

Principales aspectos del modelo de gestión humana y aprendizaje organizacional: un estudio de caso en la Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Palmira¹

Main Aspects of the Human Management and Organizational Learning Model: A Case Study At The Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Palmira

Recibido: mayo del 2019 - Aceptado: julio del 2019

Edna Margarita Forero Sanclemente

Administradora de Empresas de la Universidad del Valle y Especialista en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Palmira. Email: edna.forero@upb.edu.co

Luz Adriana Rojas Rojas

Administradora de Empresas de la Universidad del Valle y Especialista en Gerencia Financiera de la Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Palmira. Email: luzadriana.rojas@upb.edu.co.

Yovany Ospina Nieto

(Co-investigador-orientador), Licenciado en Filosofía y Ciencias Religiosas de la Universidad Lumen Gentium, Magister en Educación y Desarrollo Humano Universidad San Buenaventura. Email: yovany.ospina@upb.edu.co



Colección Académica de
Ciencias Estratégicas



Universidad
Pontificia
Bolivariana

SECCIONAL PALMIRA

ISSN-e: 2382-3283
Vol. 6 No. 1
Enero - Junio 2019

Edna Margarita Forero Sanclemente*
Luz Adriana Rojas Rojas**
Yovany Ospina Nieto***

Resumen

El aprendizaje organizacional y la manera como se gestiona el talento humano en las organizaciones, son temas que cada vez evolucionan más en el ejercicio empresarial por la afanada búsqueda de crecimiento y de éxito. Algunos estudiosos de la administración han realizado aportes que hoy por hoy permiten acercarse más, no solo a la parte teórica sino a conocer prácticas que ejercen algunas compañías, estos dos aspectos hacen parte importante en las diferentes empresas donde no solo les proporciona sostenerse, dado el dinamismo del entorno que presiona a mejorar, sino que motiva a ser más innovadoras y creativos, como exigencia del mundo de hoy. El presente artículo concentra los resultados de una investigación sobre la gestión del talento humano y el aprendizaje organizacional realizada en la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira.

Abstract

Organizational learning and the way how it manages human talent in organizations, are issues that increasingly evolve more into the corporate exercise by the overflowing pursuit of growth and success. Some administration scholars have made contributions that allow today to get closer, not only to the theoretical part but to know practices that some companies apply. These two aspects are an important part of the different companies where not only it provides them to be self-sustained, considering the dynamism of the environment that pressures them to improve, but also motivates them to be more innovative and creative, as demanded by today's world. This article concentrates the results of an investigation on the management of human talent and organizational learning in the University Pontificia Bolivariana Palmira branch.

Key words: *organizational learning, human resources management, knowledge management, learning organizations.*

■ Artículo de investigación para optar por el título de Maestría en Administración. Documento elaborado por: Edna Margarita Forero Sanclemente, Administradora de Empresas de la Universidad del Valle y Especialista en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Palmira. Email: edna.forero@upb.edu.co -

**Luz Adriana Rojas Rojas, Administradora de Empresas de la Universidad del Valle y Especialista en Gerencia Financiera de la Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Palmira. Email: luzadriana.rojas@upb.edu.co. Co-investigador-orientador

***Yovany Ospina Nieto, Licenciado en Filosofía y Ciencias Religiosas de la Universidad Lumen Gentium, Magister en Educación y Desarrollo Humano Universidad San Buenaventura. Email: yovany.ospina@upb.edu.co

Introducción

La investigación que se presenta busca describir los principales aspectos del modelo de gestión del talento humano que contribuyen al fortalecimiento de la estructura organizacional desde las capacidades de los colaboradores en la Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Palmira.

El aprendizaje organizacional y el modelo de gestión son temas de vanguardia muy relacionados, pues ambos se enfocan en el ser humano, en permitir la evolución de los conocimientos individuales y organizacionales, y cómo la empresa, de alguna forma, motiva e incentiva para que esto suceda.

En lo que refiere a los modelos de gestión humana, se precisa que las organizaciones deben orientar y motivar el camino del sujeto que se vincula para el desarrollo de una actividad asignada en el ejercicio de una labor. Sin embargo, algunas empresas no logran relacionar las capacidades de los individuos contratados con los requerimientos específicos del cargo.

Quienes componen las organizaciones poseen diferentes competencias para el desarrollo de las actividades estratégicas y operativas necesarias para el buen funcionamiento y el logro de los objetivos organizacionales; por esta razón los modelos de gestión se convierten en el motor que impulsa al individuo a incrementar su conocimiento, a ser más productivo y buscar la eficiencia y el compromiso para el logro de mejores resultados y la evolución de las compañías.

Lo expuesto demanda la intencionalidad de la presente investigación que, a su vez, centra su atención en identificar aquellos aspectos propios del modelo de gestión

humana con el que cuenta la Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Palmira, como prioridad para el desarrollo del factor humano, elemento diferenciador, específicamente en el fortalecimiento de las potencialidades, capacidades y habilidades de las personas, como una apuesta organizacional que favorece el aprendizaje para el cumplimiento de los objetivos trazados en un escenario de prospectiva.

Para desarrollar el escenario antes expuesto se requiere de una estructura organizacional como soporte que toda empresa necesita, no solo para el reconocimiento de los diferentes niveles de cargos requeridos para la construcción de una visión compartida (Senge, 1992), sino para la identificación sistémica que hacen los mismos individuos de la organización.

De lo anterior, subyacen las capacidades humanas de los colaboradores como un aspecto importante que tiene que considerar una organización, dado que pueden determinar significativamente una mejoría de la productividad. Esto significa el fortalecimiento de las competencias que desarrollan los individuos a través de capacitaciones que afianzan las habilidades y destrezas requeridas para el mejoramiento de los diferentes procesos que les han sido asignados.

Por esta razón se deben revisar los aspectos que caracterizan las diferentes capacidades que poseen los trabajadores de la organización, objeto de estudio, porque a partir de esa identificación se marca un auténtico aprendizaje organizacional.

Es preciso señalar que, uno de los temas de vanguardia que más se viene aplicando en las diferentes empresas es el aprendizaje organizacional que, a su vez, se ha convertido en una herramienta fundamental para las organizaciones; en tanto que, pueden

responder de una forma más asertiva a las exigencias competitivas del entorno.

Algunos antecedentes que enmarcan las categorías de la investigación (aprendizaje organizacional, modelos de gestión del talento humano, estructura organizacional y capacidades humanas) son referidos a organizaciones que cumplen un alto grado de innovación y de distinción entre las empresas nacionales, a saber, el Hospital San Ignacio en Bogotá, Bancolombia y EPM (Empresas Públicas de Medellín).

En lo que refiere al Hospital Universitario San Ignacio se precisa que éste:

Se centra en la relevancia de conectar tanto el aprendizaje organizativo como la gestión del conocimiento con la implantación de prácticas de dirección de recursos humanos con un alto compromiso...El Hospital Universitario San Ignacio se ha convertido en el ejemplo palpable de que una adecuada administración y un sentido de trabajo basados en el talento humano y en su efectividad al momento de la resolución de conflictos es el camino para conseguir una organización inteligente en el área de salud, establecida en la generación de conocimiento y en la estrategia de mejoramiento continuo. (Duque, 2012).

En lo que respecta a Bancolombia es una empresa que cambió la forma de ver la banca a una manera más humana, por esta razón en una intervención, en el marco del II encuentro de líderes para líderes, Reyes (2014), manifestó que la transformación de su organización se dio gracias a que "la generación de valor y las utilidades son consecuencia de las conversaciones inteligentes al interior de las organizaciones. Además, las empresas no solo tienen un rol económico sino social".

Con respecto al Grupo Empresarial EPM, la misma organización refiere que gran parte del éxito de una empresa es consecuencia del talento humano; dado que: El crecimiento de un conjunto de empresas que han definido a tiempo sus posibilidades en el nuevo entorno de los servicios públicos domiciliarios. Para lograrlo, se ha necesitado el impulso de todo un contingente humano que, desde el grupo directivo hasta el trabajador de campo, tiene claridad sobre los compromisos fundamentales que le dan vida a la organización, la calidad de sus servicios y la permanente satisfacción de sus clientes. (EPM, 2018).

Lo señalado en los párrafos anteriores deriva en el siguiente eje problémico ¿Cuáles son los principales aspectos del modelo de gestión del talento humano que contribuyen al fortalecimiento de la estructura organizacional desde las capacidades de los colaboradores? Interrogante que se desarrollará desde un constructo teórico y metodológico que se presenta a continuación.

Desarrollo teórico

Modelos de gestión del talento humano

La prioridad en el desarrollo del personal como factor diferenciador, es lo que espera lograr una empresa al momento de su creación, es de forma acertada extraer lo mejor de cada persona, específicamente en lo que refiere al fortalecimiento de sus capacidades que en algunos casos son innatas; con respecto a las que son adquiridas se precisa una estrategia organizacional que privilegie el aprendizaje del individuo para lograr las expectativas que se espera en el desarrollo de las responsabilidades que le han sido encomendadas. Por esta razón, se indica la importancia de una adecuada administración de los recursos humanos.

La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones dado que es elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito. (Chiavenato, 2009; p.9).

Pero dependiendo del tipo de empresas en ocasiones esa gestión del talento humano está más enfocada a ver a su personal como capital humano, en la sociedad capitalista de hoy día lo importante es lo que genera valor o aporta crecimiento económico. En consecuencia, Dessler (2009) agrega que el "capital humano se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los trabajadores de una empresa" (p. 11).

Otro término que cobra importancia es el de recurso humano; puesto que las organizaciones consideran a sus empleados un medio para lograr sus objetivos o fines, esto significa "gerenciar personas en organizaciones laborales" (Cuesta, Alcaide & López, 2007; p.8). En ocasiones se tiende a comparar este concepto con el de capital humano que "comprende todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa, así como de la organización laboral como un todo, incluyendo sus valores" (Ibíd., p.4) se precisa que estos aspectos son necesarios para la tarea organizacional (Chiavenato, 2017; p.38).

El gran reto está en trascender a una organización que sea capaz de reconocer las capacidades de sus colaboradores en el momento justo para poder potencializarlas, de igual forma el aprendizaje organizacional de todos los que la conforman empezando por sus líderes, donde estos sean gestores de las políticas que contribuyan al bienestar

de sus trabajadores. De lo expuesto emerge la llamada estructura inteligente que se compone "de un conjunto de cerebros humanos en interacción, con capacidad para producir efectos sinérgicos mediante el manejo de una memoria organizacional acerca de los resultados, de sus experiencias, investigación, autoaprendizaje y aprendizaje, administración de información, producción de conocimiento" (Martínez, 2000; p.65), la consecuencia de esto es la ruptura de paradigmas que trascienden la cotidianidad y que favorecen la solución de problemas.

Estructura organizacional

Todas las empresas necesitan de una estructura organizacional que permita identificar las diferentes divisiones, cargos y roles en las cuales está compuesta, siguiendo los niveles existentes que responden a las necesidades de la organización y que, a su vez, son fundamentales porque definen gran parte de las características organizacionales, consecuentes a las cadenas de mando al interior de las mismas. Agrega Mitzberg (1998), las diferencias que existen en las estructuras organizacionales de acuerdo con sus necesidades:

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa. Se plantean cinco configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas. Tratar de combinar elementos de diferentes combinaciones no produce buenos resultados. No se puede suponer que todas las organizaciones son iguales, es decir, un conjunto de componentes que se pueden quitar o agregar a voluntad (p.2).

Esto significa que en la estructura organizativa subyacen diversos elementos que refieren a las relaciones formales, consecuentes a los organigramas y descripción de puestos de trabajo, además, de las actividades que le son asignadas a los diferentes departamentos y/o personas de la organización (Kast, 1987).

Capacidades humanas de los colaboradores

El enfoque de las capacidades humanas fue desarrollado por Sen (1998) cuando sostiene que las capacidades impactan la realidad organizacional mediante la teoría del capital humano, bajo dos elementos sustanciales a saber: el capital y la agencia.

Quisiera hacer algunos comentarios sobre la relación y las diferencias entre dos áreas de investigación, distintas pero relacionadas, del proceso de desarrollo económico y social: la acumulación de 'capital humano' y la expansión de la 'capacidad humana'. El primer concepto se concentra en el carácter de agentes (agency) de los seres humanos, que por medio de sus habilidades, conocimientos y esfuerzos, aumentan las posibilidades de producción y el segundo se centra en su habilidad para llevar el tipo de vida que consideran valiosa e incrementar sus posibilidades reales de elección. Ambas perspectivas están relacionadas porque se ocupan del papel de los seres humanos y, en particular, de las habilidades efectivas que éstos logran y adquieren." (Sen, 1998, como se citó en Restrepo, 2005; p.197).

Es precisamente esta consideración la que permite centrar para el mundo organizacional el papel predominante del factor humano, razón por la cual emerge una particularidad muy especial desde la misma escogencia

del candidato que va a ser incorporado por la organización.

Hoy en día el papel del área de gestión humana tiene un reto muy importante al momento de elegir un candidato, debe identificar aquellas capacidades que hacen que esa persona sea la indicada para el cargo. Las organizaciones inteligentes son aquellas que son capaces de llevar a cabo su crecimiento incluyendo al recurso humano; de esta manera Alles (2006, p. 31) Citando a Jericó (2001) indica que "el talento requiere capacidades juntamente con compromisos y acción, las tres al mismo tiempo".

Lo expuesto evidencia cómo la organización de hoy permite que las personas que la conforman puedan llevar a cabo un aprendizaje continuo, donde ellas puedan desarrollar sus capacidades y tengan la libertad de plantearse una nueva manera de hacer las cosas. De esta forma el trabajo se convierte en un medio para que el talento humano fortalezca sus competencias en beneficio de la empresa. Considerando lo anterior Choo (1999) agrega que "La organización inteligente vincula los tres procesos estratégicos de información: percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones". (p. 21). Esto a su vez, se convierte en una realidad dicotómica que dinamiza el ciclo del conocimiento, subyace así en palabras del autor antes mencionado el aprendizaje y la adaptación. Elementos que se abordan a continuación.

Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional se enfoca en el conocimiento que deben tener todas las personas que hacen parte de las empresas, es importante que se tenga la información clara de todo lo que sucede en la organización

y adonde se quiere llegar para que los resultados sean los esperados. Es así como Senge (1992) indica que “Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices...porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza, sino que amamos aprender”. (p. 2).

Las organizaciones inteligentes privilegian un papel protagónico para el talento humano, como estrategia éstas centran sus esfuerzos en la formación de los colaboradores; mucho más cuando deben responder a las exigencias productivas y competitivas del mercado, que solo es posible cuando la organización es capaz de trazar una prospectiva sostenible que se fundamenta en el capital intelectual que, aunque es un intangible favorece la productividad y los rendimientos crecientes e innovadores. En consecuencia, se privilegia la “Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones” (Mejía, 2006, p. 44). Por esta razón, la formación es un aspecto relevante que permite el crecimiento tanto del individuo como de la empresa.

Subyacen dos tipos de aprendizaje uno rutinario que es consecuencia de la acumulación de experiencia, en éste la organización es capaz de leer aquellas particularidades que no le permiten alcanzar la productividad esperada, y el otro tipo que es consecuencia de la corrección de las experiencias identificadas, esto hace que la organizaciones constantemente se re-estructuren y se adapten a las demandas

competitivas del contexto (López, García, & García Moreno, 2012).

De esta forma emerge el aprendizaje organizacional como un proceso que implica una relación entre Individuos -Organización- Entorno. Donde el escenario de aprendizaje está determinado por los continuos cambios del contexto (Martínez Pérez, 2005).

Metodología

Para realizar una descripción de los principales aspectos del modelo de gestión del talento humano que contribuyan al fortalecimiento de la estructura de la organización desde las capacidades de los sujetos que laboran, se hace necesario realizar una inspección detallada de las percepciones que tienen los colaboradores, para determinar cómo ésta aporta al aprendizaje organizacional. Por esta razón la investigación es de corte cualitativo y exploratorio, en tanto que el interés fundamental fueron las percepciones de los colaboradores desde un constructo de categorías que responden al objeto de estudio, propósito del ejercicio de investigación que se presenta.

La investigación tiene una característica holística; puesto que se observó a las personas en una perspectiva de totalidad. Esto significó la mirada desde las categorías de la investigación, el propósito metodológico centró la atención en los discursos que emanaron de los actores que estuvieron presentes en el proceso (Ver tabla 1).

Tabla 1

Cuadro de categorías sobre las que gira la investigación

Objetivos específicos	Categoría
1. Analizar el modelo de gestión basado en competencias, cuya trazabilidad involucre los diversos procesos técnicos de recursos humanos practicados en la organización.	Modelos de Gestión del Talento Humano
2. Determinar la influencia que tiene la estructura organizacional en el fortalecimiento de las capacidades del talento humano en la seccional Palmira	Estructura Organizacional
3. Diseñar una estrategia de aprendizaje organizacional que potencie las capacidades de los colaboradores en la seccional Palmira	Capacidades Humanas de los Colaboradores
4. Identificar las acciones de aprendizaje organizacional que implementan los colaboradores en la cotidianidad laboral.	Aprendizaje Organizacional

(Elaboración propia)

El ejercicio investigativo contó con un universo de población de 134 personas entre administrativos, directivos y docentes. Las etapas que se desarrollaron en la investigación se describen a continuación:

Etapas de diagnóstico: en la que se diseñó una prueba piloto para la aplicación de encuestas y entrevistas. En lo que respecta a la encuesta se precisa que fue subida al aplicativo Google Drive, inicialmente fue aplicada a 9 empleados con cargos administrativos, escogidos de forma aleatoria, entre los que se encuentran: secretarías, auxiliares y jefes, este ejercicio permitió identificar la problemática existente en la institución. Un asunto importante es que la población que accedió al pilotaje de la prueba hizo comentarios en torno al instrumento que fueron tenidos en cuenta para el diseño final.

Con respecto a la entrevista, el pilotaje se hizo con los directivos y jefes de unidad que en totalidad son 16, la aplicación del

instrumento se hizo con 5 personas que equivalen al 31% del total; fueron escogidos de forma aleatoria, el cuestionario se envió a las direcciones electrónicas (institucionales), se presentó una actitud participativa por parte de este personal.

Etapas de elaboración del constructo teórico: en esta etapa se identificaron los principales aspectos teóricos que emanaron de la categorización que se realizó, todo en atención a dar respuesta a los objetivos de la investigación; para el desarrollo de esta fase se hizo inicialmente un rastreo de información que sirvió para identificar las categorías con las que se pudo evidenciar que el modelo de gestión humana está dinamizado por un reconocimiento del factor humano, esto a su vez, se convierte en una de las principales características de las organizaciones que aprenden. Con la información identificada se construyeron las preguntas de las entrevistas y las encuestas que, a su vez, responden a las

intencionalidades del ejercicio investigativo. (Ver anexo 1).

Esta etapa favoreció la correlación de las discursivas, resultantes de las entrevistas que se desarrollaron con los participantes de la investigación, lo cual facilitó el análisis de la información que arrojó el instrumento utilizado.

Etapas de trabajo de campo: Se aplicaron las entrevistas y las encuestas, con respecto a las primeras se hizo la aplicación final al total de la población, 16 personas, donde se pudo identificar que los directivos y jefes no tienen una ruta clara de formación que vaya acorde a los objetivos organizacionales para un crecimiento a largo plazo tanto del colaborador como de la organización que logre la creación de un modelo organizacional idóneo a partir de la información existente, y de esta forma lleve a la toma de decisiones para el mejoramiento de los procesos y logros de la organización.

Referente a las encuestas se aplicó en 80 empleados que corresponden al 60% del universo de la población que son 134 personas como se había indicado en párrafos anteriores. (Ver figura 1).

Etapas de análisis y resultados: los principales aspectos del modelo de gestión del talento humano que contribuyen al fortalecimiento de la estructura organizacional se evidencian en la construcción de un plan de capacitación o ruta de formación para el personal administrativo y docente de la Universidad, que se extrae de las necesidades que se detectan en el cumplimiento de planes de trabajo y en el resultado de las evaluaciones de desempeño que se realizan al final de cada año, estos planes se enfocan en temas de desarrollo y afianzamiento de las competencias y habilidades con que cuenta el personal.

Según el análisis de los datos obtenidos en la prueba piloto se pudo evidenciar que la población objeto está de acuerdo con la importancia que debe tener la presencia de la unidad de gestión humana en la Universidad, a la vez se detectó desconocimiento en la existencia del plan de capacitación, ruta de formación y el apoyo institucional que se brinda para la cualificación del personal existente en la Universidad para beneficio de todos los empleados, tanto administrativos como docentes.

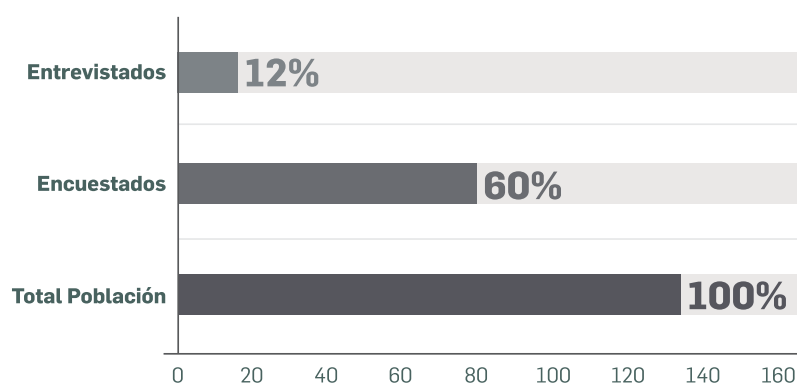


Figura 1. Totalidad de población que participó en la investigación. (Elaboración propia).

Tabla 2
Análisis de Resultados

Categorías	Preguntas
Modelos de Gestión del Talento Humano	<p>La unidad de Gestión del Talento Humano es sumamente importante para la Universidad</p> <p>El modelo de Gestión del Talento Humano de la Universidad permite mejorar las competencias en las cuales se requiere.</p> <p>El ambiente de trabajo logra que los colaboradores de la Universidad sean más productivos</p> <p>El clima organizacional de la Universidad, permite que yo exprese mis opiniones libremente</p> <p>La formación brindada por la Universidad logra la cualificación esperada en términos de pregrado y formación avanzada.</p>
Estructura Organizacional	<p>La Estructura Organizacional de la Universidad permite la participación de mandos altos y medios en la toma de decisiones para el mejoramiento de la misma.</p> <p>La estructura organizacional de la Universidad influye en el fortalecimiento de las capacidades del talento humano</p> <p>La forma como está diseñada la estructura organizacional de la Universidad permite que se logren los objetivos y metas propuestas en ella.</p> <p>La Universidad es efectiva porque su estructura organizacional es piramidal</p> <p>La estructura organizacional plana para la Universidad traería un buen número de oportunidades para evolucionar y avanzar como se espera de las organizaciones modernas.</p>

Categorías	Preguntas
Capacidades Humanas de los Colaboradores	<p>La Universidad con las estrategias aplicadas logra potencializar las capacidades de sus colaboradores</p> <p>La Universidad aporta para aumentar y fortalecer las competencias de todos sus colaboradores</p> <p>El trabajo en equipo es una herramienta laboral que la Universidad recomienda para obtener mejores resultados en todas las unidades.</p> <p>La comunicación entre todos los cargos de la Universidad es asertiva y permite el buen logro de los resultados esperados.</p> <p>Los colaboradores de la Universidad tienen la capacidad de resolver cualquier problema u obstáculo que se les presente en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades</p>
Aprendizaje Organizacional	<p>La Universidad permite que todos sus colaboradores conozcan todo sobre ella sin ocultar ningún tipo de información</p> <p>La Universidad me brinda toda la información que requiero para realizar mis labores y así obtener los mejores resultados</p> <p>La Universidad se esmera porque todos los empleados obtengan nuevos conocimientos para ser aplicados a sus labores y al crecimiento de la misma.</p> <p>Los colaboradores de la Universidad siempre llevan consigo un análisis crítico de sus acciones para darle un mejor sentido a sus diferentes actividades y permite dar aportes para el logro de los objetivos organizacionales.</p> <p>La formación y el aprendizaje adquirido por medio de la Universidad ha permitido que los colaboradores sean más competitivos y productivos.</p>

Modelos de Gestión del Talento Humano

En esta categoría se identificó que el 85% de los colaboradores consideraron que la unidad de gestión humana es importante para la organización; dado que la misma genera control y transparencia en sus diferentes procesos. En lo que refiere al modelo de gestión, el 70% perciben que en la institución existe una unidad que apoya el desarrollo de competencias de los sujetos, de acuerdo con su experiencia. Atendiendo a lo anterior, se puede determinar que la gestión del talento humano es fundamental para el reconocimiento que la organización hace de su capital humano; ya que es una herramienta que se enfoca en la gestión de las personas “introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización” (Cruz y Vega, 2001: 10).

El 88% de los encuestados reconocieron que es fundamental un adecuado ambiente laboral para la consecución de los objetivos organizacionales; esto implica “La relación individuo-organización no es siempre cooperativa y satisfactoria; muchas veces es tensa” (Hospinal Escajadillo, 2013; p.76) y con respecto al clima organizacional el 70% de los empleados consideraron que la universidad permite la libre expresión de las opiniones que, a su vez, posibilita que la organización desarrolle un proceso de aprendizaje. Es importante recordar que “Las organizaciones aprenden cuando sus sistemas y su cultura conservan estos conocimientos y los transfieren a partir de los individuos (Yeung et al. 2000; p. 9).

El 79% de los empleados consideraron que la organización permite una cualificación que corresponde a formación profesional y posgradual, este aspecto potencia las

capacidades de los sujetos, haciendo que sus aportes, en términos de productividad, favorezcan la presencia del aprendizaje organizacional, esto propició “ubicar en la influencia motivacional de la cultura organizacional en el desempeño de los trabajadores” (Solf Zárate, 2007; p.43).

Estructura organizacional

El 70% de los colaboradores de la Universidad, consideraron que la estructura organizacional permite la participación de los mandos altos y medios en la toma de decisiones para beneficio de la misma, a pesar de pertenecer a una estructura piramidal por poseer una línea eclesiástica, se consideran pertinentes y se tienen muy en cuenta las opiniones de quienes ejercen cargos directivos y jefaturas para aplicar las mejoras que se requieran. En cuanto a la influencia que tiene la estructura organizacional de la Universidad en el fortalecimiento de las capacidades del talento humano hubo una respuesta del 75% de los colaboradores que percibieron que por poseer una estructura organizacional definida brinda la oportunidad de crecimiento dentro de la Institución, además porque algunos cuentan con la experiencia de haber recibido apoyo en capacitación y cualificación para mejoramiento de sus capacidades profesionales. Cabe mencionar que no es el sentir general de los colaboradores dado que algunas respuestas indicaron que la estructura no influye en el fortalecimiento de las capacidades del talento humano de la Universidad. “De allí que el desarrollo y la transformación se convierten en conceptos de uso. Así, una estrategia factible que muestra una perspectiva inmejorable es la de diseñar, implementar, evaluar, retroalimentar y corregir permanentemente sistemas por competencias, que cubran o envuelvan a la

organización como un todo". (Tejada, Z.A., 2010, p.211).

Un 82% de los colaboradores consideraron que el diseño de la estructura organizacional de la Universidad permite el logro de los objetivos y metas propuestas, al trazar el plan estratégico de la Universidad se determina la responsabilidad que cada cargo debe tener y esto redundaría en realizarlo de manera adecuada para llegar donde se desea. De igual forma no se mide la efectividad de la Universidad porque su estructura sea piramidal, prima más el factor motivacional que se logra con el buen clima de la organización lo que permite que sea una institución efectiva.

En cuanto a la posibilidad de que con una estructura organizacional plana la Universidad tendría más oportunidades de evolucionar y avanzar, un 66% consideraron que es muy posible porque habría menos burocracia, más control de los equipos de trabajo, más conocimiento y especialización de sus funciones que redundaría en una mejora al momento de la toma de decisiones. La estructura plana "pretende buscar la máxima concentración de actividades, eficiencia y flexibilidad en la organización ante situaciones de dinamicidad, ambigüedad, incertidumbre y, en definitiva, de complejidad del entorno competitivo actual" (Valenzuela, J. 2013, p. 41).

Capacidades humanas de los colaboradores

Un 78% de los colaboradores consideraron que la Universidad utiliza estrategias para potencializar las capacidades del talento humano, es un elemento fundamental para el crecimiento de las competencias de las personas y un aspecto motivacional

que permite una mayor retención de los individuos. En cuanto al aporte que hace la Universidad para el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores un 75% consideraron que la Universidad realiza un gran esfuerzo con la aplicación de planes de capacitación y cualificación para que estos se dé de la mejor manera. "Por otra parte, es importante considerar que, si el fortalecimiento de competencias se fundamenta en el conocimiento, también es relevante destacar que sin conocimiento una empresa no podrá ser competitiva" (Parga, F. 2017. p.11).

El trabajo en equipo es un aspecto importante a la hora de analizar los resultados de una organización, porque es el reflejo del ejercicio de llevar un buen ritmo entre todas las personas que la componen, un 85% de los colaboradores consideraron que es una herramienta que la Universidad incentiva mediante el humanismo cristiano, los valores y las relaciones interpersonales cordiales. En cuanto a la comunicación qué tan asertiva es dentro de la Universidad se obtuvo un porcentaje del 52% de aceptación por parte de los colaboradores, la asertividad como característica para una mejor comunicación existe en algunos individuos de la institución. La asertividad es "Aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente (sin distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible)" (Riso, 1988, .45). En lo que refiere a la capacidad que poseen los colaboradores para resolver obstáculos o problemas que se le presenten en el ejercicio de sus funciones, un 77% de los colaboradores consideraron que están en capacidad de vencer obstáculos dado que se percibe un empoderamiento de los cargos que redundaría en un buen desempeño y llevar

a cabo los objetivos propuestos de cada compromiso laboral.

Aprendizaje organizacional

En esta categoría se detecta que un 63% de los colaboradores consideraron que la Universidad informa todo lo referente a sus procesos y funcionamiento en general sin omitir ningún tipo de información, es decir, el talento humano que la compone conoce todo sobre la institución. Para que una organización avance es necesario conocerla muy bien para determinar dónde está y a dónde se desea llegar. A su vez, un 84% consideraron que conocen todo lo referente a los cargos que ocupan y pueden acceder a la información que se requiera para obtener los resultados esperados en sus labores y para el logro los objetivos.

Un 73% de los colaboradores consideraron que la Universidad se esmera porque el talento humano que la compone obtenga nuevos conocimientos para ser aplicados a las diferentes funciones y responsabilidades de los cargos y se refleja en un aumento de la productividad en el personal. En lo referente al análisis crítico que deben llevar consigo los colaboradores de la Universidad, un 72% coincidieron que efectivamente el detenerse a analizar lo que se hace y verificar que existe una mejor forma de realizarlo permite ejecutar acciones que aportan a logro de los objetivos organizacionales. En cuanto a la formación y el aprendizaje que los colaboradores de la Universidad han adquirido para ser más competitivos y productivos se obtuvo un porcentaje de 76% donde los colaboradores consideraron la necesidad de perfeccionar cada día más la forma como se realizan las actividades en la institución. “Para que el aprendizaje organizacional ocurra es la formación.

Cuando un trabajador adquiere conocimiento y desarrolla habilidades, este proceso contribuye a su desempeño y al logro de objetivos organizacionales (Baharim & van Gramberg, 2005).

Haciendo un análisis del total de las respuestas, en correspondencia con las categorías, arriba señalas (Modelos de Gestión del Talento Humano, Estructura Organizacional, Capacidades Humanas de los Colaboradores, Aprendizaje Organizacional) para la presente investigación, se relacionan los resultados de las encuestas a saber:

Las respuestas sobre el modelo de gestión humana por parte de la población encuestada en la Universidad, resalta estar muy de acuerdo tanto con la presencia de una unidad que apoye el talento humano para beneficio de la institución como de las personas. El clima organizacional permite también la participación de los empleados en sus opiniones y ser más productivos. Aunque se percibe cierto grado de satisfacción en este aspecto no es un sentir general. (Ver tabla 3 y figura 2).

Tabla 3
Modelos de Gestión del Talento Humano

Modelos de gestión del talento humano	
Algo de acuerdo	97
Muy de acuerdo	213
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34
Algo en desacuerdo	43
Muy en desacuerdo	12

Fuente propia

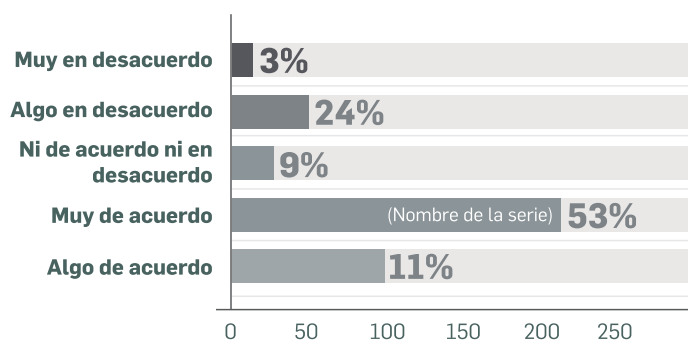


Figura 2. Modelos de gestión del talento humano.
Fuente: propia

La estructura organizacional es un aspecto fundamental para las empresas y ante la percepción de la participación de mandos altos y medios en las decisiones organizacionales para el mejoramiento de la institución, el fortalecimiento de capacidades y la efectividad de la estructura de la organización frente a los resultados que se obtienen, la respuesta que más pesa es “algo de acuerdo” seguido de “muy de acuerdo”, a pesar que se detecta un rasgo positivo en las respuestas se evidencia que aún falta mucho en la institución por mejorar en este aspecto. (Ver tabla 4 y figura 3).

Tabla 4
Estructura organizacional

Estructura Organizacional	
Algo de acuerdo	140
Muy de acuerdo	125
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	73
Algo en desacuerdo	42
Muy en desacuerdo	20

Elaboración propia

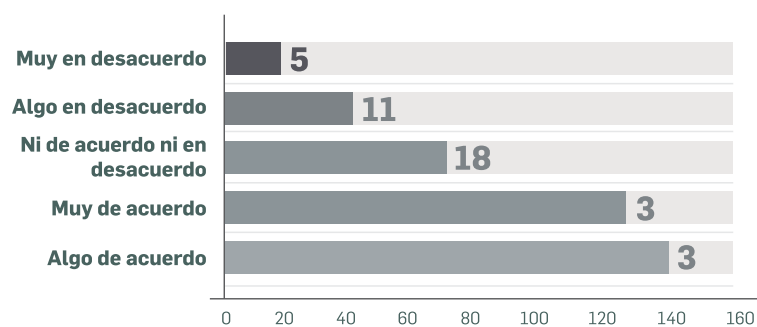


Figura 3. Estructura organizacional. (Elaboración propia).

El talento humano en las organizaciones es el aspecto más relevante y el que sobre todo lo demás debe ser más valorado, es por ello, que al entrar a considerar dentro de la Universidad las capacidades de los colaboradores en las estrategias que la institución aplica para potencializar el personal, fortalecer competencias, trabajar en equipo, tener una comunicación asertiva y la capacidad de resolver obstáculos en sus labores, se puede verificar en sus respuestas que están muy de acuerdo llevándose el mayor puntaje, algo de acuerdo y algo en desacuerdo. Esto indica que, aunque la institución haya aplicado estrategias para fortalecer las capacidades y competencias en el talento humano, debe continuar avanzando en este aspecto para retener el mejor talento y el logro de personal mucho más productivo. (Ver tabla 5 y figura 4).

Tabla 5
Capacidades de los colaboradores

Capacidades de los colaboradores	
Algo de acuerdo	144
Muy de acuerdo	148
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40
Algo en desacuerdo	55
Muy en desacuerdo	13

Elaboración propia.

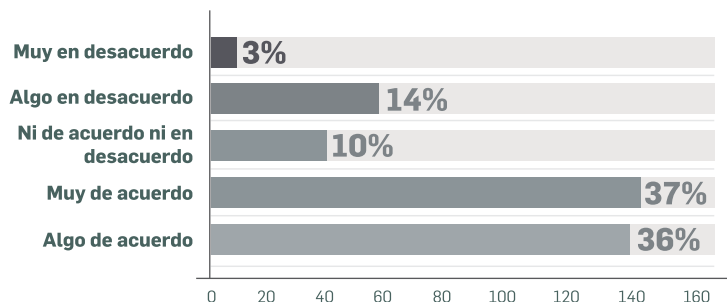


Figura 4. Capacidades de los colaboradores. (Elaboración propia).

El aprendizaje organizacional como ventaja competitiva, también tuvo un lugar de enorme importancia dentro de la presente investigación, no por la inquietante modernidad en temas de vanguardia, sino porque conlleva al crecimiento no solo de las organizaciones sino del talento humano como factor primordial para el desarrollo empresarial. En este aspecto de aprendizaje organizacional, se revisaron temas como el conocimiento que se tiene de la organización, la información que la institución imparte para que se conozca todo sobre ella, el esmero porque los empleados innoven en conocimiento, que posean un análisis crítico de sus acciones para mejorar y darle un mejor sentido a lo que se realiza en la organización, la formación y el aprendizaje adquirido por medio de la institución redundando sobre su crecimiento, es decir, es directamente proporcional.

Ante estos cuestionamientos, del personal encuestado se obtuvo una mayor parte que están algo de acuerdo, seguido por muy de acuerdo, se puede identificar que tiene un comportamiento o un sentir similar a los tres temas mencionados con anterioridad, si hay un reconocimiento por lo que la Universidad hace por su talento pero es necesario seguir evolucionando para que todos sientan la misma satisfacción y se logre un acercamiento cada vez mayor a las empresas más representativas a nivel nacional en

términos de humanidad y competencia. (Ver tabla 6 y figura 5).

Tabla 6
Aprendizaje organizacional

Aprendizaje Organizacional	
Algo de acuerdo	170
Muy de acuerdo	124
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48
Algo en desacuerdo	47
Muy en desacuerdo	11

Elaboración propia.

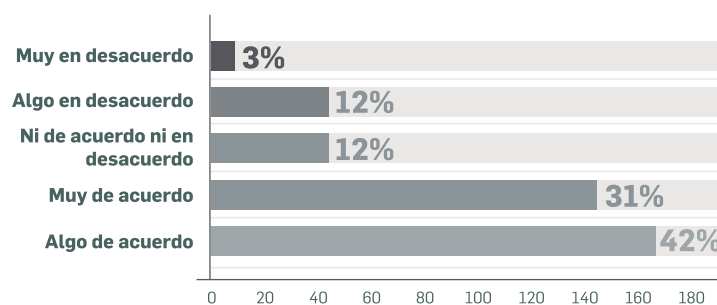


Figura 5. Aprendizaje Organizacional. (Elaboración propia)

Análisis externo de la encuesta aplicada a 6 empresas, 1 de servicio eléctrico, 1 de producción y 4 instituciones de educación superior (3 de Palmira y 1 de Cali)

El resultado arrojado por las diferentes empresas si bien cabe destacar que resaltaron aspectos muy positivos de las organizaciones a las que pertenecen, como es, la importancia de contar con una unidad de Gestión Humana, el apoyo que reciben en capacitaciones para la mejora de sus competencias y ser mucho más productivos, en un muy bajo porcentaje

algunos representantes manifestaron que el ambiente de trabajo no era el deseado, igual la participación en toma de decisiones, la efectividad de la estructura organizacional y la información que tienen de las empresas donde laboran no es tan completa como se espera, también hubo algunas observaciones motivacionales adicionales que se mencionaron como fue la baja rotación existente en la empresa que representa una estabilidad significativa para el talento humano, la remuneración que reciben, el reconocimiento por sus labores y aportes, entre otras.

Correlación entre el análisis interno y externo

Dentro de los puntos que coinciden en el análisis interno y externo resalta la presencia de una unidad de Gestión Humana en sus organizaciones porque consideran que como área estratégica apoya el crecimiento del talento humano, capacitaciones para la mejora de competencias, la baja información que tienen de las empresas donde laboran, el clima organizacional permite que sientan libertad de expresar sus opiniones y el sentir que una estructura plana traería aspectos muy positivos para las organizaciones.

Análisis de Entrevista realizada a directores y jefes de unidad de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira

1. ¿La Universidad lo considera a usted solo como un hacedor de tareas que debe limitarse a cumplir órdenes?

Se nota que el 25% de las personas entrevistadas consideran que la universidad lo ve solo como hacedor de tareas que solo se pueden limitar hacer lo que se les indica. Pero el 75% manifiesta que los ven como un empleado que puede aportar al mejoramiento de los procesos y que desde su cargo

puede tomar decisiones que contribuyan al crecimiento no solo organizacional sino personal. Donde sus opiniones y mejoras en los procesos son tenidas en cuenta. A pesar de que en ocasiones se da una carga operativa se ha logrado que no se deje de lado lo estratégico que permita el alcance de los logros y las metas propuestas. Es aquí donde es importante analizar lo siguiente "Las personas como talentos proveedores de competencias, las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización" (Chiavenato, 2009, p. 10). Lo que lleva a plantear la importancia que la organización vea a sus empleados como el mejor aliado para lograr sus objetivos teniendo presente sus aportes al proceso organizacional.

2 ¿Para los programas de formación y desarrollo se hace un reconocimiento de las situaciones particulares del colaborados y su incidencia en el logro de los objetivos de la organización?

Falta claridad en los programas de formación y desarrollo que tiene la Universidad para los empleados, porque el 50% indican que los desconocen y por tanto consideran que hace falta reforzar en este aspecto tan importante y sobre todo por el tipo de organización en la que se está. Por tanto, la formación de sus empleados no es tenida en cuenta para la incidencia en los logros organizacionales. Hace falta "La adopción de un método de administración del desempeño para capacitar, significa que el esfuerzo de capacitación habrá de ser congruente en términos de lo que la compañía desea que cada empleado aporte para alcanzar sus metas" (Dessler, 2009, p. 294).

3 ¿La Universidad realiza una medición del desempeño para elevar la rentabilidad o para garantizar la permanencia y el desarrollo organizacional?

Si bien la evaluación del desempeño que realiza la Universidad no es para garantizar la rentabilidad, la mayoría de los entrevistados manifiesta que es un formato muy general que no permite llevar un seguimiento de los aspectos de mejora. Se evidencia la importancia de esta evaluación para que contribuya o aporte de manera significativa al logro de objetivos de organizacionales y de esta forma al crecimiento del trabajador en lo relacionado con sus aspectos a mejorar ya sean personales o de formación. Este proceso es muy importante porque "toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas" (Chiavenato I., 2002, p.199). La Universidad debe implementar un plan de mejora para este proceso para poder garantizar que sus empleados tenga una ruta clara de los objetivos que se esperan de ellos y como manifiesta el autor no estén a ciegas, sino que por el contrario tengan una meta clara.

4 ¿La Universidad solo se limita a obtener una gran rentabilidad y cuidar el presupuesto sin pensar en sus empleados?

La mayoría de los entrevistados considera que, aunque la Universidad cuenta con un presupuesto limitado, se ha evidenciado un mejoramiento de las condiciones de sus empleados. El control de presupuesto no es porque se preocupe solo por la rentabilidad ya que ha realizado acciones que van encaminadas a mejorar las condiciones del empleado en procesos de formación, bienestar, capacitación; es decir "Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos, la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración" (Chiavenato I., 2009, p.13). Es decir que su objetivo primordial no es la rentabilidad

o crecimiento económico. Por su sentido humanista sus empleados son un aspecto que día a día tiene más peso dentro de su estructura organizacional.

5 ¿Sus opiniones son tenidas en cuenta por la Universidad cuando el aporte va en beneficio tanto de la institución como de los empleados?

Las opiniones de los empleados son escuchadas porque se brindan espacios para esto, pero el 75% considera que son tenidas en cuenta si el beneficio es para la universidad es decir si aportan al bienestar de la institución. Dentro de la estructura organizacional que tiene la universidad la cual es jerárquica, hace que las decisiones las tomen las directivas y los empleados consideran que hace falta que se les tome más en cuenta en este tipo de procesos, ya que son los que están aportando al objetivo institucional. Como lo plantea Chiavenato (2009) "Junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos" p. 14, es decir es una tarea de todos.

6 ¿La Universidad implementa programas de capacitación orientados a alinear las competencias personales con las de la organización?

La mayoría de los empleados entrevistados considera que las capacitaciones se hacen de manera constante, algunas son de tipo general y otras teniendo en cuenta las necesidades de los empleados. Pero se sienten respaldados por la institución en este proceso que ayuda al mejoramiento organizacional y personal. "Para que la capacitación sea lo eficaz que esperamos es preciso determinar las necesidades de ésta y elegir el método adecuado a las circunstancias de la empresa" (López Morín, (2005); p.27). Por tanto, se debe seguir fortaleciendo este aspecto que enriquece el

proceso de crecimiento de sus empleados a la par que la meta organizacional.

7 ¿Son reconocidos sus logros por parte de su jefe o de los directivos de la universidad? ¿Cómo le gustaría que se diera ese reconocimiento?

La universidad no tiene un sistema que permita reconocer por parte de jefes los logros alcanzados por sus empleados, si bien la mayoría de los entrevistados considera que se les paga para realizar una labor es importante que se les reconozca el esfuerzo y compromiso que tiene en el empleado en algunas situaciones particulares que contribuyen al crecimiento de la institución. Este reconocimiento no tiene que ser de forma monetaria puede ser de otro tipo, lo importante es que el empleado sienta que lo que está haciendo aporta de forma positiva y significativa al proceso. Es para reconocer sus capacidades y aportes a la meta planteada que tiene la organización. Como lo plantea (Chiavenato, 2009, p. 283) "A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos". Es un aspecto que la organización debe entrar a analizar e implementar un programa que permita a sus empleados sentirse reconocidos, esto ayudara a un mejor compromiso.

8 ¿Los programas de capacitación están diseñados para desarrollar destrezas en los empleados de forma que garanticen un óptimo desempeño en el puesto de trabajo?

El análisis de respuestas de la pregunta 8, se complementa con la siguiente, dado que contempla los mismos temas sobre el proceso de capacitación que reciben los empleados para fortalecer sus competencias.

9 ¿El proceso de capacitación y desarrollo realiza un diagnóstico de necesidades del

empleado en relación con sus competencias para el logro organizacional?

Varios de los entrevistados consideran que la universidad ha mejorado en su proceso de capacitación que ayuda al crecimiento del empleado. Hace falta que se tenga una ruta clara que permita evaluar, ¿cómo esa capacitación va a la par del objetivo organizacional?, "formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello" (Chiavenato, 2009, p. 366) de esta forma el proceso va a mejorar de forma significativa.

10 ¿Algunas de las acciones de la empresa van encaminadas tanto a su crecimiento personal como de la organización?

La mayoría considera que los programas de capacitación y formación contribuyen al crecimiento tanto personal como de la organización, es un aprendizaje que permite que el empleado tenga una visión compartida con la de la Universidad es decir se pretende el crecimiento de ambos. "De esta forma, el objetivo principal de una organización empresarial debe ser potenciar el desempeño del trabajador, tratando de que su acción tenga efectos en toda la cadena productiva" Mejía-Giraldo, A., & Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013, p. 10).

11 ¿Considera que la universidad realiza acciones que lo incentiven a estar comprometido con el logro organizacional?

La mayoría de los entrevistados considera que la Universidad ha realizado acciones que hacen que sus empleados se sientan comprometidos e incentivados a contribuir al logro de la organización. Ya que como se menciona "el único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano: cabeza y sistema nervioso

de las organizaciones” (Chiavenato, 2002, p.56). Por tanto es un aspecto que se debe seguir fortaleciendo.

12 ¿Los líderes o directivos de la Universidad contribuyen al aprendizaje organizacional de sus colaboradores? ¿De qué forma?

El 36% considera que, a los líderes o directivos les hace falta reforzar el aprendizaje organizacional de sus colaboradores, es un aspecto en el cual se debe hacer un proceso de mejora. Los líderes deben ser capaces de “Identificar las fortalezas de los individuos (o lo que hacen bien) y luego construir sobre ellas es más benéfico que identificar las debilidades y tratar de corregirlas” (Whetten y Cameron, 2011, p.548). Pero se está en un buen proceso porque el 64% lo ven de forma positiva el aporte que los directivos hacen al aprendizaje organizacional de sus colaboradores incentivando al mejoramiento de los mismos.

Análisis de entrevista a empresas externas

Al realizar entrevista a dos empresas del sector productivo se pudo evidenciar que cada vez más las organizaciones son conscientes de la importancia de sus empleados y como estos son aliados estratégicos para la consecución de los objetivos. Se preocupan por el proceso de formación y capacitación de ellos teniendo presente sus necesidades particulares de tal forma que puedan realizar logros no solo para crecimiento empresarial sino también para el personal.

Las mediciones de desempeño ya son en dos sentidos, es decir las que ayudan a medir el logro financiero o económico que tiene toda organización, pero también se hace una evaluación que permita identificar los logros alcanzados por el empleado y en qué

aspectos la empresa puede apoyar para su crecimiento.

Son empresas que tienen presente que si se tiene empleados comprometidos los logros organizacionales serán más fáciles de alcanzar, están en búsqueda constante de un mejor bienestar para todos generando programas de capacitación y desarrollo que vayan acorde a las necesidades de sus empleados.

De igual forma se realizaron entrevistas a Universidades del sector para poder realizar un análisis de cómo se encuentra este sector en lo relacionado a su proceso de gestión, se logró evidenciar que algunas a pesar de ser centralizadas y que las decisiones sean tomadas por la sede central, estas decisiones las realizan acorde a las necesidades y particularidades de cada regional. De igual forma se tienen en cuenta las opiniones o sugerencias que realizan para el mejoramiento de procesos o para el programa de formación. Es decir, esto va acorde a las necesidades particulares así sea que las decisiones sean impartidas por la sede central.

Cuentan con líderes que generan confianza en sus empleados, que escuchan sus necesidades y que reconocen el logro de estos. También se tiene el caso de una universidad que apenas está implementando su proceso de formación y capacitación y aun ve a sus empleados como hacedores de tareas y no como aquellos aliados que contribuyen al crecimiento organizacional.

Correlación entrevista interna y externa

Al hacer una comparación entre lo encontrado en empresas del sector y lo que actualmente tiene la Universidad, se evidencia que se debe reforzar más en

lo relacionado a rutas de capacitación y más participación por parte de sus líderes, que estos sean capaces de impulsar a su talento humano a alcázar metas que serán en beneficio tanto propio como de la organización. Tener una visión compartida donde cada una de las partes aporte de manera significativa e innovadora y de esta forma el trabajar por un rumbo común.

Aunque se reconoce que se están haciendo esfuerzo para mejorar este aspecto y ya se inició un trabajo, al comparar con otras empresas se ve la importancia que la Universidad se dé cuenta que debe apostarle a su talento humano, que este será el factor diferenciador que hará que logre cada una de las metas propuestas.

Conclusiones

Se evidencia que la evaluación de desempeño con la que cuenta la organización es más para permanencia o continuidad, pero no se hace teniendo presente los objetivos planteados para el desarrollo de la organización que involucre a cada uno de los miembros de la institución, lo que hace que en ocasiones los colaboradores sean vistos más como hacedores de tareas. Por tal motivo, es importante que se empiece a plantear la mejor forma de conectar a las personas con el objetivo organizacional, y de esta forma se logre un compromiso de los colaboradores que la conforman generando sinergias que van a contribuir al aprendizaje colectivo, tan importante dentro de este proceso.

Una vez analizado el modelo de gestión humana implementado en la Universidad Pontificia Bolivariana-Seccional Palmira para el talento humano, se puede determinar que, a pesar de que su enfoque está en las competencias de su personal, debe crear estrategias para lograr adaptar y

potencializar las capacidades con que cuentan; de tal forma que esto le permita avanzar y sostenerse en el medio competitivo donde está inmersa, emerge así el factor diferenciador tan necesario en la actualidad empresarial.

La estructura organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Palmira se caracteriza por tener una distribución en niveles de cargos jerárquicos, muy al estilo eclesiástico, donde existe un directivo principal que es quien dirige, ordena y toma las decisiones frente a lo que debe o no suceder en la institución, al decidir solo comunica a la línea siguiente de directivos y jefes, de alguna manera se restringe la participación de los cargos altos y medios en las decisiones para temas de mejora institucional; este comportamiento particular va en contravía del deseo general de fortalecer las competencias y capacidades del talento humano que compone la organización.

La Universidad dentro de las estrategias para potencializar el talento humano que la compone se esmera por cualificar tanto el personal administrativo como el docente para incrementar sus conocimientos y estar a la vanguardia de las exigencias del mercado educativo, a su vez crea un plan de méritos que premia e incentiva la producción intelectual sobre todo de los docentes. Por ende, el papel del líder es fundamental para poder guiar a su equipo de trabajo en el crecimiento continuo.

Dentro de las acciones que implementa el modelo de gestión humana de la institución está divulgar al máximo la información sobre la Universidad para que quienes la integran conozcan más sobre la organización donde laboran, permitiendo de esta forma que por actitud propia, el talento humano, busque las mejoras y las acciones que logren un