

# Integración de la pensión del empleado con la gestión del talento en la empresa

Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 7. p. 67-83. Medellín, julio-diciembre de 2011

Rafael Galindo Monsalve\*

\* Magíster MBA en Administración, Universidad de Medellín. Especialista en Instituciones Financieras, Universidad EAFIT. Ingeniero Industrial, Universidad Nacional de Colombia. Profesor integrante del grupo de investigación GPC de la Escuela de Ingeniería de Antioquia. Correo electrónico: pfragal@eia.edu.co

Rafael Galindo Monsalve

### **Resumen**

El sistema de pensiones es hoy una gran preocupación a nivel mundial, tanto para los gobiernos como para los trabajadores independientes o vinculados a las empresas. La gestión del talento en las organizaciones empresariales colombianas ha incluido el estudio, análisis y aplicación de los procesos tradicionales del área, entre ellos el de la remuneración de los empleados. El presente artículo tiene como objetivo analizar la manera cómo la preocupación, la incertidumbre, el conocimiento o desconocimiento de los trabajadores sobre su pensión, han sido reconocidos e incorporados en la gestión del talento de las empresas. El artículo es la síntesis de una investigación cualitativa previamente desarrollada, la cual se inició con un detenido rastreo bibliográfico, que luego se complementó con la realización de varias entrevistas en profundidad a representantes de empresas de la ciudad de Medellín y a personas pensionadas o próximas a tramitar su pensión; también se recogió información a partir de encuestas hechas a jóvenes estudiantes de la Escuela de Ingeniería de Antioquia para comprender sus expectativas y conocimientos frente al tema de pensiones. La información así obtenida fue objeto del análisis de su contenido. Los cuadros gerenciales de algunas organizaciones empresariales privadas reconocen que una de sus prioridades es el bienestar y la satisfacción de sus empleados, reconocimiento a partir del cual el concepto de la pensión del trabajador debe merecer un tratamiento similar.

**Palabras clave:** Sistema de pensiones, Gestión del talento, Conocimiento de pensiones, Empresas en Medellín.

### **Abstract**

The pension system is now a global concern, both for governments and for the self-employed or associated companies. Talent management in business organizations in Colombia has included the study, analysis and application of traditional processes in the area, including the compensation of employees. This article aims to analyze the way the worry, uncertainty, knowledge or ignorance of workers about their pension, have been acknowledged and incorporated into the talent management business. The article is a synthesis of qualitative research previously developed, which began with a detailed literatures creening, then supplemented by conducting in-depth interviews with company representatives from the city of Medellin and pensioned or people close to process their pension, also collected surveys of young students from the Escuela de Ingeniería de Antioquia to understand their expectations and knowledge towards the subject of pensions. The information thus obtained was subjected to content analysis. Managerial cadres of some private business organizations recognize that one of its priorities is the welfare and employee satisfaction, recognition from which the concept of worker's pension deserves similar treatment.

**Keywords:** Pension system, Talent management, Worker's compensation, Business in Medellin.

# Integración de la pensión del empleado con la gestión del talento en la empresa

Rafael Galindo Monsalve

---

Recibido: 8 de noviembre de 2011. Aprobado 18 de noviembre de 2011  
Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 7. pp. 67-83. Medellín, julio-diciembre de 2011

## 1. Introducción

Los cambios ostensibles que se han dado en Colombia en los términos, la duración y los participantes en la contratación laboral, en el sistema de remuneración y en las prácticas de empresas para el retiro de trabajadores, deberían ser suficiente motivo de investigación y análisis no solo para el gobierno nacional de turno, sino también para el sector empresarial en su conjunto, y de manera más enfática para la academia.

En ese entorno cambiante también emerge el tema de las pensiones, preocupación mundial para todos los gobiernos y trabajadores, y que, sin embargo, no parece atraer la atención del sector empresarial privado, salvo para aquellas entidades que intermedian, administran o reciben de alguna manera el valor de las pensiones como negocio comercial.

Cuando los cuadros gerenciales de las empresas colombianas se refieren a sus trabajadores, es bastante común escucharles que gracias a sus valiosos aportes se han alcanzado las metas y objetivos trazados y, por ello, la empresa tiene, literalmente como una de sus prioridades, el bienestar y la satisfacción de sus trabajadores.

Dentro de ese discurso caben perfectamente las decisiones gerenciales tomadas para ayudar a disminuir el estrés y las preocupaciones de los trabajadores con relación a su estabilidad laboral, su futuro profesional y su ingreso pensional.

Por tanto, las consideraciones anteriores, y más específicamente la última afirmación, constituyen una razón válida para que a nivel académico y a nivel empresarial, este artículo alimente la discusión para descubrir la manera

cómo la gerencia de las empresas ha permanecido atenta a los constantes cambios en el sistema de pensiones para los empleados, tomando las mejores decisiones de corto y largo plazo sobre el asunto.

En un rastreo preliminar en Colombia y otros países de Latinoamérica, se encontraron investigaciones con alguna relación al tema específico tratado, pero no exactamente en los términos que aquí se plantean.

Este artículo está basado en la investigación realizada por el autor durante el año 2010, en desarrollo de la Maestría en Administración, *MBA*. En este proceso fue necesario incorporar en sus diversos momentos la revisión juiciosa de documentos, libros, artículos y comentarios, tanto sobre el sistema de gestión del talento en las empresas como sobre la situación actual del sistema de pensiones.

Las conclusiones presentadas en el artículo representan una buena aproximación a la realidad, pero no son de ninguna manera concluyentes.

## 2. Métodos y materiales

La investigación realizada fue de enfoque cualitativo, de tipo exploratorio. Abordó tanto el marco de referencia teórico como la realidad de los participantes y su interioridad, con el propósito de entender su lógica de pensamiento como guía de sus acciones.

La metodología de trabajo comprendió tres momentos: investigación documental, diseño y aplicación de instrumentos y análisis de contenido.

### 1. Investigación documental

Incluyó la obtención del material bibliográfico en libros de texto o mediante utilización de bases de datos, publicaciones acreditadas y sugerencias de expertos. A partir de lo anterior, se hizo el análisis microscópico de los datos, para identificar los conceptos y categorías iniciales con sus propiedades y dimensiones (Strauss A. C., 2002, pág. 63).

### 2. Diseño y aplicación de instrumentos

Como instrumentos de recolección de datos se diseñaron y realizaron entrevistas en profundidad a tres gerentes, representantes de Bancolombia, Auteco y Litotipo, y cuestionarios respondidos por empleados de Argos y Protección. También se obtuvo información de cinco trabajadores pensionados o próximos a la pensión, quienes suministraron sus valoraciones sobre el sistema de gestión humana en la empresa y el sistema de remuneración que éstas tienen establecido (Strauss A. C., 2002, pág. 222).

En segundo lugar, se diseñaron y realizaron encuestas, las cuales fueron diligenciadas por 152 estudiantes de la Escuela de Ingeniería

de Antioquia con edades entre los 18 y 22 años para establecer su grado de familiaridad con el tema de las pensiones.

### 3. Análisis de contenido

En forma posterior a la transcripción de las entrevistas y a la clasificación de la información de las encuestas, se realizaron la codificación abierta y la codificación axial, análisis con el cual se descubrieron los conceptos a partir de los datos, y se determinaron las categorías, subcategorías, las propiedades y las dimensiones (Strauss A. C., 2002, pág. 124).

## 3. Marco de referencia

### 3.1 Sistema de pensiones

Según el artículo 10 de la Ley 100 de 1993 (Senado de la República de Colombia, 1993) se define como Sistema Pensional en Colombia aquel que

*Tiene por objeto garantizar a la población, el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, la invalidez y la muerte, mediante el reconocimiento de las pensiones y prestaciones que se determinan en la presente Ley, así como propender por la ampliación progresiva de cobertura a los segmentos de la población no cubiertas con un sistema de pensiones.*

En Colombia, a partir de la Ley 100 de 1993, se estableció un sistema dual para las pensiones. Uno de carácter público conocido como régimen de prima me-

dia, manejado por el Instituto de Seguros Sociales ISS, y el otro de carácter privado, manejado por las administradoras de fondos de pensiones que tratan de optimizar el rendimiento financiero de los portafolios de inversión de sus ahorradores.

Se puede afirmar que hoy existe una fuerte competencia desleal entre ambos sistemas por una muy baja cobertura del 23% de la población económicamente activa (ANIF, junio 2010).

- **Régimen de Prima Media**

El primer sistema es el régimen público, caracterizado porque funciona bajo el esquema de "pirámide poblacional", en el cual los jóvenes en edad de trabajar realizan sus aportes para sostener y financiar la pensión de quienes, habiendo cumplido el tiempo y la edad requeridos, gozan de pensión.

En este régimen, la llamada tasa de reemplazo es la relación que se establece entre la pensión y el salario reciente. En caso que los aportes del trabajador no hayan sido suficientes para financiar su pensión, el valor faltante corre a cargo del presupuesto de la Nación, alimentado con los impuestos generales que pagan todos los contribuyentes.

En Colombia, en el sistema de pensiones de prima media, administrado por el Instituto de Seguros Sociales, la tasa de reemplazo es superior a la de la mayoría de los países que integran la Unión Europea y también a las de Inglaterra, Estados Unidos, Japón y Canadá

(*Dinero*, octubre 16, 2009, pág. 30). Cabe anotar que, desde el año 2004, el ISS agotó todas las reservas para atender las obligaciones pensionales, lo que significa que cada nuevo afiliado representa un cargo directo al presupuesto de la Nación. El gobierno gastaba en 2009 la suma de \$16 billones en el subsidio de las mismas.

De esta manera se evidencia un grave problema de inequidad social, en el cual el 25% de la población disfruta de generosas pensiones con cargo a los déficits fiscales, cubiertos con mayores impuestos pagados por todos los ciudadanos.

Cuando la ley 100 incrementó la cotización para pensiones del 6% al 13,5% y el mínimo de semanas cotizadas de 500 a 1100, se logró reducir la tasa de reemplazo del 75% al 65%, la cual sin embargo fue insuficiente y siguió siendo muy alta para las condiciones exigidas, que oscilaban entre un 40% y un 45%.

Posteriormente, las leyes 797 y 800 de 2003 y la reforma constitucional de 2005 elevaron la cotización hasta el 16,5% y las semanas mínimas de cotización hasta 1300 para el 2015. Gracias a estos cambios, se ha logrado reducir la carga pensional del 260% del PIB antes de 1993, a 118% del PIB después de las reformas.

- **Régimen de ahorro individual**

El segundo sistema es el régimen privado, caracterizado por el valor de las contribuciones individuales realizadas por los aportantes, así que su pensión

será el resultado de sus aportes más los rendimientos financieros que se derivan de ellos.

La expedición de la Ley 100 de 1993 concretó una importante reforma pensional que estableció la transición de un régimen de reparto a uno de capitalización, teniendo entre sus propósitos el incremento en el nivel de ahorro individual de los trabajadores y la adecuada canalización de los mismos hacia la inversión directa en los sectores público y privado.

Así entonces, el nacimiento de los fondos privados de pensiones y cesantías brindaba la posibilidad a miles de trabajadores colombianos para que orientaran apropiadamente sus ahorros y, simultáneamente tuvieran, en forma indirecta, una activa participación en la capitalización de las empresas.

Sin embargo, por ser aún una figura relativamente joven en el entorno empresarial, es notorio el general desconocimiento que existe tanto en la clase trabajadora no próxima a retiro laboral, como en algunos medios empresariales colombianos, sobre la importante función que ellos desempeñan como inversionistas institucionales en la economía y como celosos guardianes de los ahorros y pensiones de los trabajadores.

## 3.2 Gestión del talento

### 3.2.1 Conceptualización

En el libro “Gestión Estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma”

(Betancourt Tang, 2006) se hace una marcada diferencia entre los conceptos gestión estratégica y gerencia estratégica, con el argumento que el primero de ellos involucra el ser humano con sus características de participación y liderazgo, en tanto la gerencia estratégica es concebida sólo como un proceso estructural administrativo.

Así, Betancourt (2006) establece la siguiente definición de gestión estratégica: “El arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”. Además, la caracteriza como anticipativa y proactiva, afirmando que las estrategias y la gestión son responsabilidad de cada gerente de la organización y de su grupo de trabajo.

No obstante, algunos expertos estiman que la gerencia tiene una connotación de mayor alcance y de representación de la empresa ante terceros. Su esencia es de innovación, de cambio, de valor agregado, diferente de la administración que la consideran más interna, más de manejo de lo existente o de lo funcional.

Independientemente de tal conceptualización es un hecho que, en pleno siglo XXI, los cambios de toda índole están sucediendo con una velocidad y con una frecuencia cada vez mayores, hasta el punto que son casi imperceptibles para las personas aunque convivan con ellos de manera inconsciente.

Lo anterior significa que para la administración, la gerencia o la gestión gerencial de las organizaciones, el cambio es un acontecimiento de máxima importancia que implica modificaciones en las funciones, responsabilidades, actividades, comportamientos, hábitos y conducta de todos los trabajadores, incluidos ellos mismos.

En tales circunstancias surge el papel del agente de cambio en la organización, responsable de administrar los procesos de transformación y de abastecer apropiadamente las preocupaciones y ansiedades que se generan en los trabajadores. Todos los gerentes son directores de recursos humanos, recurso único que verdaderamente puede producir la ventaja competitiva de la empresa.

Sin embargo, los administradores y gerentes están “más acostumbrados a concentrarse en aspectos físicos y concretos y a trabajar con datos previsibles, determinísticos y de fácil comprensión lógica” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 418), lo cual explica su baja calificación de desempeño para el manejo del cambio y específicamente para el aspecto humano de la organización.

La gestión gerencial con los trabajadores, conocida formalmente como gestión humana o gerencia de recursos humanos, comprende “actividades que se emprenden para atraer, desarrollar y conservar una fuerza de trabajo eficaz

en la empresa" (Daft, 2004, pág. 406), influyendo de forma positiva en el desempeño organizacional, lo que le ha permitido el reconocimiento de su importante papel para el desarrollo de la estrategia corporativa.

James Stoner afirma que la Administración de Recursos Humanos es una función *staff*<sup>1</sup> desplegada por los gerentes de recursos humanos para "asesorar a los gerentes de línea de toda la Organización" (Stoner, 1996, pág. 413), quienes deben seleccionar, vincular, capacitar y desarrollar a los integrantes de la organización.

Ampliando su concepto, afirma que el proceso de la Administración de Recursos Humanos comprende siete actividades básicas: planificación, reclutamiento, selección, socialización, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, traslados y despidos de personal.

En las referencias anteriores se observa que la Gestión Gerencial con los trabajadores se materializa y posiblemente se limita al proceso y a los procedimientos relacionados con su administración, considerando la persona como un elemento pasivo integrante del mismo. Una de las responsabilidades de la Gestión Gerencial del recurso humano es el

---

1 Se habla de una función *staff* como aquella que se realiza para la organización a nivel de asesoría, consejo, recomendación o sugerencia, pero que no es de carácter obligatorio ya que quien la realiza no posee autoridad formal.

mejoramiento de la calidad del clima laboral, mediante el apoyo de y hacia los gerentes clave y la activa participación del empleado.

En la administración moderna es esencial que la gestión del talento establezca un sistema salarial equitativo, y aplique una política de compensación adecuada que tenga en cuenta de manera simultánea los intereses y resultados obtenidos por la empresa, las necesidades y expectativas de los trabajadores y se adapte a las circunstancias y condiciones del entorno y de la organización.

En ese sentido, Werther y Davis (Werther, Administración de recursos humanos, 2008) entregan un refrescante punto de vista al proponer la vinculación directa entre los resultados obtenidos por la organización y el sistema de compensación del empleado, relación que se concreta para este último, mediante los incentivos y la participación en las utilidades de la empresa.

El sistema de compensación se define como el conjunto de recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo. Incluye tres elementos básicos: el salario base, los incentivos salariales y las prestaciones, los cuales varían según la naturaleza de las empresas (Gómez - Mejía, 2004).

Los empleados aumentarán su productividad con la expectativa de recibir una remuneración apropiada, pero cuando esa expectativa no se hace realidad se



convierte en un elemento de improductividad (Rodríguez Valencia, 2002). Surge entonces la nueva dimensión de la remuneración variable, una manera de interpretar al trabajador como una persona con expectativas, preocupaciones, temores, emociones y sentimientos.

Una mirada diferente al concepto de remuneraciones es la que proporciona Rencly, citado por Alles (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos, 2005), estableciendo que la función de compensaciones consiste en asegurar el pago equitativo dentro de la compañía, manteniéndola competitiva al máximo, no sólo en el reclutamiento sino también en la retención del personal capacitado.

En Colombia, con la apertura económica, las empresas modificaron sus paradigmas de gestión humana, aprovechando la externalización de actividades y la flexibilización contractual para disminuir costos y aumentar la productividad, lo que conllevó a una mayor autonomía de la gerencia y a la pérdida de confianza de sus trabajadores (Calderón H., abril - junio 2007).

Según la investigación 'La calidad del empleo en medio de la flexibilización laboral' realizada por la Universidad Externado de Colombia para el período 2002 -2010 (Portafolio, 2011), los colombianos que trabajan para el Gobierno gozan de un trabajo de mayor calidad que los demás. Se entiende por calidad del empleo el conjunto de factores ob-

jetivos, como el ingreso, la seguridad social, el entorno laboral, el horario y la estabilidad, entre otros.

## 4. Análisis de resultados

### 4.1 Categorización

"Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse" (Hernández S., 1998).

Las variables incluidas en la investigación cualitativa, las cuales reciben en este artículo la denominación de categorías, fueron el concepto de pensión y el concepto de gestión del talento en las empresas. La operacionalización de ellas (Azócar Gaskin & García Montesinos, 2008) se presenta respectivamente en las tablas N°1 y N°2.

En la investigación cualitativa el trabajo de análisis se centra en **las categorías**, definidas éstas como "campos de agrupación temática" (Galeano M., 2009), que le dan sentido a los datos. De manera complementaria al concepto de categoría, se asocian a él otros dos: el de **propiedades**, que son las características generales y particulares, o también los atributos de la categoría, y el de **dimensiones**, que representa la localización de una propiedad durante un continuo o rango, en otras palabras, es la escala en la cual varían las propiedades (Strauss A. C., 2002, pág. 111).

El análisis comparativo es un rasgo esencial de la investigación de las ciencias sociales y suele estar incluido en el

diseño del proyecto, de manera explícita o implícita (Strauss A. C., 2002, pág. 86). Las comparaciones de propiedad y dimensión le proporcionan a la gente una manera de conocer o entender el mundo que la rodea.

**Tabla 1.** Operacionalización de la categoría Pensión

<p><b>Definición de Pensión:</b> Prestación económica única e imprescriptible, que se le reconoce al trabajador asegurado o a sus beneficiarios, cuando cumple las condiciones de Ley. Tiene por objeto garantizarle el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, la invalidez y la muerte.</p>		
<p><b>1. Subcategoría:</b> Régimenes especiales</p>		
PROPIEDADES	DIMENSIONES	DATOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes y normas particulares para cada caso</li> <li>• Condiciones excepcionales ampliamente favorables al trabajador para acceder a la pensión de vejez</li> <li>• Se terminaron el 31 de julio de 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Magisterio</li> <li>• Fuerzas Armadas</li> <li>• Ecopetrol</li> <li>• Congreso</li> <li>• Cajanal</li> <li>• ISS</li> </ul>	<p>Se destacan ampliamente dos regímenes especiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 15.908 pensionados de Foncolpuertos que reciben mensualmente en promedio 6,8 salarios mínimos legales vigentes ( SMLV).</li> <li>• 1.755 pensionados del fondo de previsión del Congreso que reciben mensualmente en promedio 20,7 SMLV (<i>Portafolio DNP DEE, 2010</i>).</li> </ul>
<p><b>2. Subcategoría:</b> Régimen de transición</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo se da para la pensión de vejez</li> <li>• Brinda protección y respeto para las condiciones anteriores a la Ley 100/93 de pensión de los trabajadores, según el artículo 36 de dicha ley</li> <li>• Hasta el 2014 las personas se pueden pensionar según las condiciones de edad, monto de pensión y número de semanas o tiempo de servicio del régimen anterior a la vigencia del sistema general de pensiones de la Ley 100 de 1993.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duración</li> <li>• Traslado a otro régimen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para recuperar la transición, los requisitos que se deben cumplir son, que el afiliado tenga, al primero de abril de 1994, 15 años de cotización o de tiempo de servicios y que el capital acumulado en la cuenta individual en la AFP sea equivalente al que debió acumular en el régimen de prima media si nunca se hubiera trasladado (<i>La República, 2011</i>).</li> </ul>

**Tabla 1.**Operacionalización de la categoría Pensión

<p><b>Definición de Pensión:</b> Prestación económica única e imprescriptible, que se le reconoce al trabajador asegurado o a sus beneficiarios, cuando cumple las condiciones de Ley. Tiene por objeto garantizarle el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, la invalidez, y la muerte.</p>		
<p><b>3. Subcategoría:</b> Régimen de prima media con prestación definida</p>		
PROPIEDADES	DIMENSIONES	DATOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un fondo común de naturaleza pública</li> <li>• Garantía del Estado del pago de la pensión</li> <li>• No hay pensión anticipada y para la pensión por vejez, existen requisitos de edad y número mínimo de semanas cotizadas.</li> <li>• No existe Bono Pensional, ni posibilidad de efectuar aportes voluntarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos</li> <li>• Administración del Seguro social o de otras entidades oficiales similares</li> <li>• Pensión especial</li> <li>• Indemnización sustitutiva</li> <li>• Mesadas adicionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente hay 1,1 millones de pensionados que reciben hoy cerca de 25 billones de pesos anuales en mesadas. De ellos, el 86% tienen mesadas inferiores a dos salarios mínimos (Portafolio.co, 2011).</li> <li>• Únicamente el 25% de los mayores de 60 años reciben una mesada.</li> </ul>
<p><b>4. Subcategoría:</b> Régimen de ahorro individual con solidaridad</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de las AFP Cuenta individual para cada afiliado</li> <li>• Posibilidad de anticipar la pensión antes de la edad de vejez</li> <li>• Posibilidad de efectuar aportes voluntarios al Fondo de Pensiones Obligatorias</li> <li>• Existencia del Bono Pensional</li> <li>• Existen excedentes de libre disponibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retiro programado</li> <li>• Renta vitalicia</li> <li>• Retiro programado con renta vitalicia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según cifras suministradas por la Superintendencia Financiera a febrero de 2011, en Colombia se han pensionado 43.925 trabajadores con los fondos de pensiones (Protección, 2011).</li> </ul>
<p><b>5. Subcategoría:</b> Pensión voluntaria</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro voluntario periódico del trabajador en un fondo de inversión</li> <li>• Complemento de la pensión obligatoria</li> <li>• El trabajador escoge su portafolio de inversión</li> <li>• Liquidez casi inmediata</li> <li>• Goza de beneficios tributarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversos fondos de inversión</li> <li>• Monto de ahorros</li> <li>• Capacidad de ahorro</li> <li>• Tiempo de permanencia de los ahorros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según cifras suministradas por Asofondos al 31 de diciembre de 2010, había 372.717 afiliados a pensiones voluntarias, cuyo valor ascendía a \$ 9,7 billones. (Asofondos, 2010).</li> </ul>

**Tabla 2 .Operacionalización de la categoría Gestión del Talento**

<p><b>Definición de Gestión del Talento:</b> Orientar e incorporar el potencial de los recursos humanos de la Organización y estimular su desarrollo, en la búsqueda de hacer realidad la misión, la visión, los objetivos empresariales y los objetivos personales.</p>		
<p><b>1. Subcategoría: Selección</b></p>		
<p>PROPIEDADES</p>	<p>DIMENSIONES</p>	<p>DATOS</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y diseño de puestos de trabajo</li> <li>• Convocatoria</li> <li>• Recepción hojas de vida</li> <li>• Preselección</li> <li>• Entrevistas y evaluaciones</li> <li>• Vinculación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directamente por la empresa</li> <li>• A través de terceros. <i>Outsourcing</i></li> <li>• Tipo de contrato</li> <li>• Selectiva</li> <li>• Masiva</li> <li>• Cantidad</li> <li>• Políticas de selección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deduce de las entrevistas realizadas, que en el proceso de selección de personal para las empresas se busca identificar el candidato idóneo para un cargo, de acuerdo con las necesidades de la empresa.</li> <li>• No se menciona para nada el tema de pensiones.</li> </ul>
<p><b>2. Subcategoría: Inducción y Capacitación</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida</li> <li>• Información general de la empresa</li> <li>• Presupuesto de capacitación</li> <li>• Evaluación de necesidades de capacitación</li> <li>• Diseño del programa</li> <li>• Desarrollo de los programas de capacitación</li> <li>• Conocimientos técnicos</li> <li>• Nuevas competencias, habilidades y destrezas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual</li> <li>• En grupo</li> <li>• Mejoramiento en el desempeño</li> <li>• Directamente por la empresa</li> <li>• A través de terceros <i>Outsourcing</i></li> <li>• Frecuencia</li> <li>• Duración</li> <li>• Ubicación geográfica</li> <li>• Políticas de capacitación</li> <li>• Capital intelectual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este proceso está centrado en la capacitación y formación del empleado para elevar su productividad.</li> <li>• Es precaria la educación financiera que posee el común de las personas en nuestra sociedad y este hecho se evidencia también con los trabajadores en las empresas y sus pensiones.</li> </ul>
<p><b>3. Subcategoría: Sistema de remuneración</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de sistemas de remuneración en el sector</li> <li>• Políticas de remuneración</li> <li>• Incentivos y bonificaciones</li> <li>• Escala salarial</li> <li>• Convenciones y pactos colectivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalidades</li> <li>• Participantes</li> <li>• Relación con el desempeño individual y grupal</li> <li>• Relación con los resultados obtenidos por la empresa</li> <li>• Relación con la Responsabilidad Social Empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las grandes empresas tienen reconocimientos para sus empleados en dinero o en especie, más allá de lo legalmente establecido. La pequeña empresa manifiesta su imposibilidad de hacerlo, pues su lucha es por la supervivencia.</li> <li>• Ninguna de ellas vincula su sistema de remuneraciones con el sistema de pensiones de sus trabajadores.</li> </ul>

**Tabla 2.** Operacionalización de la categoría Gestión del Talento

<b>Definición de Gestión del Talento:</b> Orientar e incorporar el potencial de los recursos humanos de la Organización y estimular su desarrollo, en la búsqueda de hacer realidad la misión, la visión, los objetivos empresariales y los objetivos personales.		
<b>4. Subcategoría:</b> Terminación del contrato		
PROPIEDADES	DIMENSIONES	DATOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de terminación de contrato de trabajo</li> <li>• Renuncias</li> <li>• Despidos</li> <li>• Jubilación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participantes</li> <li>• Momento de terminación del contrato</li> <li>• Impacto en la empresa, el sindicato y demás trabajadores</li> <li>• Relación con el desempeño individual y grupal</li> <li>• Relación con los resultados obtenidos por la empresa</li> <li>• Relación con la Responsabilidad Social Empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con respecto a pensiones, recientemente la gran empresa ha focalizado su interés en la situación de retiro de aquellos empleados a quienes les faltan menos de diez años para su pensión, con el propósito de asistirlos oportunamente para su nueva vida y también para preparar los relevos de personal que sean del caso.</li> <li>• La pequeña empresa sólo actúa cuando el retiro del próximo pensionado es inminente y lo hace por la preocupación por su relevo en el trabajo.</li> </ul>
<b>5. Subcategoría:</b> Seguridad social		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes y normas vigentes</li> <li>• Conocimiento y aplicación de las leyes y normas vigentes</li> <li>• Sistema de salud</li> <li>• Sistema de riesgos profesionales</li> <li>• Sistema de pensiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acatamiento de la Ley y las normas</li> <li>• Cantidad de empleados cubiertos</li> <li>• Planes complementarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En general, las empresas consideran cumplida su responsabilidad con el pago oportuno de los aportes de Ley.</li> <li>• No han pensado en incorporar el problema real de pensiones del trabajador a su dinámica interna, mediante otras alternativas y propuestas concretas.</li> </ul>

**Nota:** Las subcategorías **evaluación del desempeño** y **bienestar laboral** del sistema de gestión del talento no se incluyeron en este análisis por tener menor relación directa con el tema central de pensiones.

En las grandes empresas que fueron estudiadas, la categoría **gestión del talento** es responsabilidad directa del área de recursos humanos, ubicada en el segundo nivel jerárquico de la orga-

nización. Esa dependencia administra todas las correspondientes subcategorías, pero operativamente se acompaña de los jefes directos del empleado para atender cada caso particular.

En la pequeña empresa analizada, el gerente dedica la mayor parte de su tiempo a atender labores comerciales, y con menor dedicación está pendiente de otros aspectos internos de su organización, entre ellos el recurso humano, que de ninguna manera tiene una orientación de mediano o largo plazo. Simplemente está dedicado a las labores operativas del día a día.

En la mayoría de los cuadros gerenciales de las organizaciones estudiadas, el tema de pensiones de sus trabajadores no es un motivo de preocupación ni de planes de acción, esto es, la categoría **pensión** no ha generado cambios significativos en la gestión del recurso humano en las empresas. Por tanto, no está integrado a las estrategias corporativas ni a los procesos internos de gestión del talento. Cabe aclarar que, en forma esporádica, se facilitan escasas jornadas de información sobre el tema.

De las entrevistas realizadas con personas pensionadas y próximas a pensionarse se concluye que existe algún conocimiento básico sobre el funcionamiento verdadero de los fondos de pensiones, pero existe también incertidumbre sobre la decisión de si son preferibles estos últimos o es preferible el Seguro Social.

Entre los resultados de las encuestas a los 152 estudiantes se destaca que el 92% quiere obtener una pensión en el futuro, no obstante que ahora sólo el

14% de ellos conoce de manera suficiente las características y condiciones del actual sistema de pensiones en Colombia. También reconoce el 76% de los encuestados que, como futuros profesionales, el conocimiento de las pensiones será importante para identificar los intereses y expectativas de otras personas.

## 5. Conclusiones

- En general, hoy la población colombiana cuenta con una mayor esperanza de vida. Dentro de ella se encuentran los pensionados, población que está sostenida por un porcentaje sustancialmente bajo de jóvenes cotizantes, lo que, en las condiciones actuales y desde el punto de vista financiero, hace inviable el sistema oficial a mediano y largo plazo.
- En la investigación desarrollada es notable la presencia creciente de los fondos privados de pensiones en países como México, Chile y Colombia, motivados por la acogida que tienen entre la población trabajadora de mayores ingresos.
- Se destaca el notable silencio que las organizaciones empresariales y sindicales guardan públicamente sobre el sistema de pensiones de los trabajadores, es decir, la indiferencia voluntaria o por omisión, frente a un tema trascendental

para el presente y el futuro de las personas y sus familias.

- En forma preliminar se puede afirmar que las categorías analizadas, sistema de pensiones y gestión del talento en las empresas estudiadas, no interactúan ni se complementan de manera armónica para alcanzar los objetivos organizacionales y personales. Una de las posibles causas de ello es la creencia generalizada que la empresa no puede o no debe hacer nada al respecto, así como que el trabajador solo es un testigo pasivo del asunto.
- Las grandes empresas en Medellín que fueron objeto de estudio, consideran que cumplen su función con respecto a las pensiones de sus trabajadores, cuando les facilitan información oportuna suministrada por los fondos privados de pensiones, o en forma casi imperceptible, por el Instituto de Seguros Sociales.
- La gestión humana en las empresas grandes o pequeñas, materia de esta investigación, atiende las tradicionales funciones de personal pero es nulo o escaso su acercamiento activo al tema pensional.
- Tanto en las personas encuestadas como en las personas entrevistadas en la ciudad de Medellín, se evidenció que el conocimiento, el

interés y la preocupación que tienen o adquieren sobre las características del sistema de pensiones en Colombia, es directamente proporcional a su mayor cercanía a la edad de jubilación establecida.

- El tema de pensiones en las empresas estudiadas, solo en los últimos años ha empezado a despertar alguna tímida atención de los representantes empresariales. La preocupación por la pensión del trabajador, según la costumbre, ha sido sólo su propia preocupación personal.
- Una de las formas de integrar el sistema de pensiones de los empleados al sistema de remuneración de la organización es mediante la modalidad de pensión voluntaria, en la cual tanto la organización como el empleado hacen una contribución periódica según la productividad obtenida.

## 6. Recomendaciones

- Se propone una actualización del modelo de gestión del talento en las empresas mediante la inclusión del tema pensional en todos sus tradicionales procesos y en sus prácticas cotidianas, lo cual, además de constituirse en un atractivo elemento para incorporar y conservar el talento, enriquece la responsabilidad social que cumple.

- El Instituto de Seguros Sociales y los fondos privados de pensiones deben realizar de manera permanente la activa tarea de informar y educar adecuadamente a los trabajadores y a los dirigentes empresariales sobre la situación general e individual de las pensiones, haciendo realidad su compromiso social de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida.
- El conocimiento y la información del estado actual del sistema pensional en el mundo y en Colombia, deben ser incluidos como temas obligatorios de investigación, análisis y formación para los estudiantes en los establecimientos de educación superior en Colombia, con el propósito de mejorar su formación en el tema.
- A partir de esta investigación exploratoria se recomienda a la comunidad académica realizar otras investigaciones más profundas en el tema de pensiones y su relación con la gestión humana en las empresas, segmentadas estas últimas según criterios como actividad económica, dimensión de la empresa, número y antigüedad de los empleados, localización geográfica, entre otros.
- Se propone que el área de gestión humana de las empresas considere la conveniencia de mantener el

capital intelectual de su gente, a través del desarrollo de planes que contengan incentivos al ahorro de mediano y de largo plazo para robustecer una pensión o un ahorro similar del trabajador.

## Referencias

- Administración de recursos humanos* (2008). MacGrawHill.
- Asofondos*. (31 de diciembre de 2010). (Consultado el 8 de noviembre de 2011, de <http://www.asofondos.org.co/VBeContent/home.asp>).
- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- (2005). Dirección estratégica de Recursos Humanos. En M. Alles. Buenos Aires: Granica.
- ANIF (junio 2010). La dualidad del sistema pensional colombiano. *Carta Financiera*, 39.
- Azócar Gaskin, G., & García Montesinos, M. (septiembre de 2008). *Revista de Educación, Año 14, Número 28, 2008*. (Consultado el 15 de enero de 2011, de Redalyc: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=76111716005>).
- Betancourt Tang, J. (2006). *Encuentros Académicos Internacionales*. (Consultado el 27 de agosto de 2010, de <http://www.eumed.net/libros/2006c/220/1m.htm>).
- Calderón H., G. (abril - junio 2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias. *Estudios Gerenciales*, 39.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw- Hill Interamericana editores.



- Congreso. (2006). *Diario oficial*. Bogotá: Gobierno colombiano. (21 de junio de 1999). (Consultado el 7 de noviembre de 2011, de redadultosmayores: <http://www.redadultosmayores.com.ar/buscador/files/COLOM005.pdf>).
- Daft, R. (2004). *Administración*. México: Thomson.
- Dinero, R. (Octubre 16, 2009). *ISS, Colapso inminente*. Bogotá: Revista Dinero.
- Galeano M., M. E. (2009). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Gómez - Mejía, L. B. (2004). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Pearson Prentice Hall.
- (1998). En R. C. Hernández S, *Metodología de la investigación* (pág. 501). México: McGraw- Hill.
- Hernández, S. *Metodología de la investigación* (1998). México. McGraw - Hill
- La República*. (7 de noviembre de 2011). (Consultado el 7 de noviembre de 2011, de [http://www.larepublica.com.co/archivos/FINANZASPERSONALES/2011-02-08/quienes-deseen-beneficios-del-regimen-de-transicion-pueden-volver-al-seguro\\_121177.php](http://www.larepublica.com.co/archivos/FINANZASPERSONALES/2011-02-08/quienes-deseen-beneficios-del-regimen-de-transicion-pueden-volver-al-seguro_121177.php)).
- Portafolio DNP DEE. (5 de noviembre de 2010).
- Portafolio. (15 de septiembre de 2011). *Empleos públicos son de más calidad que los privados*, pág. 9.
- Portafolio.co*. (3 de noviembre de 2011). (Consultado el 7 de noviembre de 2011, de <http://www.portafolio.co/economia/la-reforma-pensional-se-discutira-el-ano-entrante>).
- Protección. (2011). *Vivir bien*, 22.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración moderna de personal*. En J. Rodríguez Valencia, *Administración moderna de personal* (pág. 418). México: Thomson.
- Stoner, J. F. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Strauss, A.C. *Bases de la investigación cualitativa* (2002). Medellín: Universidad de Antioquia.
- Werther, W. D. (2008). *Administración de recursos humanos* (pág. 343). McGraw- Hill.