

**Monografía para optar al título de Especialista en Psicología
Organizacional:
Prácticas de Gestión Humana en una pyme del sector servicios**



Carlos Andrés Bustamante Bustamante

Asesor segundo semestre:

Angélica María López Velásquez

Magister Gerencia del Talento Humano

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Departamento de Psicología
Especialización en Psicología Organizacional
Medellín, 2019



Contenido

Resumen	3
Abstract	4
Capítulo 1	5
Planteamiento del problema	5
Justificación.....	7
Capítulo 2	9
Marco Teórico.....	9
Capítulo 3	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
Metodología	14
Consideraciones éticas	16
Capítulo 5	17
Resultados	17
Discusión.....	20
Limitaciones del estudio.....	21
Conclusiones	21
Recomendaciones.....	22
Referencias	24



Resumen

El presente estudio indaga sobre las prácticas tradicionales y emergentes de Gestión Humana en una pyme de servicios ubicada en Medellín. Por medio de un enfoque cualitativo y usando como estrategia el estudio de casos se diseñó una propuesta de prácticas de Gestión Humana que contribuyen a una mayor potenciación del desarrollo humano de los trabajadores y agregan valor a la organización. Con lo anterior se buscó contribuir a la generación de conocimiento en materia de Gestión Humana en Colombia, servir de ejemplo para otras empresas y aportar a futuras investigaciones y reflexiones en el campo de la administración, las practicas organizacionales emergentes, la gestión estratégica del talento humano, entre otros.

Palabras clave

Gestión Humana, Prácticas Tradicionales, Prácticas Funcionales, Prácticas Emergentes.



Abstract

The present study explores the traditional and emerging practices of Human Management in a service SME located in Medellín. Through a quantitative approach and using a case study strategy, a proposal of Human Management practices was designed to contribute to a greater empowerment of workers' human development and add value to the organization. With this research, it was searched to contribute to the generation of knowledge in Human Management in Colombia, serve as an example for other companies and contribute to future research and reflections in the field of administration, emerging organizational practices, strategic management of human talent, and so on.

Key Words

Human Management, Traditional Practices, Functional Practices, Emerging Practices.



Capítulo 1

Planteamiento del problema y justificación

A continuación, se presentan el contexto problemático del cual surgió la investigación y la justificación del presente estudio en términos de pertinencia, actualidad, interés y relevancia en el área de gestión humana en Colombia.

Planteamiento del problema

La gestión humana es ahora considerada un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja competitiva sostenida (Beer, 1997; Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010), especialmente para empresas emergentes que requieren del compromiso y la perseverancia de las personas, pues son en última instancia, quienes contribuyen con sus servicios profesionales al desarrollo de la organización (Chiavenato, 1981), impulsando así su crecimiento.

Es mediante el despliegue de “políticas, planes y programas que se puede seleccionar, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal de la organización” (García, 2009, pág. 164) a fin de aprovechar y sustentar las potencialidades del ser humano mientras se genera valor en la organización; pues actualmente se reconoce a las personas como el capital más importante de una empresa y han pasado a ser estudiados como sujetos activos, con conocimientos, habilidades y destrezas, sin las cuales una organización no podría tener un normal funcionamiento y mucho menos cumplir con su razón social (Chiavenato, 2002).



Asimismo, no solo se ha transformado la forma de ver a los trabajadores si no la concepción de la gestión humana. Autores como Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) señalan el cambio que ésta ha tenido en Colombia y los nuevos roles que desempeña. Progresivamente se ha dejado de ver las funciones de talento humano como administrativas y de soporte, centrando la atención en los aspectos estratégicos de esta área, otorgándole mayor formalidad a sus procesos y reconociendo su aporte a la construcción de ventajas competitivas sostenibles a través de la gente.

Para las empresas colombianas esta transición no ha sido fácil, pues a pesar de que se ha avanzado en la estructuración de las prácticas de gestión humana, hay aspectos críticos como los sistemas de compensación basados en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social. (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010). Como es el caso de la empresa objeto de estudio, una pyme¹ de la ciudad de Medellín dedicada a servicios, que no cuenta con políticas y directrices claramente definidas para la gestión del talento humano.

Es por lo anterior, que surge la necesidad de diseñar una propuesta de prácticas de gestión humana, con la que se espera aportar al desarrollo de la compañía cambiando el modelo de gestión tradicional hacia una gestión del talento humano acorde a sus necesidades y en pro del desarrollo de los trabajadores; todo ello en clave de las políticas y metas de la empresa objeto de estudio. Para ello se toma como base la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles podrían ser las prácticas de gestión humana más convenientes para una pyme del sector servicios de la ciudad de Medellín?

¹ Pequeña y mediana empresa



Justificación

Durante muchos años, la gestión humana estuvo más preocupada por mejorar las técnicas para la realización de procesos operativos ligados al reclutamiento, la selección, la contratación, la desvinculación entre otros, alejando esta área de los niveles estratégicos de la organización. Sin embargo, esto ha cambiado progresivamente generando mayores expectativas en torno a su gestión y obligando a recursos humanos a modernizar sus prácticas (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2007).

Este cambio ha permeado, a su vez, la percepción sobre las personas al interior de la organización facilitando que se reconozca su incidencia en el éxito organizacional y especialmente en la consecución de los objetivos planteados (García, 2009); pues de acuerdo con la gestión del capital humano y la importancia que se le otorgue, pueden fortalecerse o no los potenciales de la organización.

De ahí la importancia de contar con un modelo de gestión del talento humano adecuado, ya que el impacto de las decisiones sobre el personal de una compañía puede ser muy significativo en la consecución de los objetivos organizacionales planteados y en el desarrollo de las personas en las organizaciones (García, 2009).

Es gracias a esta evolución y en especial el reconocimiento que se le ha dado al personal como fuente de ventaja competitiva sostenida (Lado y Wilson, 1994; Calderón, Naranjo y Álvarez, 2006), que surge la motivación para realizar el presente estudio; el cual busca por medio de la aplicación de conceptos básicos y de la teoría de la gestión del talento humano, determinar cuáles son las prácticas adecuadas para la gestión de recursos humanos dentro de una pyme de la ciudad de Medellín, lo que servirá de base para estructurar un modelo integral y eficaz de gestión humana, que contenga todos los



subsistemas necesarios y que brinde valor agregado para los colaboradores y ventaja competitiva para la empresa en cuestión.

Mediante el diseño de un modelo gerencial de administración del talento humano se ayudará a la empresa a determinar las estrategias para optimizar los recursos financieros destinados para la gestión del personal, aportando una perspectiva que clarifique la importancia de aplicar los procesos de recursos humanos y les sirva de guía para alinear las prácticas propuestas a la realidad y necesidad de la empresa estudiada.

Dado que tanto la práctica de la gestión humana como la investigación de la disciplina en el país se encuentran en una etapa incipiente y transitoria (de una concepción tradicional de función administrativa a una función estratégica), despierta el interés de gerentes e investigadores sobre los desarrollos y las tendencias que en el ámbito nacional presenta este campo del conocimiento.

El presente estudio contribuye a la generación de conocimiento en materia de gestión humana en Colombia, sirve de ejemplo para otras empresas y aporta a futuras investigaciones y reflexiones en el campo de la administración, las prácticas organizacionales emergentes, la gestión estratégica del talento humano, entre otros.



Capítulo 2

Referente teórico

En este apartado se exponen los referentes teóricos con base en los cuales se sustenta la investigación.

Marco Teórico

El presente marco referencial establece la gestión humana como el eje central del que se desprenden los conceptos de prácticas funcionales y prácticas emergentes en los cuales se sustenta la investigación.

La gestión humana, también llamada gerencia estratégica de los recursos humanos, se define como el proceso de “reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización” (Dessler, 2011, pág. 2) que implica, de acuerdo con Valle (2004) un enfoque proactivo que vincula la visión estratégica de la empresa y el reconocimiento de las personas como fuente de ventaja competitiva sostenible.

Autores como Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) aportan una visión de la gestión humana que trasciende las definiciones anteriormente expuestas, y permiten entenderla como un fenómeno organizacional complejo que invita a retomar diferentes aspectos como “el trabajo en equipo, la participación efectiva, la organización del trabajo, las relaciones entre directivos y trabajadores, la transparencia en el manejo de la



información y el enriquecimiento del trabajo, entre otros.” (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010, pág. 26).

La gestión humana lleva a cabo “procesos más o menos formales que las organizaciones desarrollan para orientar la acción y la dirección empresarial” (Ulrich y Lake, 1992) que se denominan prácticas de gestión las cuales se establecen a partir de los objetivos de la organización, su estructura, las jerarquías y los modelos gerenciales predominantes; y están afectadas por el tamaño de la entidad, la forma de propiedad, el entorno inmediato y la cultura empresarial (Calderón, 2004).

Entre el conjunto de funciones y tareas de gestión humana se pueden distinguir dos tipos: prácticas tradicionales o funcionales y prácticas emergentes. Las primeras, abarcan el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción así como la remuneración y la desvinculación; procesos que, durante varios años de acuerdo con Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), limitaron el concepto de gestión humana, el cual posteriormente expandiría su accionar con nuevos temas que involucran la gestión del cambio, la profesionalización de los procesos, la cultura organizacional y la responsabilidad social, constituyendo así las denominadas prácticas emergentes.

Algunas de las prácticas tradicionales por las que se ha destacado la gestión humana ya no se encuentran bajo su cargo en aproximadamente el 10% de las empresas colombianas (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010) bien sea porque se han externalizado o porque se le han delegado a otras dependencias; por ejemplo, el pago de nómina y de seguridad social. Sin embargo, procesos tradicionales como la selección se han expandido e integrado con otras actividades como la formación, la evaluación de desempeño y organización del trabajo. Asimismo, la compensación y el bienestar han



evolucionado de cara al impacto que tienen en la motivación y productividad del trabajador, pues se ha replanteado el objetivo de estas prácticas a fin de que, efectivamente, se beneficie al trabajador (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010).

Por otra parte, con el fin de alinearse a actividades más estratégicas y transversales a la organización, el área de gestión humana se ha interesado por aspectos no funcionales como lo es el clima organizacional, reconociendo su impacto en el bienestar y la productividad de las empresas, y de manera conjunta se ha preocupado por la cultura, la cual permea los valores corporativos y las creencias imperantes al interior de la compañía (García, 2009).

Entre otros campos que hacen parte de las prácticas emergentes está, la comunicación, asunto considerado estratégico que nutre el tejido social en las organizaciones y es la base para liderar procesos efectivamente; y la responsabilidad social, que ha evolucionado con el tiempo y ha permitido que se aborde desde la gestión humana hacia los grupos de interés con temas como la educación y el medio ambiente (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010).

Otra práctica incipiente en las empresas es el *outplacement* o desvinculación programada que se define como un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar (López; 2002).

Una forma de clasificar y agrupar estas prácticas emergentes y vincularlas con las funcionales o tradicionales es la propuesta por García (2009) quien las divide en los siguientes cinco macroprocesos:

1. La organización y planificación del área de gestión humana que abarca la planificación estratégica, el establecimiento de las políticas y el marco legal,



y finalmente, el análisis y diseño de los cargos. Este macroproceso acoge, además, las actividades relacionadas con el clima y la cultura organizacional, así como la responsabilidad social.

2. La incorporación y adaptación de las personas a la organización, conformado por el reclutamiento, la selección de personal, la contratación y la inducción.
3. La compensación, bienestar y salud de las personas, compuesto por la estructuración de sistemas de compensación e incentivos, el establecimiento de políticas de higiene y seguridad industrial, así como de programas de calidad de vida.
4. El desarrollo de personal constituido por la capacitación, el desarrollo profesional y los planes de desempeño, y la evaluación y monitoreo del desempeño.
5. Por último, las relaciones con los trabajadores, que van desde la negociación colectiva y las relaciones con el sindicato hasta el cese y ruptura laboral que acoge sistemas de desvinculación programados.

En complemento, estudios recientes muestran que las nuevas prácticas de gestión humana “generan valor para las empresas en cinco dimensiones: proyección organizacional (orientación estratégica), gestión del cambio, infraestructura organizacional (eficiencia y eficacia), liderazgo de las personas y responsabilidad social” (Calderón, 2008; Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010, pág. 21). Sin embargo, esto tiende a variar de acuerdo con el tamaño y el sector de la empresa. En los procesos de selección, por ejemplo, las grandes empresas emplean criterios socioculturales y técnicos mientras que las pequeñas y medianas (Pymes) hacen uso de la referenciación y las entrevistas. (Calderón y Álvarez, 2006; Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010).



Respecto a la valoración del personal, se han presentado avances de parte de las grandes empresas colombianas, aun así, existe insatisfacción alta con relación a la eficacia de los procesos evaluativos porque en algunas organizaciones se realiza de manera informal con una orientación a detectar problemas y debilidades en lugar de destacar fortalezas (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010).

Cabe aclarar que en el caso de las pequeñas y medianas empresas (pymes) las áreas de gestión humana, durante mucho tiempo se han limitado a ocuparse de actividades que tienen que ver con la administración de la nómina y la seguridad social, la resolución de conflictos y los procesos de selección que en ocasiones se llevan a cabo de manera informal y subjetiva (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2007).



Capítulo 3

Objetivos, metodología y consideraciones éticas

En el siguiente apartado se encuentran los objetivos que motivaron y sustentaron el presente estudio y la estructura metodológica con el que se llevó a cabo. Además, se exponen las consideraciones éticas tenidas en cuenta.

Objetivo General

Diseñar una propuesta de prácticas de gestión humana para una pyme del sector de servicios de la ciudad de Medellín.

Objetivos Específicos

1. Conocer las expectativas de los directivos de la pyme objeto de estudio con respecto a la gestión humana en la empresa.
2. Diagnosticar el estado actual de la gestión humana en la pyme objeto de estudio en términos de prácticas funcionales y emergentes.

Metodología

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo que permite una aproximación al complejo mundo de la experiencia vivida pues apunta a la comprensión de la realidad, como resultado de un proceso histórico de construcción a partir de las lógicas de sus actores (Aldana, 2004). La estrategia utilizada es el estudio de caso que, a partir de un conjunto de materiales concretos y reales facilita la descripción, interpretación y evaluación del objeto de estudio, (Galeano, 2002) que para efectos investigativos será una pyme del sector servicios, y sus prácticas funcionales y emergentes en el área de



gestión humana. Se elige esta estrategia ya que, como lo plantea Galeano (2002), el estudio de caso ilumina la comprensión de la organización a estudiarse e induce a descubrir nuevos significados.

La técnica empleada para la consecución del primer objetivo que busca conocer las expectativas de los directivos de la pyme objeto de estudio con respecto a la gestión humana en la empresa, es la entrevista estructurada que facilita obtener de manera focalizada la información requerida. Para el segundo objetivo propuesto, orientado a diagnosticar el estado actual de la gestión humana, se utiliza una lista de chequeo con relación a las prácticas funcionales y emergentes.

El tipo de muestreo es a conveniencia, es decir, se identifican participantes clave dentro de la organización objeto de estudio. Se establece como unidad de análisis a los directivos de la pyme como el Presidente, la Contadora, el Director Ejecutivo, la Directora Administrativa, el Asistente Contable y el Coordinador de Talento Humano. A continuación, se relaciona la matriz metodológica que sintetiza lo expuesto anteriormente.

Tabla 1: Matriz Metodológica

Enfoque cualitativo			
Estrategia	Técnicas	Objetivos	Unidad de análisis
Estudio de casos	Entrevista Estructurada	1. Conocer las expectativas de los directivos de la pyme con respecto a la gestión humana en la empresa.	Directivos
	Diagnóstico (Lista de chequeo)	2. Diagnosticar el estado actual de la Gestión Humana en la pyme objeto de estudio en términos de prácticas funcionales y emergentes.	Coordinador de Talento Humano



Consideraciones éticas

El estudio incluyó herramientas como la entrevista estructurada que no comportó riesgos físicos o psicológicos para los participantes y se llevó a cabo luego de la firma del consentimiento informado de cada persona. Así mismo, la información proporcionada por quienes, libre y voluntariamente compartieron sus percepciones para esta indagación, fue tratada de acuerdo con la exclusiva finalidad científica del proceso, respetándose la confidencialidad de las respuestas y su anonimato.



Capítulo 5

Resultados, conclusiones y recomendaciones

En este apartado se relacionan los resultados obtenidos, las conclusiones y las recomendaciones exponiendo además las limitaciones encontradas en el desarrollo investigativo.

Resultados

Con respecto al objetivo específico uno, y frente a la definición de gestión humana, los entrevistados coinciden en afirmar que es un proceso que tiene como objetivo garantizar los procesos administrativos que potencien el desarrollo de los trabajadores en todas las áreas; incluso, desde la concepción de los perfiles. Aparecen otras ideas relevantes que asocian la gestión humana con el bienestar emocional y físico de los colaboradores a partir de condiciones laborales adecuadas.

Con relación a las prácticas de gestión humana, las que se consideran más importantes son en primer lugar: Planificación del Talento Humano, Bienestar Laboral, Liderazgo y Salud Ocupacional. En segundo lugar, pero igualmente importantes están: Clima Organizacional, Selección de Personal y Formación. En tercer lugar, se encuentra Evaluación del Desempeño.

Puntualmente, la Planificación del Talento Humano es de acuerdo con los entrevistados una de las más importantes porque la integración de los trabajadores que



ingresan a la organización con la cultura de la organización misma depende en gran medida de las decisiones de planificación que se tomen, las cuales deben alinearse con la estrategia de la organización. Esta articulación entre los objetivos proyectados con los programas de gestión humana, las políticas y prioridades de la organización, otorga un lugar estratégico a dicho proceso y área.

El Bienestar Laboral, como programa y proceso se considera importante porque tiene como misión propender por el crecimiento tanto personal como laboral de los trabajadores.

El Liderazgo, por su parte, se entiende como el conjunto de habilidades que influye en la forma de ser o actuar de las personas o de un grupo de trabajo determinado; y en términos laborales, resulta clave en cargos directivos: “(...) la importancia del elemento humano por medio de un líder que sea una bandera de ejecución” (Entrevista 1).

Asimismo, la Salud Ocupacional en una pyme es muy importante por el tipo de actividades que se desarrollan, pues al relacionarse con el mantenimiento, pueden tener un alto grado de accidentalidad; de ahí la relevancia de las políticas y prácticas que preserven la salud física y mental de los trabajadores.

Los directivos entrevistados coinciden en el deseo de que las prácticas de gestión humana se enmarquen en el buen gobierno corporativo y promuevan el crecimiento mutuo de la organización y sus trabajadores; que exista desarrollo y bienestar para ambos fomentando las oportunidades de evolución. Para esto es fundamental que la organización busque asegurar que su capital humano esté en constante crecimiento y mejoría de sus capacidades, ofreciéndole oportunidades de avance en su carrera. Sueñan



también con una mayor eficiencia de los procedimientos del área a través del uso de herramientas tecnológicas.

En cuanto al segundo objetivo específico, la lista de chequeo diligenciada con el coordinador de gestión humana permite identificar que las prácticas que actualmente tienen algún nivel de desarrollo son: Selección de Personal, Formación de Personal, Responsabilidad Social, Bienestar Laboral y Salud Ocupacional. Al triangular este resultado con el de las prácticas más importantes señaladas por los entrevistados, queda pendiente la Planificación del Talento Humano y el Liderazgo para ser implementadas.



Discusión

De acuerdo con los resultados obtenidos, se encuentra que las prácticas de gestión humana consideradas importantes por los directivos de la pyme objeto de estudio, corresponden tanto a prácticas funcionales como emergentes desde la perspectiva de Calderón, Naranjo y Álvarez (2010). Son funcionales: la Planificación del Talento Humano, el Bienestar Laboral y la Salud ocupacional; y emergentes: el Liderazgo y el Clima organizacional. Esto indica que la organización ha trascendido la mirada de la gestión humana desde las prácticas funcionales o tradicionales hacia las emergentes, lo cual resulta relevante dada su condición de pyme pues denota un interés por integrar ambos tipos de prácticas.

Estas prácticas serán de gran utilidad para reformar los procesos administrativos que la pyme estudiada viene ejecutando. Además, servirán como pauta para el logro de las metas y objetivos organizacionales acorde a las normas y/o leyes vigentes.

Cabe aclarar que los resultados obtenidos en la presente investigación no pretenden cuestionar las prácticas de Talento Humano de la pyme objeto de estudio, sino diagnosticar su situación actual, para así brindar una guía que les oriente hacia una adecuada gestión del talento humano.

En un primer momento, lo apropiado sería el establecimiento de una estructura organizativa básica en la que se defina la forma de gerencia de recursos humanos la cual tendrá como objetivo primordial el desarrollo de un modelo de gestión de talento humano que sea capaz de potenciar la creatividad y la motivación, y garantizar la calidad de vida de los trabajadores; seguido de la aplicación de nuevas estrategias de



atracción y selección de talento así como la creación de nuevos esquemas de contrataciones, administración y manejo de nómina. Es importante tener presente que una gestión del talento humano sofisticada, global y de generación de valor no surgirá de un día a otro. Se debe comenzar con las áreas de importancia crítica e ir construyendo las competencias generales del talento con el tiempo.

Finalmente se evidencia que por parte de los directivos hay una apertura destacable a implementar dentro de la organización un modelo de gestión del talento humano por medio de un área responsable, permitiendo que la Gerencia de la empresa adopte sus políticas y procedimientos. Esta área es supervisada por la Gerencia Financiera y reporta directamente a la Gerencia General.

Limitaciones del estudio

Una de las limitaciones del estudio fue no incluir la voz de los trabajadores debido a las restricciones de tiempo tanto de la empresa como de la investigación. Esto se tendrá en cuenta al momento de implementar la propuesta presentada. Cabe anotar que la implementación de la propuesta debe ser aprobada por la dirección de la pyme objeto de estudio.

Conclusiones

Tanto en las grandes empresas como en las pymes resulta relevante invertir en prácticas no solo funcionales si no emergentes de la gestión humana pues ellas contribuyen a una mayor potenciación del desarrollo humano de los trabajadores.



Teniendo en cuenta que el personal de la organización no tiene claras sus funciones y muchas actividades se repiten, se generan tiempos improductivos. De allí radica la importancia de la planificación del talento humano, que incluye el levantamiento del perfil del cargo, pues contribuye de manera significativa a una mayor claridad de las responsabilidades de las partes implicadas en la relación laboral.

Al no existir un perfil de cargo claramente establecido, la selección de personal, realizada hasta la fecha a través de una entrevista, no tiene en cuenta las competencias y experiencia que se requieren para el cargo. La informalidad y escasa estructuración de este proceso tan clave, ha causado desaciertos en la vinculación de personal. Esto permitirá, además, el diseño de planes de desarrollo acertados que permitan el cierre de brechas. Del mismo modo, la empresa podrá diseñar programas que permitan comprender y desarrollar el potencial de liderazgo de sus integrantes y gestionar permanentemente el clima laboral como un indicador de calidad de vida laboral.

Recomendaciones

A continuación, se presenta la propuesta diseñada para la pyme en términos de dos prácticas (una funcional y otra emergente) de Gestión Humana, ideales para llevar a cabo la gestión de talento humano. Estas se derivan del trabajo de campo y análisis de la información recabada.

Con la ejecución de estas prácticas la organización podrá gestionar a su Talento Humano de una manera satisfactoria, logrando el incremento en el bienestar laboral y la productividad.



Planificación del Talento Humano:

Tabla 2: Planificación del Talento Humano

<p>La planificación del talento humano se entiende como la decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura Chiavenato (2011)</p>	
<p>FASES</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El análisis: La obtención de la información general de la pyme, la estructura organizativa, la composición de la fuerza de trabajo, las políticas, las estrategias, etc. 2. La previsión: El pronóstico de cómo será la pyme en el futuro, de los cambios organizativos y de la actividad empresarial. 3. La programación: El diseño de programas de acción concretos, de acuerdo con el futuro de la empresa, que asegurarán su disponibilidad en el momento necesario. 4. La ejecución: La puesta en marcha de las acciones programadas, capaces de satisfacer las necesidades cualitativas y cuantitativas previstas. 5. El control: El seguimiento del desarrollo de las acciones diseñadas para percibir y analizar las desviaciones que se produzcan, con una retroalimentación y un mejoramiento de los planes posteriores.

Liderazgo transformacional:

Tabla 3: Liderazgo transformacional

<p>El liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo (Mendoza y Ortíz, 2006)</p>	
<p>FASES (modelo FRL de liderazgo transformacional de Bass y Avolio, 1999)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El logro de la satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores. 2. El Conocimiento de las necesidades del colaborador en los altos niveles administrativos. 3. La contribución de los colaboradores al desempeño de la organización. 4. El desempeño del líder como miembro de un equipo de trabajo.



Referencias

- Aldana G. (2004) Reseña diseño de investigación cualitativa. Revista teoría y praxis investigativa. Vol 2, No 2. Fundación Universitaria de Área Andina. Bogotá.
- Bass, B. (1999) “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”. En: European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), 9-13.
- (Calderón, G. (2004) Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. Revista Pensamiento & Gestión. No. 16. Barranquilla, Universidad del Norte.
- Calderon G., Naranjo J., Álvarez C. (2006) Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de Administración, vol. 19, núm. 32, Bogotá. pp. 225-254.
- Calderon G., Naranjo J., Álvarez C. (2010). *Gestión Humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones*. Bogota, Colombia: Luna Libros.
- Calderon G., Naranjo J., Álvarez C. (2010) Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Bogotá. Universidad Pontificia Javeriana Cuadernos de Administración, Vol 23, num 41. Pp 13-36
- Ceipa, M. C. (28 de 08 de 2015). Notas de Gestión Humana. Sabaneta, Antioquia, Colombia.



Chiavenato, I. (1981). *Introducción general de la Administración de empresas*. Mexico, Ed. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.

Dessler, V. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educación.

García. (2009). En *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Colombia: Pensamiento & Gestión, (págs. 162-200).

Galeano M., Velez O. (2002) *Investigación Cualitativa Estado del Arte*. CISH Universidad de Antioquia. Medellín.

López-Mena, Luis; “La Desvinculación Asistida (Outplacement) y la continuidad en el empleo”

Rodríguez-Kábana, L. (1987) *El Outplacement tiene ventajas para el empleado cesado y la empresa*. Negocios. Madrid, citado por Luis López Mena (2002) en «La desvinculación asistida, (outplacement) y la continuidad en el empleo» *Revista de Psicología, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales*.

Ulrich, D. y Lake, D (1992) “Prácticas gerenciales: instrumentos para la acción”. En: D. Ulrich y D. Lake (1992). *Organizarse mejor para competir con ventaja*. Buenos Aires: Vergara.

Valle, R. (coord.). (2004) *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pearson Prentice Hall.