sobre sus realidades ontológicas. Una vez que

comprometen su pensamiento, las personas ya no reproducen su entorno social simbólico de manera habitual y automática sino que lo incorporan a su esquema cognitivo.

En esta búsqueda se ha querido tomar el ámbito particular de los procesos de aprovisionamiento teniendo una mirada desde las Representaciones Sociales lo que le infunde sentido a la presente exploración. De esta manera se verán algunos rasgos encontrados en investigaciones que pueden proporcionar identidad al presente trabajo.

Desde las Representaciones Sociales y la construcción de su teoría se encuentran los estudios de: Domínguez, (2001), en su propuesta de reflexiones sobre la teoría de las Representaciones Sociales. Es un artículo que pretende tener un acercamiento al concepto de representaciones sociales teniendo en cuenta las tensiones que se producen al querer hacerlo. Este ejercicio se hace a través de la presentación de hitos y su explicación a la luz de autores como Jodelet.

Villarreal (2007), expresa que las representaciones sociales son modalidades específicas de conocimiento del sentido común que se construyen en los intercambios de la vida cotidiana. Revisa trabajos clásicos y recientes para dar cuenta del contexto cultural e histórico en que emerge el concepto de Representación social. Finalmente, el artículo examina la discusión acerca de las aproximaciones teóricas desarrolladas a partir de las ideas fundacionales de Moscovici. Concluye subrayando el valor de la teoría de las representaciones sociales, en particular, por su recuperación del conocimiento común, de las mentalidades y los comportamientos de la gente sencilla como objeto legítimo para la investigación.

Rodríguez, (2009) desarrolla algunas reflexiones teóricas y metodológicas sobre cómo la teoría de las representaciones sociales podría ser utilizada en el campo de los estudios sobre comunicación. Se discuten algunas aplicaciones posibles de conceptos y premisas teóricas básicas de dicho modelo para comprender los procesos comunicacionales de producción de sentido, tanto en sus manifestaciones cotidianas como mediáticas. Se destacan algunas ventajas de la teoría para orientar investigaciones sobre los mensajes mediáticos, identificando insumos para reconocer la organización holística y jerárquica de los significados que circulan en dicha clase de productos culturales.

Vergara (2008), las representaciones sociales se manifiestan en el lenguaje y en las prácticas, en razón de su función simbólica y de los marcos que proporcionan para codificar y categorizar el mundo de la vida. Se plantea las representaciones sociales como una guía de acción y marco de lectura de la realidad. Teniendo en cuenta lo anterior las representaciones sociales tienen una alta relevancia para el abordaje de los problemas de la sociedad, ya sea usándolas como enfoque investigativo o como estrategia metodológica.

Borjas, (2009). El desarrollo del Espíritu Empresarial (EE) es una necesidad en los contextos latinoamericanos. El objetivo de este trabajo es caracterizar los fundamentos, estructuras centrales y periféricas de las Representaciones Sociales (RS) sobre el espíritu empresarial.

Las representaciones sociales son formas de pensamiento social que incluyen informaciones, creencias, actitudes, prácticas y experiencias, que orientan a posteriori la toma de decisiones.

Enfocándose las representaciones sociales en la investigación Educativa en las Instituciones de Educación Superior en Latinoamérica puede tener como referencia a: Piña y Cuevas (2004), quienes estudian las Representaciones Sociales de los agentes educativos. Las Representaciones Sociales las expresa un sujeto y se refieren a algo o a alguien: una institución, un contenido, una metodología, un acontecimiento, un reglamento, etc.

El Propósito de este trabajo consiste en hacer un esbozo de la teoría de las representaciones sociales a partir de la propuesta de sus principales exponentes y analizar las modalidades metodológicas que esta propuesta teórica ha tenido en la investigación educativa en México.

Citan a Abric (2001) para referenciar métodos de recolección del contenido de una representación, en donde destacan la entrevista, las aproximaciones monográficas (etnografía, análisis histórico, encuesta), asociación libre, la carta asociativa, entre otras consideraciones metodológicas que aportan a las investigaciones donde se trabaja con representaciones sociales.

Por su parte, Pargas (2001) en su artículo recoge una visión casi biográfica de la diversidad de posiciones en torno al tema de las representaciones sociales. Aportando elementos y posiciones teóricas sobre esta temática. El tema de las representaciones sociales en la Universidad de Los Andes (Venezuela), se evalúa al calor de las características de los procesos culturales de fines de siglo, de los cambios tecnológicos a nivel global y de los acontecimientos en el escenario de un provincia como Mérida y de sus encuentros o intercambios más virtuales que reales con personajes de la academia y otras latitudes. Por otra parte, de su particular relación con personajes y/o comunidades de la región, cuestión que incide en la elaboración de representaciones mismas del tema en estudio; en la teoría y en los procederes metodológicos.

Cruz, Duarte y Vásquez (2005), identifican y caracterizan las Representaciones Sociales que sobre el desarrollo humano tienen alumnos de último semestre y profesores de la facultad de psicología de la Universidad Cooperativa de Colombia.

Sobre unas bases teóricas se encontró que estudiantes y profesores entienden el desarrollo humano desde dos categorías: como un proceso evolutivo y desde la calidad de vida.

La relación entre desarrollo humano y educación superior, la representaron desde dos aspectos: desde la investigación, desde la participación de la construcción de nuevos saberes y desde la participación en asuntos sociales.

Vélez (2008), por medio del siguiente cuestionamiento se formula en la investigación: ¿Cuáles es el contenido y el sentido latente del discurso contemporáneo de la administración universitaria, frente a la administración de los docentes de estas instituciones en la ciudad de Medellín?

Para resolverlo se usaron los llamados estatutos docentes. A partir de allí se recolectaron los datos básicos para el análisis del discurso en cuestión a través de la inspección de registros. Se aislaron las palabras distintivas y su definición. Se identificó el modelo administración que prima en el imaginario de las instituciones. Se logró, entonces, considerar el sentido latente del discurso en cuanto al lenguaje propio de los modelos mediante una hermenéutica del discurso administrativo-educativo. De esta forma se determinó el contenido del discurso contemporáneo de las instituciones privadas de las universidades privadas de la ciudad de Medellín.

La gestión del talento humano al interior de las organizaciones es otro enfoque a tener en cuenta en la presente investigación. Se relaciona desde las indagaciones sobre la teorización del deber ser de la gestión humana hasta la búsqueda permanente y desarrollo de las practicas efectivas que sean evidente en la productividad y competitividad de la organización.

Así es importante tener en cuenta la encuesta sobre desafíos globales de RRHH: Ayer, hoy y mañana. Realizada por PricewaterhouseCoopers en nombre de la Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal (WFPMA, 2005). Esta encuesta fue diseñada para recopilar información sobre los desafíos que afrontan los Recursos Humanos en la actualidad. El objeto es obtener contrastes informativos.

Las preguntas utilizadas corresponden a los desafíos que afrontaron hace tres años y sobre qué puede ocurrir dentro de tres años.

La divulgación de esta información tiene por objeto ayudar a los profesionales de RRHH que afrontan nuevos retos ofreciendo sugerencias útiles. Además, la información puede ayudar a los profesionales de RRHH a agudizar la visión acerca de los desafíos mundiales actuales y, por lo tanto, proporcionar un fundamento para los cambios que pueden ser adoptados en sus propias regiones, países y empresas.

Ganga, Vera y Araya (2009), en una investigación de tipo documental analizan algunos retos: cambios paradigmáticos en la gestión de personas, visión estratégica de los recursos humanos, cambios en la fuerza laboral, globalización en la función de los recursos humanos, nuevas

competencias de las áreas de recursos humanos y estructuración de una teoría moderna propia de la administración de recursos humanos.

Se concluye, que entender y asumir estos retos progresivamente crecientes, será la clave al momento de determinar el fracaso o la viabilidad de una determinada organización.

Chen (2005), Este trabajo muestra en un primer término el papel fundamental que debe jugar el Estado en el desarrollo social y económico de los países Latinoamericanos, además describe las experiencias de otros países en este sentido. La segunda parte sintetiza las experiencias de empresas que tienen operaciones a nivel mundial, para dar un vistazo de lo que éstas consideran importante se tomen en cuenta en un puesto gerencial.

Algunas de las conclusiones que interesan son que los gerentes deben saber gerenciar. Deben promover el desarrollo del conocimiento de su capital humano, conocer de las potencialidades existentes si se gestiona de manera adecuada el conocimiento, conocer sobre estrategias para la innovación y el cambio, y sobre todo, tener las destrezas necesarias para liderar todos los procesos.

También que las empresas Latinoamericanas que deseen incursionar a nivel mundial, deben tener un líder con visión global, con gran conocimiento de su propia empresa, con relaciones en los países a nivel político, y sobre todo gran respeto por las personas y sus culturas. Debe tener claro la posición en la que se encuentra su propia empresa y hacia dónde quiere ir, y transmitir esa visión a todo el personal que forma parte de su organización. El líder debe tener el

conocimiento y la experiencia para liderar los procesos necesarios para alcanzar los objetivos de su empresa.

Saldarriaga (2008), referencia las tendencias y las perspectivas de gestión humana que se imponen en el mundo en la actualidad y que, a su manera, pretenden optimizar la administración del personal de la organización y contribuir al desarrollo e incremento de la productividad y la competitividad.

Calderón (2004), establece que la gestión del talento humano en el sector público se ha centrado en la administración de personal y poco se ha avanzado en la gestión estratégica del área y su aporte al logro de los objetivos institucionales.

Lo encontrado muestra un desfase significativo entre el deber ser y lo que efectivamente hacen en estas áreas las entidades departamentales y municipales. Calderón (2006). Los objetivos de este estudio son:

- Establecer un modelo teórico para determinar el valor que agregan las dependencias de Gestión Humana a las organizaciones.

- Caracterizar el valor agregado por las áreas de Gestión Humana a las empresas Colombianas.

- Investigación en 109 empresas Colombianas, metodología cuantitativa complementada con técnicas. Cualitativas. Los resultados arrojan diferencias significativas en las empresas estudiadas.

Bermúdez (2010), en este trabajo se describe un modelo de gestión humana tal como se concibe en las organizaciones que llevan a cabo una dirección estratégica de personal, a partir de una mirada crítica del management tradicional y de algunas de sus nociones, como la perspectiva clásica del direccionamiento estratégico y la administración de recursos humanos.

El principal hallazgo es que a pesar de los esfuerzos de ejecutivos, consultores y académicos para construir modelos de gestión que no sean funcionalistas, la manera como se han pensado para que sean estratégicos los ha hecho aún más funcionalistas que los del enfoque tradicional.

Mejía, *et al* (2006), realizan una revisión y análisis de las tendencias actuales en torno al tema de la formación del Talento Humano y su efecto sobre la productividad y la competitividad en las organizaciones.

Este análisis, conduce finalmente, a abordar los conceptos de aprendizaje organizacional y trabajo decente desde la perspectiva de un modelo conceptual, el cual fue debidamente validado mediante su implementación en el sistema de gestión del talento humano en empresas latinoamericanas.

En esta parte se hace la relación del rastreo de estudios donde se anotan referencias claras sobre el tema propio de esta investigación, las actividades propias de Gestión de Talento Humano y específicamente la práctica de Aprovisionamiento en las organizaciones.

Peralta (2006), se presenta una reflexión acerca de las prácticas del psicólogo organizacional y de su contribución en la construcción de la democracia desde una visión de lo público. Se señalan cambios sociales y económicos que plantean retos y desafíos para la intervención en procesos de selección en los nuevos contextos organizacionales. Se busca develar lo implícito en la ideología de la organización y las racionalidades dominantes lo que facilita tomar opciones al asumir el rol de psicólogo en una organización.

Se debate sobre las finalidades y funciones de los psicólogos organizacionales en la sociedad actual así como la corresponsabilidad y compromiso social y comunitario de esta disciplina.

También se presenta una reflexión crítica acerca de los procesos de selección y el rol que desempeña el psicólogo organizacional dentro de ellos.

Camelo, *et al* (2010). Este trabajo busco un doble objetivo. Por un lado, identificar facilitadores del proceso de compartir conocimiento, y por otro, analizar el efecto de dicho proceso sobre el desempeño innovador. Con respecto al primer objetivo, se han considerado dos grupos de facilitadores: factores motivacionales, como el compromiso afectivo y las prácticas de recursos humanos de alta implicación; y factores de oportunidad, como la comunicación informal, equipos de trabajo y tecnologías de la información y comunicación. Muestra de 87 empresas innovadoras españolas.

Los resultados evidencian que los factores motivacionales influyen positivamente sobre el grado en que se comparte conocimiento, desempeñando el compromiso afectivo un efecto mediador parcial entre las prácticas de alta implicación y compartir conocimiento.

Respecto a los factores de oportunidad, solo los que permiten una interacción cara a cara, como la comunicación informal y los equipos, constituyen mecanismos efectivos para favorecer los procesos de compartir conocimiento. Finalmente, compartir conocimiento dentro de la organización afecta positivamente al desempeño innovador de las empresas.

Delgado (2009), plantean que el objetivo de la investigación fue detectar las necesidades de entrenamiento del personal administrativo que ocupa cargo profesional en el área de finanzas de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt con base en el enfoque de competencias.

El estudio es descriptivo. Las técnicas de recolección de datos fueron la encuesta y la revisión documental.

Los datos obtenidos implicaron un cambio en la manera como la Universidad ha llevado a cabo el proceso de entrenamiento.

Vigorena (2004), en un escrito donde se hace énfasis en la importancia que tiene hoy el capital humano y su trabajo intelectual. Se sabe que saliendo de la vieja economía, basada en el capitalismo de commodities, e iniciando un nuevo ciclo, basado en el capital intelectual. Las áreas que sufrirá mayor nivel de modificación dentro de las organizaciones en los próximos años será la tradicional área de capacitación.

Liquidano (2006), aporta conocimientos sobre las fases de evolución de la Gestión de los Recursos Humanos. Entre los principales hallazgos se puede argumentar que las empresas en

Aguas Calientes están administrando los recursos Humanos de acuerdo a las prácticas que aplican, en las fases de desarrollo, de gestión y en la fase estratégica.

Por otro lado se identifica el gestor administrativo, el gestor de recurso humano y solo en sus formas de concebir al hombre y de percibir al personal se observa como gestor del talento humano, El estudio se realizó con un análisis descriptivo y correlacional que se aplicó a 219 ejecutivos o personas que realizan la función de recursos humanos en empresas de Aguascalientes.

Terán y Leal (2000), expresan que el objetivo general es determinar la relación entre la Gestión del Talento Humano y la cultura organizacional en las empresas aseguradoras de la costa oriental del lago de Maracaibo. Se plantea que una cultura organizacional puede desarrollarse en la medida que se ejecute una gestión de talento humano efectiva requiriéndose, los proceso de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personal.

Jaramillo, (2005), gestión del talento Humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la de Universidad del Norte en los sectores confecciones y alimentos.

El propósito de este estudio es: ¿cuál es la situación actual registrada inicialmente en 48 Mi pymes de los sectores alimentos y confecciones de la ciudad de Barranquilla (Colombia) vinculadas al programa Expo pyme de la Universidad del Norte, en materia de reclutamiento y selección, descripción de cargos, orientación del empleado, entrenamiento y formación, evaluación del desempeño, administración de la compensación, salud ocupacional y bienestar

social?, ¿cuáles son las características predominantes de sus empleados?, ¿cómo se llevan dichos procesos a la práctica?, ¿quién es el encargado de la gestión del talento humano?.

Rodríguez, Novaes, y otros (2010), en un estudio de caso de 3M de Brasil pretende demostrar el papel del área de gestión de personas, de forma integrada y participativa, en especial con el área de investigación y desarrollo, para la formación y retención de talentos.

El estudio de caso muestra algunas acciones practicadas por 3M en los últimos años, para aumentar del valor de su personal, tales como: la inversión de 6% de su beneficio en capital humano; 100% de los colaboradores participan de la evaluación de desempeño y reciben feedback, con la aplicación de instrumentos de mejoramiento de desempeño y de la capacidad de innovación; promoción de la salud, del bienestar y de la calidad de vida.

La otra revelación consiste en el reclutamiento, una de las funciones básicas de la gestión del capital humano. Existe una preocupación en buscar profesionales calificados, creativos, que no teman equivocarse y sean capaces de innovar y de contribuir al desarrollo organizacional, en un contexto de extrema competitividad. La gerencia de RRHH hace propuestas para la unidad, basadas en tendencias pasadas y en el desarrollo de proyectos futuros.

El proceso de reclutamiento está en constante mejoramiento, toda vez que los gerentes solicitan el feedback del desempeño de los recién contratados y ajustan el programa apropiadamente, teniendo en cuenta el capital humano ya existente.

Ganga y Sánchez, (2008), exploraron los elementos necesarios para el conocimiento acerca de cómo las organizaciones de la comuna de Puerto Montt, ubicada en la Región de Los Lagos de Chile, realizan el proceso de reclutamiento y selección de personal. Para ello, se abordan los principales fundamentos teóricos y prácticos vinculados al tema. Así mismo, se presentan y analizan los resultados de una encuesta aplicada a las organizaciones de la comuna de Puerto Montt con el propósito de indagar cómo éstas realizan el proceso de obtención de personal, la importancia que tiene para las organizaciones este proceso, los aspectos más importantes que consideran al momento de seleccionar a un candidato, las ventajas de aplicar una técnica y no otras, los métodos más utilizadas y una serie de datos que aportan de manera significativa al estudio.

Calderón, *et al* (2007), abordan de manera sintética las relaciones entre la modernización empresarial y la gestión humana en el país, se describen las características de las áreas de gestión humana y de las prácticas de recursos humanos, se realiza una descripción del mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los recursos humanos.

A pesar de la existencia de las anteriores investigaciones referenciadas, se constata que existe un vacío respecto a la profundización en el estudio de las prácticas de Gestión de Talento Humano. Por lo que esta exploración pretende brindar aportes en el ámbito Colombiano. La falencia puede radicar en el desconocimiento de lo fundamental que son estas prácticas y lo importante de su alineación con el direccionamiento estratégico de las organizaciones, para el incremento en la producción, la competitividad y el bienestar de los trabajadores.

3.4 Objetivos

3.4.1 Objetivo General

Comprender las representaciones sociales sobre la práctica de aprovisionamiento de personal de un grupo de trabajadores académico – administrativos de las IESUNICATOLICA en Cali y CECAR en Sincelejo.

3.4.2 Objetivos Específicos

- Describir las categorías de la práctica de aprovisionamiento de personal.
- Interpretar las categorías de la práctica de aprovisionamiento de personal.

3.5 Diseño Metodológico

La presente investigación es de tipo descriptiva e interpretativa que utiliza metodología cualitativa. Tiene como objetivo describir e interpretar de manera detallada las representaciones sociales que tiene un grupo sobre una práctica de gestión humana, en este caso de aprovisionamiento de personal, en una realidad múltiple, holística y divergente de las Instituciones de Educación Superior. En este sentido, la relación sujeto – objeto es interaccionada e influenciada por factores subjetivos.

El diseño cualitativo se ha elegido por sus características de apertura, flexibilidad, sensibilidad estratégica y referencialidad y se le dará un énfasis en la discursividad por considerarse que el Yo es un reflejo del mundo social, producto de la interacción, el comportamiento humano depende del referente de significación que se tenga de las cosas y las personas, el intercambio social depende de los códigos establecidos como convención social, en los procesos de interacción se comparten significados, y de esta forma se genera la realidad.

Para lograr el objetivo de la investigación se desarrollará un proceso mediante la cual se realizará una lectura de un fenómeno de la realidad en este caso relacionada con las representaciones sociales de las prácticas de aprovisionamiento de un grupo de docentes universitarios por medio del diálogo entre diferentes técnicas.. Metodológicamente incluye tres momentos para la descripción, profundización, e interpretación las concepciones, percepciones, valores, vivencias, mitos e imágenes relacionadas con el objeto de investigación y las posibilidades de transformación en contextos socioculturales diferentes: Cali y Valledupar.

Unidad de análisis y unidad de trabajo

La unidad de análisis. Estuvo conformada por las representaciones sociales (concepciones, imágenes, mitos, valores) frente a la práctica de aprovisionamiento de los trabajadores académico – administrativo de las IES CECAR en Sincelejo y UNICATOLICA en CALI.

La unidad de trabajo. Estuvo conformada por dos grupos de docentes (10) por cada IES, ver tabla No. 1 y tabla No. 2. Estos grupos se seleccionaron de manera intencional, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. Permanencia como docente de la institución no inferior a cinco años
2. Dedicación docente de medio o tiempo completo
3. Interés por participar en la investigación

Los investigadores decidieron tomar en cada IES, diez participantes, teniendo en cuenta la diversidad de Facultades y la posibilidad de conformar dos grupos focales en cada institución.

Docentes participantes por Institución Educativa Superior fueron:

Tabla 1. Corporación Universitaria del Caribe – CECAR

No.	PARTICIPANTE	FACULTAD	TIEMPO DE DEDICACIÓN	PERMANENCIA EN LA INSTITUCIÓN
1.	Profesora	Humanidades y Ciencias Sociales – Programa de Trabajo Social	Tiempo Completo	17 años
2.	Profesora	Humanidades y Ciencias Sociales – Programa de Trabajo Social	Tiempo Completo	10 años
3.	Profesor	Derecho	Tiempo Completo	16 años
4.	Profesor	Arquitectura, Arte y Diseño	Medio Tiempo	11 años
5.	Profesora	Humanidades y Ciencias Sociales – Programa de Psicología	Tiempo Completo	5 años
6.	Profesora	Ciencias Económicas y Administrativas	Tiempo Completo	17 años
7.	Profesor	Humanidades y Ciencias Sociales – Programa de Ciencias del Deporte	Tiempo Completo	8 años
8.	Profesor	Ciencias Económicas y Administrativas	Tiempo Completo	15 años
9.	Profesora	Ingenierías	Medio Tiempo	5 años
10.	Profesora	Humanidades y Ciencias Sociales – Programa de Trabajo Social	Tiempo Completo	10 años

Tabla 2. Fundación Universitaria Católica Lumen GENTIUM –Cali

	PARTICIPANTE	FACULTAD	TIEMPO DE DEDICACIÓN	PERMANENCIA EN LA INSTITUCIÓN
1.	Profesora	Ciencias Empresariales. Programa de Admiración de Empresas.	Tiempo completo	5 años
2.	Profesor	Ingeniería. Departamento de Ciencias Básicas.	Medio tiempo	5 años
3.	Profesor	Educación. Programa Lic. Educación Básica con Énfasis en Ciencias Sociales.	Medio Tiempo	5 años
4.	Profesor	Ingeniería. Departamento de Ciencias Básicas.	Tiempo Completo	7 años
5.	Profesora	Educación. Departamento de Pedagogía.	Medio tiempo	5 años
6.	Profesor	Educación. Programa Lic. Filosofía y Ciencias Religiosas.	Tiempo completo	9 años
7.	Profesora	Educación. Programa de Lic. Educación Básica con Énfasis en Ciencias Sociales	Tiempo completo	8 años
8.	Profesor	Educación. Programa Lic. Informática Educativa.	Tiempo completo	5 años
9.	Profesor	Educación. Departamento de Humanidades.	Medio tiempo	6 años
10.	Profesora	Ingeniería. Departamento de Ciencias Básicas.	Medio tiempo	7 años

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Como técnicas de recolección de información se eligieron la entrevista en profundidad y el grupo focal, por considerarse coherentes con la naturaleza del objeto de estudio, el tipo de investigación y los objetivos del mismo.

Como instrumento se utilizó la entrevista semi-estructurada la cual fue validada por juicio de expertos.

Análisis de la información

El material discursivo resultante de las entrevistas y grupo focal se les dio un tratamiento interpretativo, para lo cual se elaboraron matrices de comprensión que permitieran encontrar primero, el carácter central, constituido por aquellos elementos que son importantes, ligados a relatos de procesos históricos institucionales, el contenido representacional conformado por la historia individual, por sus experiencias particulares, y sus relaciones contextuales y vivenciales.

Con respecto a los lineamientos para la cualificación derivados de los planteamientos de los participantes, se agruparon a partir de las lógicas trabajadas desde las RS., según las tendencias emergentes a partir del trabajo de campo.

Formulación de lineamientos de cualificación de la práctica de aprovisionamiento de personal

A partir de los hallazgos se trazarán lineamientos de cualificación de la práctica en estudio para cada una de las instituciones de educación superior que participaron.

CAPITULO II

HALLAZGOS

Teniendo en cuenta que el objetivo de esta investigación es comprender las representaciones sociales sobre la práctica de aprovisionamiento de personal de un grupo de trabajadores académico – administrativos de las IES Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium (UNICATOLICA) en Cali y la Corporación Universitaria del Caribe (CECAR) en Sincelejo, a continuación se presentan los hallazgos de las entrevistas y grupos focales organizados en una matriz comprensiva, la cual permitió darle mayor claridad a la información recolectada y categorizada.

La descripción e interpretación de los hallazgos, giran en torno al objeto representacional propuesto: La práctica de aprovisionamiento de personal y sus respectivas categorías: concepciones, imágenes, valores, mitos, fortalezas y efectividad de la práctica de provisión de personal.

2.1 DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE LA PRÁCTICA DE APROVISIONAMIENTO DE PERSONAL

2.1.1 Primera categoría: concepciones sobre aprovisionamiento de personal

Con relación a esta categoría cabe señalar inicialmente el estado de la práctica de aprovisionamiento en cada institución para posteriormente presentar la descripción e interpretación de hallazgos.

Los elementos que constituyen el proceso de aprovisionamiento en la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium de la ciudad de Cali se relacionan con unas necesidades que se generan al finalizar cada semestre y deben ser satisfechas para comenzar el próximo. Estas son reportadas a la oficina de Talento humano, la que publica una convocatoria con un perfil que contiene unos requisitos donde se incluye estudios determinados. Se estudian las hojas de vida y se seleccionan para aplicar pruebas y entrevistas. Se presenta la vinculación y posterior contratación e inducción.

Como parte del proceso de sostenibilidad de la Universidad, se ha venido procurando tener opciones más formalizadas al contratar personal; en la actualidad, se desarrolla un proceso que incluye recepción de Hojas de vida, realización de una serie de entrevistas con el Director de Programa, con la Decanatura y por último los candidatos son presentados a Vicerrectoría y Rectoría para la decisión final; la consolidación de una nueva administración, ha implicado también el inicio de la creación de la oficina de Talento Humano donde se han venido ajustando y formalizando protocolos para el proceso de vinculación de docentes en la Universidad.

En lo que tiene que ver con las concepciones sobre la práctica de aprovisionamiento en la UNICATOLICA de Cali se evidencia, desde la mirada de los docentes participantes, un marco histórico de referencia. La mayoría de los participantes reconocen unas etapas vividas en los quince años de existencia de la institución, las cuales enmarcan distintas *experiencia en el aprovisionamiento docente*.

Los participantes señalan diferencias formales entre etapa y etapa, las cuales van desde un proceso intuitivo muy centrado en las referencias de amigos, la información de la hoja de vida y la formación del candidato, en el que el proceso hace énfasis en las entrevistas informales (realizadas muchas veces por el Director del Programa), hasta la presencia de algunos criterios propios del proceso de selección y contratación de personal vista desde la visión administrativa de la Gerencia del Talento Humano, mediante un proceso técnico completo (pruebas de conocimientos, entrevistas, revisión de hoja de vida, pruebas psicotécnicas y firma del contrato). No obstante, la manera estructurada de llevar a cabo este proceso se ve obstaculizada en situaciones imprevistas, como la renuncia anticipada, lo que se resuelve mediante la contratación directa desde la dirección, tomando como criterio el conocimiento personal que se tenga del candidato.

Los relatos muestran una concepción operativa, funcional e individual de la práctica de aprovisionamiento; los participantes en sus respuestas se refieren al “*proceso de vinculación mío*”, “*mi experiencia de vinculación*”, así como al número o tipo de requisitos y criterios para el ingreso y las autoridades administrativas responsables del proceso.

Es preciso mencionar que los docentes participantes no poseen mucha información especializada sobre la práctica de aprovisionamiento de personal y sus subprocesos, reclutamiento, selección, contratación e inducción, la poca información es confusa, desarticulada y acrítica.

Lo anterior evidencia que las concepciones sobre aprovisionamiento de personal en la Universidad, han comprendido prácticas diferenciadas en cuanto a reclutamiento, selección y la contratación, concepciones que van paralelas a las fases iniciales del desarrollo de la gestión humana: una de carácter burocrática para “llenar vacantes”, pero que poco a poco y dada las exigencias del mundo actual, se ha ido convirtiendo en un proceso que reúne actividades, instrumentos y mecanismos que tienen en cuenta las necesidades de las diferentes dependencias, el perfil del docente que se necesita, el cual está relacionado con unas características ligadas a la Misión, Filosofía y Objetivos de la de la Universidad. También incluye la realización de convocatorias, información sobre los requisitos, la identificación de criterios de selección y por último las relaciones –recomendaciones que permitan incorporar personas con mayor nivel académico.

Con respecto a la Corporación Universitaria del Caribe - CECAR, el proceso de aprovisionamiento se da semestre a semestre para los docentes de cátedra y una vez al año para los de medio y tiempo completo (con duración variable) y la ruta que sigue inicia con la entrega de la hoja de vida del interesado a la respectiva Coordinación Académica de Programa, la cual revisa lo anotado en ella y de considerarla pertinente la remite a la Decanatura para la entrevista del candidato, su aval y presentación ante el Consejo Académico, junto con la asignación propuesta en términos de asignaturas y horas. De ser avalada por el Consejo Académico, la hoja de vida y propuesta de asignación pasa a la Junta Directiva, cuerpo colegial que aprueba o desaprueba la contratación, teniendo en cuenta sólo la hoja de vida. Finalmente, la carga académica general y las hojas de vida de los nuevos docentes pasan a la Oficina de Talento Humano, quien procede a los respectivos procesos administrativos de contratación, cumpliendo así un rol operativo mencionado por Calderón y Álvarez, (2006)

En sus relatos, los docentes manifestaron como concepción de aprovisionamiento un proceso general de carácter institucional que contempla filtros, perfiles y requisitos que un candidato debe cumplir para que pueda ingresar y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la institución, por ejemplo:

"Entiendo la vinculación como la selección de aquellos profesores que según los fines formativos, intereses institucionales se requieren para que lleven a cabo los procesos de formación de estudiantes y otras actividades... La selección debe estar orientada por unos criterios más definidos y se da de acuerdo a los perfiles y a las necesidades de la institución del personal requerido. Toda universidad debe tener criterios de selección en términos de la experiencia, formación, de la parte pedagógica..."

Sin embargo, el discurso referido a la práctica de aprovisionamiento en CECAR es percibido con vacíos de referentes frente a los criterios y procesos. *"En CECAR siento que no hay una estructura clara con respecto al proceso de vinculación, primero siento que no hay claridad con respecto al perfil del cargo de la docencia, adicionalmente al ingresar no se observa un proceso estructurado de selección donde se haga un análisis o evaluación real de las situaciones actuales en las cuales ingresa el docente..."*

"En mi vinculación no se hizo un proceso de selección, mi vinculación en CECAR se dio porque había como un imaginario, pero sin ninguna fundamentación, de que yo me había desempeñado bien en otras partes y debido a ello me llamaron acá, más por referencia fui

pasando de un programa para otro. Como no hay un proceso de selección cada fin de año tengo que esperar si me llaman o no me llaman”.

Emerge en la entrevista sobre la concepción de aprovisionamiento, una consideración desde la experiencia de algunos docentes de CECAR, que lo relacionan con un pacto entre partes, equiparándolo al proceso de contratación que tiene como fin la calidad de la educación, como aparece en la siguiente evidencia:

“...La provisión es un protocolo que existe entre dos partes bien sea natural o jurídica, en donde una se compromete a entregar un bien o un servicio para cumplir las expectativas o necesidades de la otra parte”.

Una tercera tendencia es la *concepción de aprovisionamiento está relacionada con procesos de tipo financieros y firma de contrato (formalización contractual y financiera)*

Los salarios son un referente importante mencionado por varios docentes entrevistados, quienes hablan de expectativas de mejoras en este aspecto. En estas mismas expectativas se esperan mejores garantías, más beneficios y la mejora en la forma de vinculación. Las perspectivas están radicadas en que algunos aspectos y procesos institucionales puedan mejorar, permitiendo la satisfacción de los docentes.

Lo anterior se hace visible en relatos como:

“Yo considero que la contratación hoy es muy regular..., pienso que debe haber una especie de consulta y de balance con lo que pagan en otras universidades y que el salario del docente tenga correspondencia con la categoría del docente, no que se mantenga estable sino que se le den oportunidades de ascenso...”

La no formalización e institucionalización de un estatuto docente que permita reconocer la formación académica, idoneidad y que pueda colocar así a los docentes en la posibilidad de participar de un plan de carrera al interior de la Corporación haciendo que se sientan más valorados y reconocidos es una referencia en cuanto a lo que se pueda esperar. Como lo anterior no se ha realizado, existe un ambiente, en algunos entrevistados, de insatisfacción que los lleva a la incertidumbre frente a la vinculación en la institución semestre a semestre. Debe entenderse que la universidad vincula a sus docentes sin tener en cuenta una política estructurada y por tanto el tiempo fluctúa. La duración del contrato es de cuatro meses para los catedráticos y de diez, once o doce meses para los de medio y tiempo completo.

“En CECAR, en docentes de tiempo completo y medio tiempo noto que no hay una uniformidad... para mejorar la calidad, una contratación debería ser indefinida porque así hay más sentido de pertenencia y existe una cualificación y una mejor calidad en los programas porque se puede el docente dedicar a mejorar todos los procesos y no a cada fin de año con la incertidumbre si vengo o no vengo en el próximo”. (Docente de CECAR)

Lo diferente en cuanto a las expectativas del personal está relacionado por algunos entrevistados con la evaluación que hacen los estudiantes y el programa para la permanencia. La disposición de tiempo para dedicarle a la universidad por parte del docente que va a ser vinculado también es mencionado como expectativa, el interés unilateral por parte de la

universidad desconociendo y no valorando si no lo económico, se requiere una visión compartida (Universidad-docente), y así mismo, la visión de un espacio de crecimiento y desarrollo personal son expuestos como expectativas que se tienen en este proceso semestre a semestre.

Lo anterior, según Jaramillo (2005), lleva a pensar en la necesidad de una gestión del talento humano como un conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno mediante el logro de objetivos de realización y satisfacción de empleados en el trabajo, de ayuda a la institución a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, proveer empleados cualificados y motivados; desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo; y así mismo, gestionar el cambio, establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

En resumen, las concepciones de aprovisionamiento en CECAR se encuentran en un marco funcional y operativo. Los docentes distinguen la práctica como un proceso deseable y positivo, de responsabilidad administrativa, con una estructura y formalidad. Adicionalmente, en sus concepciones exponen críticas, problemáticas, expectativas y afectos.

Así pues, se puede evidenciar desde estas concepciones que en CECAR la práctica de aprovisionamiento aún no tiene un sentido estratégico sino eminentemente operativo o funcional, en la que prevalece un proceso intuitivo muy centrado en las referencias personales, quizás con una visión restringida de la gestión humana o quizás desde el asunto que algunos investigadores han llamado la atención, sobre el hecho que muchas empresas concuerdan en afirmar que esta

manera intuitiva les da buenos resultados. De esta manera la selección y contratación se concentra en la mayoría de los casos en aspectos humanos y de relaciones, que son estimados muy empíricamente y fundamentados en la experiencia del jefe que haga la entrevista, como lo plantean Calderón y Álvarez, (2006)

2.1.2 Segunda categoría: Imágenes sobre la práctica de aprovisionamiento de personal

Con relación a esta categoría, el discurso de los participantes se centra en las vivencias, las cuales son de dos tipos: satisfactorias e insatisfactorias. En el primer tipo, las imágenes generadas están relacionadas con el clima laboral, los símbolos y las relaciones interpersonales. En el segundo grupo, se cuentan las situaciones problemáticas relacionadas con el desequilibrio entre las responsabilidades y la remuneración.

De la clasificación anterior, predominan las vivencias satisfactorias. Las imágenes más comunes con las que describen los docentes entrevistados la vivencia de vinculación en la UNICATOLICA están representadas por *“un buen clima laboral”* con manifestaciones como *“el calor humano, buenas relaciones y compañerismo”*. También algunos docentes logran identificarse con imágenes de aspectos -símbolos que representan su estadía en la universidad (Estrella, mapa de Colombia, figura de monseñor Isaías Duarte Cancino, entre otros). Por otro lado, en estos símbolos se relaciona la luz como un elemento representativo para algunos docentes entrevistados. La figura de monseñor Isaías Duarte Cancino se da por la relación de algunos docentes que están hace algún tiempo en la Institución, lograron conocer al fundador de la Universidad y compartir sus ideales, como aparece en los siguientes relatos:

“... Pues digamos el logo de la universidad, ... porque de alguna forma reflejan lo que es la universidad y el tipo de personas que necesita vincular...no de solamente un profesor capacitado desde lo académico desde lo intelectual sino también desde la parte humana, es una de las primeras cosas que me llamo la atención como esa filosofía institucional y del compromiso que uno adquiere al entrar a esta universidad”.

“A mí se me viene mucho en la Unicatónica el logo antiguo de la universidad que es una velita que forma con la llama el escudo el mapa de Colombia....es muy diciente por la condición de servicio y de proyección social que de pronto se debe tener aquí como egresado y como futuro profesional”

Se evidencia una imagen relacionada con la razón de ser de la Universidad, su Misión y su responsabilidad social, lo que a su vez implica, según Fleury (2009), personas comprometidas y con la posibilidad de transformar sus objetivos en realidad, hacen de la empresa un instrumento para lograr sus expectativas – una interacción entre confianza y resultado. Tomar estas prácticas como premisas organizacionales generan empeño y satisfacción mutuos, pues el intercambio de objetivos hace que las acciones se orienten a alcanzarlos, desde la motivación del talento humano.

Dentro de la vivencia satisfactoria emerge el ambiente laboral generado por la interacción entre compañeros y el reconocimiento:

“El compañerismo entre los docentes, es decir el calor humano que es muy importante para sentirse bien”.

Por otra parte, un segundo grupo de participantes generó imágenes relacionadas con vivencias insatisfactorias como *“Una imagen de un bus con muchas cosas por hacer en todo momento repleto de responsabilidades”* y *“Una balanza en un poco de desequilibrio. Es de anotar o aclarar que en términos de contratación, estos se dan en contratos a término fijo por cuatro meses, es decir que cada contratación realizada tiene una experiencia diferente en términos de la administración de turno (actualmente algo centralizada y deshumanizante), además se piden unos niveles de estudios no acordes con la asignación salarial”*.

Estas imágenes se relacionan con *percepciones de insatisfacción* que se expresan en situaciones de desequilibrios entre el nivel de responsabilidades y las condiciones que se brindan desde la vinculación a la Universidad a los docentes. El clima de incertidumbre es un factor que refieren algunos docentes frente a la forma de contratación y a las políticas institucionales, lo cual afecta la motivación y los procesos de calidad de la educación.

Por otra parte, las imágenes asociadas a la práctica de aprovisionamiento del personal docente en la Corporación Universitaria del Caribe CECAR esta relacionada con la propia vivencia y es concebida como negativa, confusa y al margen de la normativa vigente. Evidencia de ello, los participantes hicieron comparaciones, *“No hay mucha diferencia entre lo que ocurre aquí y en el ambiente político, donde la vinculación es más por amistad o que tan bien le caen a la persona que debe tomar la decisión...”* y énfasis en la confusión, *“El proceso de selección en CECAR le falta definirlo más, que se haga realmente de acuerdo a los perfiles y las necesidades también teniendo en cuenta el programa o la función que le vayan a asignar, pero a veces esa selección se hace de manera arbitraria, no hay unos criterios claros...”*.

A partir de los relatos de los participantes, se evidencian representaciones de primacía de los interés patronales frente a las garantías legales, *“La contratación en CECAR es percibida como confusa....lo que pasa es que funciona más en términos de los ahorros y de los criterios económicos de los directivos que de lo que la Ley está estableciendo”*.

“Debería darle vida o aplicar el Estatuto Docente, donde no son los títulos sino la productividad, se quedan con los cartones de las personas y no ven el conocimiento y la productividad de la persona”

“Mi experiencia fue terrible, cuando entré tuve un problema médico, no estaba afiliada un mes después de estar vinculada y me tocó pagar....”

Lo anterior muestra la necesidad de ampliar el conocimiento traducido en representaciones sociales que sobre la realidad de la provisión tienen y viven los docentes, ya que éste se constituye en un conocimiento del sentido cotidiano y es conocimiento social porque está *socialmente elaborado*. Incluye contenidos cognitivos, afectivos y simbólicos que tienen una función no solo en ciertas orientaciones de las conductas de las personas en su vida cotidiana, sino también en las formas de organización y comunicación que poseen tanto en sus relaciones interindividuales como entre los grupos sociales en que se desarrollan, en este caso en el contexto de la institución de educación superior.

2.1.3 Tercera categoría: valores aplicados en la práctica de aprovisionamiento

En UNICATOLICA en Cali, todos los participantes reconocen la aplicación de valores en la aplicación de la práctica de aprovisionamiento. Cabe resaltar que los docentes mencionaron valores en los diferentes momentos de la provisión, es decir valores como el respeto, la honestidad y la cordialidad se evidencian en las primeras fases de selección. Una vez se da la contratación, la aplicación de valores emerge en las relaciones que se establecen en la institución, las cuales dan cuenta de la parte humana y sus expresiones en cuanto a la cordialidad y buenas relaciones con los demás (Compañeros y estudiantes).

El proceso de vinculación y los valores que se aplican en él, mencionados en menor proporción por los docentes están relacionados directamente con comunicación, seriedad, respeto, Compromiso, Confianza, credibilidad, Pro-actividad, salarios, ubicación laboral y un entrevistado refiere que no tiene conocimiento sobre el tema.

En lo que se refiere a los docentes de CECAR más de la mitad de los entrevistados no reconocen que la institución aplique valores en su proceso de vinculación y contratación docente, lo que explicaron como una consecuencia de la confusión e informalidad en el que se percibe la práctica de aprovisionamiento en la institución.

Finalmente, se reporta la falta de transparencia y de respeto en el proceso de vinculación docente, lo que se asocia con impotencia por parte del docente, tal como se relata a continuación:

“la contratación es poco transparente y es caótica” (Docente de CECAR)

2.1.4. Cuarta categoría: mitos sobre la práctica de aprovisionamiento

Entre la variedad de mitos reportados por los docentes se identifican, en primera instancia los relacionados con los *criterios de selección*. Los mitos que se observan con más frecuencia en el proceso de vinculación en UNICATOLICA y CECAR tienen que ver con el manejo de “roscas” y recomendaciones que influyen en el proceso de vinculación. Lo anterior es relatado como:

“*Quien no cumpla con las reuniones que se programan al iniciar semestre no serán contratados*” (Docente de UNICATOLICA). Es de aclarar que esa referencia se hace para los docentes que son llamados cada semestre debido a que la mayoría de los contratos son a cuatro meses y medio.

“*La amistad con personas con poder, el tráfico de influencia, habilidades de interacción en escenarios públicos y la confianza en la hoja de vida son los criterios de selección*”. (Docente de CECAR)

Una segunda tendencia tiene que ver con la *falta de alineación entre el pensamiento fundacional y la acción cotidiana*. Existe la sensación de no ver coherencia entre la Universidad y sus procesos con un pensamiento Católico marcado, lo que se considera influye en el incumplimiento del perfil docente. En este sentido, se percibe poca permanencia en el cargo de los seleccionados.

Una tercera categoría está relacionada con los mitos de *idoneidad*, la mitad de los docentes entrevistados en CECAR reporta que los títulos y la experiencia mínima o menos que esto generan idoneidad para ser docente; lo que se evidencia en relatos como:

”Se cree que una persona con los mínimos de título y experiencia puede ser un buen docente”

“se cree que cualquier persona, sin unos mínimos, sin experiencia puede desempeñarse como docente”

2.1.5. Quinta categoría: fortalezas y efectividad de la práctica de aprovisionamiento

En la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium existe una tendencia a percibir una *adecuada estructuración* en el proceso de aprovisionamiento. Las fortalezas que consideran los docentes entrevistados están relacionadas con el proceso como tal, considerado como organizado con unos pasos como la elaboración de un perfil según las necesidades-convocatoria-preselección-entrevista. Es de apertura para la comunidad y muy claro. Es visto como ajustado a lo legal cumplimiento de lo que manda la ley y formal sobre todo lo financiero. Se destaca la valoración por la experiencia del entrevistado y la actitud de escucha durante el proceso para con el candidato. Este proceso es considerado como la búsqueda de personas calificadas y por lo tanto los mejores para ocupar el cargo. Brinda confianza y todo lo que necesita el profesional.

En concordancia con lo anterior, se generan dos tendencias en la percepción de la efectividad del proceso de vinculación; una positiva, que resalta la relación entre el candidato y el perfil deseado. “En la Universidad se elige al candidato más idóneo para ocupar el cargo” (Docente de

UNICATOLICA). Para varios entrevistados esa efectividad depende de la necesidad y su satisfacción. Si al iniciar el semestre no se ha conseguido el docente el proceso de vinculación pasa a tener elementos como la recomendación y no se cumple con todo lo indicado para la satisfacción de las necesidades.

Por otra parte, hay una tendencia negativa que considera que la efectividad del proceso de provisión se ve afectado por la informal y demora en la satisfacción de las necesidades apremiantes, desequilibrio en cuanto a lo que se pide en el perfil y responsabilidades versus retribución económica-salarios. Relatos como los siguientes evidencia lo antes dicho:

“El proceso de vinculación es lento por la burocracia”.

Por otro lado, quienes identifican fortalezas en el proceso de vinculación en CECAR, señalan la contratación por la calidad del trabajo, la inducción y re - inducción permanente, como proceso de capacitación y desarrollo de algunas habilidades, las prestaciones sociales y la exigencia de unos mínimos, como la hoja de vida y la recomendación. Cabe resaltar que la mayoría del grupo de docentes entrevistados en CECAR *no reporta fortalezas* en el proceso de vinculación.

Al indagar sobre la percepción de efectividad del proceso de provisión entre los docentes de CECAR, se encontró que la mitad de los sujetos entrevistados *no percibe efectividad* en este proceso en la institución, lo que algunos sujetos relacionan con la afectación de la calidad educativa. La efectividad suscita asociaciones negativas como variabilidad, impacto negativo en el desempeño, falta de identidad, inseguridad e incertidumbre que genera consecuencias emocionales negativas.

2.2. LINEAMIENTOS PARA LA CUALIFICACIÓN DE LA PRÁCTICA DE APROVISIONAMIENTO DE PERSONAL

Los hallazgos en cuanto a las representaciones sociales, maneras de pensar, creencias, opiniones y sentimientos, que tiene un grupo de docentes de dos instituciones de educación superior sobre la selección, vinculación y contratación permiten identificar aspectos que en la práctica pueden mejorarse, comunicarse y ser útiles para el cambio representacional, la percepción de satisfacción y el desempeño docente. Las siguientes líneas de cualificación de la práctica de aprovisionamiento del personal docente están destinadas principalmente al nivel estratégico de las instituciones y especialmente a los Gerentes del Talento Humano de las mismas:

En primera instancia, resulta de vital importancia que la gerencia del talento humano aplicada a las instituciones de educación superior sea asumida por personas competentes en el campo y que el conocimiento generado llegue hasta los ámbitos donde es requerido. Actualmente, la gestión humana ha asumido unas tendencias y retos que le exige un rol estratégico en el logro de los objetivos organizacionales, agregar valor, generar bienestar y contribuir a la alineación de los grupos de intereses.

El cambio representacional debería ser una prioridad dentro de la agenda de trabajo de la gerencia del talento humano; sin excepción los grupos sociales generar conocimiento con la información que tienen a su disposición y de este saber común dependerá, entre otros aspectos, la expectativa de desempeño, satisfacción y compromiso con la organización.

En general, las representaciones sociales sobre la práctica de aprovisionamiento del grupo participante evidencia concepciones, imágenes, valores y mitos basados en las experiencias y vivencias, por tanto es importante profundizar en el estudio de la vida de las personas en las organizaciones. Es notorio que en la formación representacional de la realidad intervienen los sentimientos y la interacción.

Por otra parte, los hallazgos revelan que las representaciones sociales de la práctica de aprovisionamiento se enmarcan en una gerencia del talento humano funcional, operativa, cortoplacista, intuitiva y confusa. Teniendo en cuenta que la dinámica representacional se basa en el conocimiento, las dos instituciones de educación superior deberán hacer importantes esfuerzos por cambiar sus prácticas de gestión humana y modificar actitudes, opiniones, concepciones e imágenes.

Teniendo en cuenta los hallazgos específicos, se deben fijar lineamientos de cualificación como:

En la Fundación Católica Gentium Lumen de Cali, el grupo de entrevistados consideró que el proceso de selección puede mejorar y que a su vez pueda ofrecer continuidad. Esto ultima parte aplica para los docentes que vienen laborando con la Institución y que han mostrado un buen desempeño.

El proceso de vinculación podría mejorarse también utilizando varios medios para hacer conocer las convocatorias cada semestre. De esta manera consideran que sería más amplia o con mayor cobertura. Normalmente se hace conocer vía internet.

Por otro lado, se sugiere que las condiciones de vinculación deben estar claras antes de firmar el contrato, por ejemplo, salarios-tiempos-responsabilidades y en general un estatuto docente donde queden muy claro estos aspectos y los docentes tengan claras cuáles son las condiciones de trabajo.

La percepción de los entrevistados frente al proceso de selección y como puede mejorar, está relacionado en menor medida con la realización de una convocatoria interna para suplir las necesidades que se presenten en la Institución.

Por otro lado, se consideró importante ahondar en las razones de la rotación que se presenta semestre a semestre, lo que genera muchas necesidades. Es necesario crear los mecanismos para que desde la oficina de Talento Humano se acelere el proceso de vinculación, el cual es visto como muy lento.

Adicionalmente, se sugiere revisar las interacciones que la práctica de aprovisionamiento tiene con otras prácticas, como son compensación, evaluación del desempeño y plan de carrera.

Por otra parte, en la Corporación Universitaria del Caribe - CECAR, las propuestas de mejoramiento del proceso de vinculación giran, de acuerdo con los participantes en esta investigación, alrededor de la estructuración del proceso de selección, incluyendo convocatoria, criterios, perfiles, manuales de procedimiento, exámenes y reglas del juego. Algunos proponen criterios y acciones específicas con relación al nuevo docente, tal como experiencia profesional y seguimiento para la cualificación y el ascenso.

De igual forma, se sugiere la revisión del proceso de contratación y sus implicaciones, pues las expectativas de los entrevistados giran en torno a mejoras salariales y a la permanencia.

En resumen, las líneas de mejora se refieren a la incursión de la gerencia del talento humano en su rol estratégico para que desarrolle y profesionalice la práctica de aprovisionamiento, la potenciación de mecanismos y procedimientos para atraer y retener talentos e integrar el sistema de prácticas de gestión humana. Es prioritario que a través de la gerencia del talento humano las personas ocupen el lugar privilegiado que les corresponde en la organización y se construya un sistema de trabajo equitativo, competitivo, responsable y sostenible.

CAPITULO III

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La comprensión de los hallazgos de la presente investigación permite señalar que las concepciones de la práctica de aprovisionamiento tienen un referente netamente funcional y no estratégico (Calderón, 2004) Lo cual resulta ser un resultado que desde las investigaciones en el campo, se valora como una perspectiva limitada para la gestión humana en su papel de socia estratégica en la generación de valor agregado y sostenibilidad en el largo plazo (Wright y McMahan, (1992); Lado & Wilson 1994a) citados por Calderón (2006)

En segundo lugar, las imágenes relacionas con la práctica de aprovisionamiento tienen que ver, por un lado, con la razón de ser de la Universidad, su misión y su responsabilidad, el ambiente laboral y el reconocimiento; y por otro, con la percepción de insatisfacción y la primacía de la intuición sobre los criterios objetivos.

En este sentido, las imágenes suscitadas frente al proceso muestran representaciones sobre aprovisionamiento en las que coexisten prácticas mediatizadas por la experiencia empírica y la intuición con prácticas que incluyen una visión de la gerencia del talento humano profesional, y resulta interesante como investigaciones realizadas desde la percepción de los empresarios la intuición resulta ser suficiente (Calderón y Álvarez, 2006); mientras que desde el sentir de los trabajadores, en este caso docentes, no es suficiente, ni adecuado para la satisfacción de las necesidades de la organización, ni para los empleados, tampoco para la calidad del servicio educativo en general.

Por otra parte, los valores y mitos sobre la práctica de aprovisionamiento evidencian tendencias relacionadas con la aplicación de valores, las cuales están asociada sólo a las relaciones que se establecen en la institución tanto entre pares como con los estudiantes, dejando de reportar aquellos valores relacionados con la responsabilidad social universitaria a la que las instituciones de educación superior están llamadas.

En cuanto a los mitos, las categorías giran en torno a los criterios de selección, la alineación entre el pensar y el hacer de la institución, es decir la coherencia y la idoneidad profesional.

Sobre la interpretación de las categorías de la práctica de aprovisionamiento se puede concluir que las dos instituciones, vinculadas a la presente investigación no desarrollan de manera consistente los criterios técnicos, socio- humanísticos o de proyección fijados por la teoría aceptada en la gestión humana (Álvarez, 2008), al ser significada como cortoplacista, con vacíos en las estrategias explícitas y con una insuficiente visión del papel de las personas y de las ventajas de gestionar lo humano.

Lo anterior, coincide con el estado actual de las prácticas de gestión humana en Colombia, reconocido por Caderón, (2006) como en estado incipiente.

Como consecuencia de lo mencionado, esta investigación planteó como objetivo la identificación de futuras líneas para la cualificación de la práctica de aprovisionamiento y dentro de estas se encuentran las referentes a la profesionalización y tecnificación de la selección, la potenciación de mecanismos y procedimientos de atracción y retención de talentos y la

integración de la práctica de aprovisionamiento con el resto del sistema de prácticas de la gestión humana. Así mismo exige un distanciamiento de la orientación funcional tradicional hacia una dirección más profunda del papel estratégico que el talento humano puede jugar en la empresa. Para ello se requiere tener en cuenta la dimensión relacionada con la dirección profesional de RRHH que incluye los procesos de selección del personal, de compensación e incentivos, y la dirección estratégica de los mismos, que a su vez incluye llevar a cabo dichas dimensiones de forma que apoye la implementación de la estrategia organizacional, que constituye la influencia más importante en el logro financiero de una organización. Las competencias estratégicas son las que impactan positivamente el quehacer de los directivos de RRHH y por lo tanto requieren ser desarrolladas con más profundidad.

La gestión del Talento Humano busca continuamente el logro de objetivos en la organización como el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados, ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrar empleados bien entrenados y motivados, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, entre otros aspectos. Esto es planteado por Jaramillo, (2005), como uno de los horizontes de la gestión de Talento humano en las organizaciones.

Los resultados de la presente investigación expresos en las representaciones sociales de un grupo de académicos- administrativos vislumbran una oportunidad para que las Instituciones Educativas de educación superior CECAR de Sincelejo y Fundación Católica de Cali definan políticas institucionales con perspectiva estratégica para la consecución de las metas que se han propuesto en el campo de la gestión del talento humano.

Por otra parte es importante incluir en este proceso, la disponibilidad de un sistema de información, así como también el análisis y valoración de puestos, los cuales se constituyen en requisitos claves que se suman a la existencia de un plan estratégico organizacional para elaborar una planeación estratégica del talento humano. Sin estos elementos no se puede determinar el inventario de requisitos, competencias del nivel actual y futuro del mismo, ni el programa de acciones para que este nivel de capital humano se ajuste de forma consistente con los objetivos del plan estratégico, de ahí la necesidad de políticas de aprovisionamiento.

Cabe resaltar que esta investigación abre nuevos interrogantes, tales como un estudio en profundidad sobre la satisfacción de los docentes universitarios, la inclusión de la gestión humana en la política nacional que rige el sistema de calidad de la educación superior en Colombia y la investigación del impacto de la gerencia del talento humano en las instituciones de educación superior y universidades en Colombia.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los hallazgos de esta investigación guardan coherencia con los reportados por Calderón (2004), quien manifestó que todas las prácticas y procesos por los que ha indagado en sus investigaciones tienen problemas, bien por falta de su estructuración, como es el caso de los procesos de estímulos, inducción, selección, entrenamiento y comunicación, que no se tienen bien organizados en más de la mitad de las entidades estudiadas o por la inadecuada aplicación de los procedimientos existentes.

A partir de lo anterior, se puede señalar a manera de conclusión:

Las representaciones producidas por los docentes reflejan las normas institucionales y lo instituido en los procesos y prácticas de aprovisionamiento general, también se relacionan con la posición o las ideologías relacionadas con el lugar que ocupan y su experiencia vital en la Institución.

Las representaciones sociales emergentes en esta investigación conforman un pensamiento constituido y un pensamiento constituyente, es decir es a la vez, proceso y producto de las formas como los docentes elaboran procesos de construcción de la realidad institucional desde el momento en que forman parte de ella, contribuyen a configurarla y producen además efectos y valoraciones sobre ésta.

Por el principio de mediación de las representaciones, permite constituir maneras y formas de ser sujetos sociales en la medida en que se comparte una vivencia de identificación con un grupo, una institución o una comunidad, con posturas críticas o acríticas.

Las representaciones sociales derivadas que emegen en esta investigación permiten identificar la necesidad de una reflexión acerca de la institución en sí, de sus objetivos, de la manera como los cumple y de las estrategias que implementa no sólo para relacionarse con el entorno, sino también y de manera muy especial en la forma como sus procesos son asumidos y vivenciados por las personas que la componen. Esto permitirá avanzar en comprensiones sobre la práctica de aprovisionamiento de personal y sus subprocesos, reclutamiento, selección, contratación e inducción, con una visión sistémica en la que todo proceso se encuentra relacionado con otros de forma interdependiente y es el conjunto el que posibilita alcanzar los objetivos, reconociendo que la gestión humana es la piedra angular de la organización, pues afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones organizacionales.

En la Universidad Lumen Gentium de Cali, se requiere trascender la concepción de la práctica de aprovisionamiento operativa, funcional e individual, por una que recoja referentes derivados de la experiencia y conocimiento desde una criteriología enmarcada en la gerencia estratégica, las bases fundacionales de la Institución y los desafíos que enfrenta en el presente histórico la educación superior.

En la Corporación Universitaria del caribe – CECAR las concepciones de la práctica de aprovisionamiento se encuentran en un marco funcional y operativo. Los docentes distinguen la práctica como un proceso deseable y positivo, de responsabilidad administrativa, con una

estructura y formalidad. Adicionalmente, en sus concepciones exponen críticas, problemáticas, expectativas y afectos.

Con relación a la categoría de imágenes sobre la práctica de aprovisionamiento, el discurso de los participantes de UNICATOLICA se centra en las vivencias, las cuales son de dos tipos: satisfactorias e insatisfactorias. En el primer tipo, las imágenes generadas están relacionadas con el clima laboral, los símbolos y las relaciones interpersonales. En el segundo grupo, se cuentan las situaciones problemáticas relacionadas con el desequilibrio entre las responsabilidades y la remuneración.

Por otra parte, las imágenes asociadas a la práctica de aprovisionamiento del personal docente en la Corporación Universitaria del Caribe CECAR están relacionadas con la propia vivencia y es concebida como negativa, confusa y al margen de la normativa vigente.

En lo referente a la categoría de valores, en UNICATOLICA de Cali, todos los participantes reconocen la aplicación de valores en la aplicación de la práctica de aprovisionamiento. Cabe resaltar que los docentes mencionaron valores en los diferentes momentos de la provisión, es decir valores como el respeto, la honestidad y la cordialidad se evidencian en las primeras fases de selección. Una vez se da la contratación, la aplicación de valores emerge en las relaciones que se establecen en la institución, las cuales dan cuenta de la parte humana y sus expresiones en cuanto a la cordialidad y buenas relaciones con los demás (Compañeros y estudiantes).

El proceso de vinculación y los valores que se aplican en él, mencionados en menor proporción por los docentes están relacionados directamente con comunicación, seriedad,

respeto, Compromiso, Confianza, credibilidad, Pro-actividad, salarios, ubicación laboral y un entrevistado refiere que no tiene conocimiento sobre el tema.

En lo que se refiere a los docentes de CECAR más de la mitad de los entrevistados no reconocen que la institución aplique valores en su proceso de vinculación y contratación docente, lo que explicaron como una consecuencia de la confusión e informalidad en el que se percibe la práctica de aprovisionamiento en la institución. Se reporta la falta de transparencia y de respeto en el proceso de vinculación docente, lo que se asocia con impotencia por parte del docente.

Entre la variedad de mitos reportados por los docentes se identifican, en primera instancia los relacionados con los criterios de selección. Los mitos que se observan con más frecuencia en el proceso de vinculación en UNICATOLICA y CECAR tienen que ver con el manejo de “roscas” y recomendaciones que influyen en el proceso de vinculación.

En UNICATOLICA se evidencia una tendencia que tiene que ver con la falta de alineación entre el pensamiento fundacional y la acción cotidiana. Existe la sensación de no ver coherencia entre la Universidad y sus procesos con un pensamiento Católico marcado, lo que se considera influye en el incumplimiento del perfil docente. En este sentido, se percibe poca permanencia en el cargo de los seleccionados.

Una tercera categoría está relacionada con los mitos de idoneidad, la mitad de los docentes entrevistados en CECAR reporta que los títulos y la experiencia mínima o menos que esto generan idoneidad para ser docente.

En la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium existe una tendencia a percibir una adecuada estructuración en el proceso de aprovisionamiento. Las fortalezas que consideran los docentes entrevistados están relacionadas con el proceso como tal, considerado como organizado con unos pasos como la elaboración de un perfil según las necesidades-convocatoria-preselección-entrevista. Es de apertura para la comunidad y muy claro. Es visto como ajustado a lo legal cumplimiento de lo que manda la ley y formal sobre todo lo financiero. Se destaca la valoración por la experiencia del entrevistado y la actitud de escucha durante el proceso para con el candidato. Este proceso es considerado como la búsqueda de personas calificadas y por lo tanto los mejores para ocupar el cargo. Brinda confianza y todo lo que necesita el profesional.

En concordancia con lo anterior, se generan dos tendencias en la percepción de la efectividad del proceso de vinculación; una positiva, que resalta la relación entre el candidato y el perfil deseado. Para varios entrevistados esa efectividad depende de la necesidad y su satisfacción. Si al iniciar el semestre no se ha conseguido el docente el proceso de vinculación pasa a tener elementos como la recomendación y no se cumple con todo lo indicado para la satisfacción de las necesidades.

Por otra parte, hay una tendencia negativa que considera que la efectividad del proceso de provisión se ve afectado por la informal y demora en la satisfacción de las necesidades apremiantes, desequilibrio en cuanto a lo que se pide en el perfil y responsabilidades versus retribución económica-salarios.

Por otro lado, quienes identifican fortalezas en el proceso de vinculación en CECAR, señalan la contratación por la calidad del trabajo, la inducción y re - inducción permanente, como proceso de capacitación y desarrollo de algunas habilidades, las prestaciones sociales y la exigencia de unos mínimos, como la hoja de vida y la recomendación. Cabe resaltar que la mayoría del grupo de docentes entrevistados en CECAR no reporta fortalezas en el proceso de vinculación.

Al indagar sobre la percepción de efectividad del proceso de provisión entre los docentes de CECAR, se encontró que la mitad de los sujetos entrevistados no percibe efectividad en este proceso en la institución, lo que algunos sujetos relacionan con la afectación de la calidad educativa. La efectividad suscita asociaciones negativas como variabilidad, impacto negativo en el desempeño, falta de identidad, inseguridad e incertidumbre que genera consecuencias emocionales negativas.

A partir de los resultados es posible decir que los participantes en esta investigación han formado un sistema representacional coherente, es decir, las concepciones, imágenes, valores, mitos, percepción de fortaleza y efectividad de la práctica de aprovisionamiento en cada institución es consonante y articulada, siendo más positiva y favorable la representación entre el grupo de profesores de UNICATOLICA y más confusa, negativa y desfavorable en CECAR.

Con base en lo anterior, se recomienda para las dos instituciones:

- Favorecer a todo nivel el conocimiento especializado sobre la práctica de aprovisionamiento de personal, pues la provisión tiene que ver con los derechos, sostenibilidad y beneficio de toda la institución.

- Asumir los retos y desafíos de la gerencia del talento humano en la sociedad del conocimiento, más específicamente, empoderarse del rol estratégico que agrega valor, genera competitividad, sostenibilidad y calidad de vida para las personas.

- Integrar el sistema de prácticas de gestión humana y aplicar de manera idónea cada una de ellas y su conjunto, transformando con ello el conocimiento común y científico que hace trascender hacia nuevas realidades en el mundo del trabajo.

- Profundizar a través de la investigación en la vida laboral de la institución, lo cual previene, corrige, modifica y predice aspectos importantes para el sistema organizacional.

- Incrementar mediante la investigación el conocimiento del grupo Desarrollo del Potencial Humano en el Mundo del Trabajo y trascender hacia el cambio político en favor del equilibrio de tensiones en la relación ser humano – trabajo.

- Reflexionar acerca de las lógicas que orientan la gestión humana en nuestras organizaciones permitirá generar puentes entre la teoría y la práctica y ofrecerá no sólo conocimientos acerca de su realidad, sino también posibilitará que desde las instituciones se avance a una reflexión crítica sobre la gestión humana, sus referentes y sus tendencias y las formas como pueden ser implementadas de acuerdo con sus particularidades, su contexto y los seres humanos que las conforman, quienes son los que se ven afectados de una u otra manera por la aplicación de dichas tendencias.

REFERENCIAS

- Abric, J. (1994). Metodología de la recolección de las representaciones sociales. En J. y. Dacosta, *Pratiques sociales et Représentations*. México: Ediciones Coyoacán.
- Alonso, L. (1999). *Trabajo y Ciudadanía. Estudios sobre la crisis de la sociedad salarial*. Madrid: Editorial Trotta.
- Araya, S. (2002). *Las representaciones sociales: ejes teóricos para su discusión*. Costa Rica: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).
- Banchs, M. (1986). Concepto de representaciones sociales: análisis comparativo. *Revista Costarricense de Psicología*, (89) 27-40.
- Bermúdez, H. (2010). ¿Es posible gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo de gestión personal. *Revista Universidad del Rosario, Colombia*(18), 174-202.
- Bethell-fox, C. (1996). Selección y contratación basadas en competencias. En G. Fernández, *Las competencias: clave para una gestión integrada d.e los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- Blumer H., (1969) Symbolic interaccionism. Perspective and method. Englenwodd Cliffs, Nueva Jersey.
- Buendía Eisman, L., (1998), Métodos de investigación en Educación. HYPERLINK "http://www.viajeros.com/hoteles/madrid_espaa.htm" Madrid: McGraw-Hill.
- Calderón, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: Análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de Administración*, 71-90.
- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. (U. d. Norte, Ed.) *Revista Pensamiento y Gestión*(16).

- Calderón, G. (2006). *La Gestión Humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. Cuadernos de administración*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Calderón, G. y Álvarez, C. . (s.f.).
- Calderón, G. y Álvarez, C. (2006a). *Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas*.
- Calderón, G. y Álvarez, C. (2007). *Observatorio de prácticas innovadoras de gestión humana en la empresa colombiana. Ponencia presentada en el VIII Congreso Nacional y IV Internacional de la red de investigación y docencia sobre innovación tecnológica*. Recuperado el 2012, de <http://www.uasnet.mx/ridit/Congreso2007/m1p01.pdf>.
- Calderón, G.; Álvarez, C. y Naranjo, J. (Julio - Diciembre de 2006b). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos Administración*, 19(32).
- Calderón, G.; Montes, A. y Tobón, M. . (2004). *Práctica de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia*.
- Camelo, C.; García y otros. (Marzo de 2010). Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación. (A. C. España, Ed.) *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(42), 113-150.
- Chen, M. (2005). Opciones estratégicas gerenciales para empresas latinoamericanas. *Revista de Las Sedes Regionales*, 6(10), 1-10.
- Cruz, A.; Duarte, J.E. y Vásquez, E. (2005). *Representaciones sociales sobre talento humano*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

- Delgado, M. (2009). Necesidades de entrenamiento del personal basado en el enfoque de competencias. Estudio de un caso. (U. d. Zulia, Ed.) *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*(46), 195-214.
- Dilthey, Wilhelm (1900). "Die Entstehung der Hermeneutik. En Gesammelte
- Domínguez, F. (enero - junio de 2001). Teoría de las Representaciones Sociales. (U. C. Madrid, Ed.) *Apuntes. Nómadas*(003).
- Farr, F. (1984). Las representaciones sociales. En S. Moscovici, *Psicología Social II Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales* .
- Farr, R. (1984). Las representaciones sociales . En S. Moscovici, *Psicología social II Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales*. Barcelona: Paidós.
- Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal - WFPMA . (2005). *Encuesta sobre desafíos globales de Recursos Humanos: ayer, hoy y mañana*. PricewaterhouseCoopers LLP.
- Fleury, M.T. (enero - marzo de 2009). Organizational culture and the renewal of renewal competences BAR - Brazilian Administration Review. (A. A.-G. Brasil, Ed.) *Brazilian Administration Review*, 6(001), 1-14.
- Ganga, F. y Sánchez, R. (2008). *Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile* (Vol. 14). Maracaibo: Gaceta Laboral.
- Ganga, F.; Vera, J. y Araya, J. (2009). Diagnóstico y prospectiva de la administración de recursos humanos. *Revista Gaceta Laboral*, 15(3), 53-73.
- Gubman, E. (2000). *El talento como solución: como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Bogotá: McGraw Hill.

- Jaramillo, O. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Jaramillo, O. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. (ISSN 1657-6276 ed.). Barranquilla: Pensamiento y Gestión. Universidad del Norte.
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. México: McGraw Hill.
- Lado, A. y Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 669-727.
- Liquidano, M. (2006). *El Administrador de recursos humanos como gestor del Talento Humano: Sus competencias y la relación con las prácticas de administración de recursos humanos*. *Contaduría y Administración* (Vol. 220). Contaduría y Administración.
- López, C. (1997). Estrategias de Gestión de la mano de obra. En A. Weiss, *Modernización industrial: empresas y trabajadores* (págs. 239-332). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Marín, H. (Enero - Abril de 2004). La gerencia del cambio en contextos de globalización. *Revista de Ciencias Sociales RCS*, X(1), 9-27.
- Marková, I. (1996). En busca de las dimensiones epistemológicas de las representaciones sociales. En D. y. Páez, *La teoría sociocultural y la psicología social actual*. Madrid: Aprendizaje.
- Martínez, M. M. (1989). "El método hermenéutico-dialéctico en las ciencias de la conducta". *Anthropos*, 18, 85-111.

- Medina, M. (2010). Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo. *Telos*, 12(1), 79-97.
- Mejía, A. y otros. (enero a junio de 2006). Formación del Talento Humano: Factor estratégico para el desarrollo de la productividad y competitividad sostenible en las organizaciones. (I. 1974-192X., Ed.) *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 4(1).
- Pargas, L. (enero - abril de 2001). Representaciones sociales en la universidad de los Andes: un acercamiento social, emocional y epistémico. (U. d. Andes, Ed.) *Fermentum*, 11(30), 45-58.
- Parra, M. (enero-abril de 2001). La Teoría de las Representaciones Sociales: Reflexiones en torno a Una Experiencia de investigación. (U. d. Venezuela, Ed.) *Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, 11(30), 33-44.
- Peralta, M. (2006). Lo público y lo privado en los procesos de selección de personal. *Acta Colombiana de Psicología*, 9(001), 87-97.
- Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana: La dirección de recursos humanos clave para la excelencia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000 y Edipe.
- Quinn, N. (2005) (ed). *Finding culture in talk: a collection of methods*. En Culture, Mind and Society, Book Series of the Society for Psychological Anthropology. Macmillan: Palgrave.
- Rodrigues, C.; Novaes, A. y col. (junio de 2010). El capital humano como factor de innovación tecnológica: un estudio de caso en una empresa globalizada. (U. d. Argentina, Ed.) *Invenio*, 13(24), 119-135.
- Rodríguez P., M.C. (2008). *El reto de la gestión humana frente a la complejidad y pluralidad cultural*. *Revista Venezolana de Gerencia*. Recuperado el 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29004309>> ISSN 1315-9984

- Rodríguez, T. (enero-junio de 2009). Sobre el potencial teórico de las representaciones sociales en el campo de la comunicación. *Comunicación y Sociedad*(11), 11-36.
- Saldarriaga, J. (Abril - Junio de 2008). Gestión humana: Human Management: Tendencias and perspectives. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159.
- Strauss, Claudia (2005) “Analyzing discourse for cultural complexity”, en *Finding culture in talk. A collection of methods* . Nueva York: PalgraveMacmillan.
- Terán, W. y Leal, M. (2000). *Gestión del Talento Humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras* (2 ed., Vol. 5). Maracaibo, Venezuela: Centro de investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad Rafael Bello Chacín .
- Ulrich, D. y Lake, D. (1992). Prácticas generales: instrumentos para la acción. En D. y. Ulrico, *Organizarse mejor para competir con ventaja*. Buenos Aires: Vergara.
- Valle, R. (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Vélez, A. (2008). Contenido del discurso contemporáneo Sobre la administración del Talento Humano docente de las instituciones Universitarias privadas de la ciudad de Medellín. *Revista Universidad EAFIT*, 44(151), 9-23.
- Vigorena, F. (2004). Capital intelectual. Raíces ocultas del valor de las empresas Pharos. *Universidad de las Américas*, 11(001), 51-65.
- Wright, P. y McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-321.