

2011-12-01

## La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas

Claudia Esmeralda Pardo Enciso  
*Universidad de La Salle, Bogotá, cepardo@unisalle.edu.co*

Jaime Augusto Porras Jiménez  
*Asesor en proyectos, jporras@gmail.com*

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

---

### Citación recomendada

Pardo Enciso, Claudia Esmeralda and Porras Jiménez, Jaime Augusto (2011) "La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas," *Gestión y Sociedad*: No. 2 , Article 13.  
Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas

Claudia Esmeralda Pardo Enciso\*  
Jaime Augusto Porras Jiménez\*\*

**Recibido:** 10 de junio de 2011 **Aprobado:** 22 de agosto de 2011

## Resumen

El presente estudio plantea un enfoque y los componentes de la Gestión del Talento Humano (GTH), a partir de los antecedentes de la administración de personal y el contexto de las organizaciones. Considerando como precedentes la evolución histórica de los asuntos relacionados con la administración de personal, los diversos enfoques o modelos sobre el tema y las tendencias de la administración de personal, hoy la GTH debe enfocar sus esfuerzos en lograr y mantener organizaciones competitivas, para lo cual es necesario que se dirija hacia la cadena de valor de la organización mediante la *acción estratégica diferenciada* (AED), la cual comprende entre otros componentes, el objetivo estratégico de una GTH, las competencias del administrador (a) del talento humano y los *indicadores de gestión del talento humano* (IGTH). Todos los anteriores, alineados tanto con los objetivos organizacionales como con los objetivos de los dueños o inversionistas, aspectos que se desarrollan en el presente estudio, junto a consideraciones de la GTH en las mipymes, sector importante y crítico al abordar este tema. La AED debe enfocarse desde dos aspectos básicos que generen equilibrio cuantitativo y cualitativo: contribución del área a la rentabilidad por medio del crecimiento y la reducción de costos, y una filosofía fundamental o visión general desde la administración. A su vez, se han detectado cinco factores de carácter interno y externo que se deben

---

\* Psicóloga, especialista en Pedagogía e Investigación Universitaria y magíster en Administración-MBA. Consultora empresarial, docente e investigadora universitaria en la Universidad de La Salle. Correo electrónico: cepardo@unisalle.edu.co

\*\* Administrador de Empresas, especialista en Administración y Gerencia y en Planificación Social, magíster en Administración, candidato a doctor en Ciencias de la Educación y candidato a doctor en Educación Social. Asesor en proyectos, profesor-investigador universitario. Correo electrónico: jporras@gmail.com

manejar desde la GTH, a fin de de mantener organizaciones competitivas, contenidos que también se desarrollan en el presente estudio.

### **Palabras clave**

Gestión del talento humano, acción estratégica diferenciada, aspectos básicos para enfocar la AED, factores por manejar desde la GTH.

## **Talent Management in the Face of the Challenge of Competitive Organizations**

### **Abstract**

This paper examines an approach and the components of Human Talent Management (HTM), based on the history of staff management and the context of organizations. Using the historical evolution of matters related to staff management, the various approaches and models on the subject and the tendencies in staff administration as background, nowadays HTM must focus on achieving and maintaining competitive organizations, for which it is necessary to aim at the value chain of the organization through differentiated strategic action (DSA), which includes, among other things, the strategic objective of HTM, the skills of the human talent manager and human talent management indicators (HTMI). DSA should focus on two basic aspects to generate quantitative and qualitative balance: contribution to the performance area, through growth and cost reduction, and a fundamental philosophy or a general vision from the point of view of administration. In turn, five factors of internal and external nature were detected that should be handled from the HTM in order to maintain competitive organizations. This content is also developed in this study.

### **Keywords**

Human Talent Management; Differentiated Strategic Action; Basic Aspects to Focus the SDA; Factors to be Handled from HTM.

## Introducción

El desarrollo del mercado, las exigencias del entorno globalizado y el cambio tecnológico exigen que las empresas se adapten y enfrenten los retos que representan el contexto y el momento económico, con un talento humano cada vez más competente, desarrollado bajo los lineamientos de las tendencias administrativas del momento y alineado con la estrategia organizacional de la empresa. Es por esta razón que el cambio organizacional para transformar una organización competitiva se asemeja a un proceso de selección natural, en cual sobrevive el más apto para enfrentar y desempeñarse bajo ese esquema, el del proceso de transformación organizacional y mejoramiento permanente como parte de la *acción estratégica diferenciada*.

Las culturas organizacionales dinámicas, flexibles e "inteligentes" afrontarán estos retos de manera eficaz, efectiva y eficiente, con resultados óptimos y autosostenibles según las exigencias de su entorno. El éxito en este proceso depende en gran medida de condiciones tanto internas como externas a la organización, siendo las primeras de estricto control de la empresa. Por tanto, serán las que garanticen su ventaja competitiva. Estas condiciones o variables en su totalidad involucran al talento humano de las empresas, y es por esa razón que el peso del éxito de la empresa recae casi en su totalidad sobre cada uno de sus miembros.

Sin embargo, esta visión del talento humano como fuente de competitividad ha sufrido a lo largo de la historia del desarrollo económico y de las tendencias administrativas, enormes cambios con respecto a su concepción y valoración, partiendo de una visión eminentemente operativa, desde actividades básicas para la subsistencia en un entorno social hasta nuestros días, cuyo valor está representado desde la perspectiva de los

intangibles, en el capital humano, que se traducirá en el capital organizacional de las empresas. Este nivel de valoración del talento humano y su gestión sirve como base para reconocerle como fuente de ventaja competitiva sostenible basada en la capacidad de agregar valor a la organización.

## Evolución de la gestión del talento humano

En una primera aproximación a la evolución histórica de la gestión del talento humano, es importante considerar que esta depende del tipo de historicidad con el que se aborde. En tal sentido, sobresalen especialmente cinco tipos de visiones sobre la evolución histórica (ver tabla 1).

La evolución de los enfoques, énfasis, focos y/o modelos de la gestión de personal en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción de personal, dejándose de entender como un costo para pasar a entenderse como un recurso<sup>1</sup>, destacando su importancia estratégica como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas, jugando un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización a través del compromiso organizacional como componente clave en el proceso de creación de valor. Este planteamiento, como sostiene Merina Ferreira (2006), se articula posteriormente con la *gestión por competencias* y supone que el sistema incida tanto en la conducta (desempeño laboral) como en las actitudes de los trabajadores (compromiso organizacional).

<sup>1</sup> Camisón (citado por Calderón, 2006) define recursos como todos aquellos factores de producción sobre los cuales la empresa puede ejercer un control efectivo, con independencia de que pueda tener sobre ellos derechos y propiedad.

**Tabla 1.** Perspectiva histórica de la gestión del talento humano

Tipo	Perspectiva	Autor (es)
Según la época	Enfoques predominantes	Prieto Herrera (2008)
Según algunas escuelas del pensamiento organizacional	Énfasis predominantes	Prieto Herrera (2008)
Según evolución de la gestión humana	Focos centrales	Calderón, Naranjo y Álvarez (2010)
Según perspectivas y momentos de la GH	Momentos	Cerna (2006)
Según los modelos actuales de la GTH	Necesidades, expectativas y estilos de dirección	Calderón (2008)

**Fuente:** elaboración propia.

No obstante, los modelos y los diversos enfoques de la gestión del talento humano han tenido modificaciones, de acuerdo con el modelo histórico de la visión de la empresa, las tendencias administrativas y la evolución del papel de las personas en la organización. De esta manera, el análisis parte desde la visión de empresa, y el papel de las personas en su desarrollo corresponde a una revisión de los diferentes enfoques y aspectos más relevantes que enmarcan los desafíos estratégicos que enfrentan las empresas en la actualidad. Así mismo, esta perspectiva tiene como componente principal el rol del talento humano en la productividad y competitividad organizacional.

Según las características de la “época histórico-económica”, la evolución del tema empieza con la connotación de la importancia del jefe de familia como autoridad y el trabajo en grupo (época primitiva), pasando por la sumisión como preámbulo al tema de la “subordinación”, las tareas de fuerza y el castigo corporal como fase primaria a los actuales marcos sancionatorios (época esclavista), siguiendo con la servidumbre ante el control feudal como antecedente del “patrón” y la aparición de iniciativas independientes con los talleres artesanales (época feudal).

Dicha evolución habría de continuar con la definitiva aparición de la máquina, en donde la *tecné* y

las factorías entrarían a determinar las relaciones de personal (época industrial), para luego ir dando paso a la consolidación del trabajo en medio del desarrollo tecnológico, la búsqueda de simplificación de procesos y la creciente importancia del conocimiento (época actual).

Vista la evolución del tema según la “época histórico-económica”, es evidente la profunda huella que han dejado las relaciones de producción en los planteamientos y desarrollos sobre la gestión humana en las organizaciones (ver tabla 2).

No obstante, junto a la “época histórico-económica”, la gestión humana en las organizaciones fue avanzando en la medida que fueron apareciendo y evolucionando las escuelas del pensamiento organizacional. Surgió así el tema inicialmente influenciado, en especial, por el énfasis en la “tarea”, pasando al énfasis en la “estructura de la empresa”, para luego ser influenciado sobre todo por la psicología y el énfasis en “las personas”, con sus comportamientos y motivaciones, siguiendo con dos énfasis de postguerra: “la tecnología” y el del “medio ambiente”, evolucionando casi simultáneamente dentro de una época de “tendencias del *management*” entre los años setenta, para finalmente estar inscrita dentro del fenómeno de la “competitividad y la globalización” (ver tabla 3).

**Tabla 2.** Evolución de la gestión del talento humano según la época histórico-económica

Época	Enfoque
Época primitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de caza, pesca y recolección.</li> <li>• Autoridad y toma de decisiones: los jefes de familia.</li> <li>• Trabajo en grupo.</li> </ul>
Época esclavista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estricta supervisión del trabajo y castigo corporal.</li> <li>• Realizaban tareas de fuerza.</li> <li>• El esclavo carecía de derechos.</li> </ul>
Época feudal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de servidumbre.</li> <li>• El señor feudal ejercía control sobre el siervo.</li> <li>• Algunos se independizaron y crearon talleres artesanales.</li> </ul>
Época industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparición de los inventos.</li> <li>• Se generaron conceptos como producción y fuerza laboral.</li> <li>• Explotación en el trabajo con horarios excesivos, ambiente insalubre, trabajos peligrosos, entre otros.</li> </ul>
Época actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo tecnológico como herramienta y soporte.</li> <li>• Optimización de los recursos y simplificación del trabajo.</li> <li>• Sociedad del conocimiento.</li> </ul>

**Fuente:** Prieto Herrera (2008).

**Tabla 3.** Desarrollo de la gestión del talento humano

Autor	Enfoque
Taylor	<p><i>Énfasis en la tarea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las tareas debían ser ejecutadas por obreros y empleados.</li> <li>• La administración científica.</li> </ul>
Fayol	<p><i>Énfasis en la estructura organizacional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• División del trabajo, jerarquía, responsabilidad, etc.</li> </ul>
Mc Gregor, Maslow, Lewin, Mary Parker Follet	<p><i>Énfasis en las personas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorías X y Y (falta de responsabilidad vs. desarrollo del potencial).</li> <li>• Surgen los conceptos de motivación, liderazgo, participación, comunicación y satisfacción laboral.</li> </ul>
	<p><i>Énfasis en la tecnología</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto de las TIC sobre la tarea, la gente y la estructura.</li> </ul>
	<p><i>Énfasis en el medio ambiente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad social empresarial.</li> </ul>
	<p><i>Énfasis en la globalización</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bloques comerciales.</li> </ul>
Tendencias administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad total/ <i>Benchmarking</i>/ Reingeniería/ Justo a tiempo/ <i>Empowerment</i>/ Quinta Disciplina (Senge (1995), <i>Organizaciones que aprenden</i>)/ Cinco "S"/ <i>Downsizing</i>/ <i>Outplacement</i> (desvinculación asistida)/ Hoshin Kanri (administración por políticas)/ <i>Coaching</i>/ <i>Outsourcing</i>.</li> </ul>
Cinco modelos del comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocrático.</li> <li>• De custodia.</li> <li>• De apoyo.</li> <li>• Colegiado.</li> <li>• De sistemas.</li> </ul>

**Fuente:** Prieto Herrera (2008) y otros autores.

Vista la evolución del tema de la gestión humana en las organizaciones desde “algunas escuelas del pensamiento organizacional”, es evidente su profunda influencia de la modernidad. Por tanto, el tema del personal en las organizaciones, así como su denominación de “recurso humano”, al lado de los demás recursos de la organización, ha sufrido diferentes transformaciones en su participación y perspectiva, según se resume en la tabla 3.

Menguzzato y Renau (citados por Cejas, 2006) puntualizan los factores que han ido favoreciendo la evolución de las teorías de los recursos humanos, y por ende, el componente estratégico de las organizaciones, factores que tienen que ver, entre otros componentes, con los cambios que se vienen produciendo en las empresas y en el área, el aumento de la competencia —incorporando innovaciones tecnológicas y sus consiguientes resistencias—, el mayor dinamismo del factor humano en los procesos productivos y la importancia de los objetivos económicos, matizados por considerar objetivos sociales.

Por otra parte, Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) hacen un importante recorrido por la evolución de la gestión humana y sus focos centrales, partiendo desde las secretarías de bienestar cuyo campo de acción radicaba en el comportamiento en el taller, las oficinas de administración de personal que buscaban el incremento en la productividad, luego los departamentos de relaciones industriales que centraban la capacidad humana para el trabajo, las áreas de recursos humanos con énfasis en los objetivos estratégicos y la gestión del talento, cuya función directiva se centra hoy en día en apoyar a la gerencia para cumplir los objetivos estratégicos con todos los requerimientos que el mundo moderno y globalizado demanda. Para estos autores, esta función es apropiada y empoderada en todos los niveles de la organización y está íntimamente ligada a todos los procesos de

la empresa, en especial la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación, los cuales definen como “los elementos críticos de la organización asociados a la gestión humana”.

Otro aspecto que pensar en la gestión del talento humano se relaciona con los diferentes enfoques o visiones que al respecto se contemplan, entre los cuales se consideran los expresados por Cerna (2006) quién describe tres momentos y perspectivas importantes para el desarrollo de la gestión humana hasta nuestros días, según se expone en lo que sigue.

1. **Enfoque del talento humano.** Los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos. La eminente dignidad de las personas nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización. Solo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización. La relación persona-organización se constituye en un factor fundamental. Como lo explican Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), la empresa es el escenario en donde la persona encuentra la posibilidad de realizar una de las actividades trascendentes del ser humano: el trabajo.
2. **Enfoque administrativo.** La administración adecuada del talento humano es la responsabilidad de todo gerente. El departamento de talento humano existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados. En último término, el desempeño y el bienestar de cada trabajador son responsabilidad tanto de su supervisor inmediato como del departamento de talento humano.
3. **Enfoque proactivo.** A partir de la anticipación adecuada de los desafíos que enfrentará la orga-

nización, la administración del talento humano puede fomentar en los empleados y los gerentes estrategias que les permitan estar a la vanguardia de las dificultades en cualquier nivel.

Se pretende que estos enfoques se interrelacionen y pongan en marcha planes y estrategias adecuados que permitan el óptimo desarrollo del recurso humano de las organizaciones, sin desconocer el ciclo vital que toda persona atraviesa a lo largo de su vida laboral en cualquier organización; es decir, los tres momentos que atraviesa el talento humano: la entrada, el mantenimiento y la salida, constituidos por fases tangenciales como reclutamiento, selección, formación y desarrollo, remuneración y desvinculación, entre otros (Pardo, 2007). La pertinencia y la efectividad de estos procesos redundan directamente en los resultados de la organización. Como se ha mencionado con anterioridad, la estrategia de la empresa estará alineada con las estrategias de las personas, es decir, la congruencia y concordancia entre los planes estratégicos de la empresa y el plan estratégico de talento humano, ya que es este último quién planea, desarrolla e implementa los procesos organizacionales, y su adecuado direccionamiento, el ambiente interno de la organización y las condiciones del entorno garantizarán la sostenibilidad de la empresa en el momento de desarrollo en que se encuentre.

El propósito de la organización en el entorno es la generación de valor para inversores, clientes y colaboradores, como lo asegura Ulrich (1997, p. 19), especialmente mediante el posicionamiento en el mercado, lo cual es posible si la organización logra crecientes niveles de competitividad (Torres, 2002, p. 1).

Como la eficiencia es uno de los cuatro componentes de las ventaja competitiva empresarial, y

en términos de la administración corresponde a la cantidad de capital invertido en insumos que se requieren para ofrecer un producto determinado (Hill y Jones, 2009), procesos en los que decididamente intervienen personas, por tanto, es importante considerar que los dos factores relevantes de la eficiencia son la productividad de los colaboradores y la productividad del capital.

Es así como la gestión del talento humano (GTH)<sup>2</sup> debe enfocar sus esfuerzos en lograr y mantener organizaciones competitivas, para lo cual es necesario que concentre su acción alrededor del fomento y fortalecimiento de la cadena de valor de la organización, desarrollando una *acción estratégica diferenciada* (AED), no solo para sus inversores o dueños, clientes y colaboradores, como lo menciona Ulrich, sino también para sus proveedores, de manera consistente con los objetivos estratégicos de la organización.

Dicha acción estratégica diferenciada en la gestión del talento humano (AED-GTH) implica el diseño e implementación de estrategias centradas en aprovechar al máximo las potencialidades del personal, reforzar o adquirir aquellas capacidades (de conocimientos y competencias) necesarias para un desempeño exitoso, y que a su vez, brinden la

<sup>2</sup> Cejas (2005) recopila diversos conceptos acerca de la gestión estratégica de talento humano, que parten de la formulación de metas y objetivos tendientes al ajuste entre la organización y el ambiente, bajo las políticas y prácticas de RRHH (Valle Cabrera, 1995), así como otras visiones que relacionan la estrategia, los recursos y las capacidades internas de la empresa (Grant Rober, 1996). Y de la misma forma, perspectivas que aseguran que la clave del éxito empresarial está basada en alinear el talento y la estrategia (Hay Group, 2000) o en examinar todos los niveles de la empresa, incluyendo los recursos humanos (Johnson y Scholes, 1996), y finalmente, como respuesta al análisis de dos tipos de necesidades en la organización, una interna que proviene de un mayor nivel de formación de sus empleados, y una externa, creada por la evolución del entorno general y del entorno competitivo (Menguzzato y Renau, 1991).

posibilidad de proyectar a la persona, garanticen su permanencia a gusto en la organización, generen compromiso, reduzcan el ausentismo y los actos desleales, mejoren el clima organizacional y la imagen que de la organización poseen los clientes externos (Pardo, 2007).

La acción estratégica diferenciada AED-GTH, respecto a los inversionistas o dueños, ha de contemplar el diseño, montaje, implementación y ajuste de indicadores de gestión del talento humano (IGTH) que permitan realizar un efectivo seguimiento, a fin de establecer permanentemente su aporte, y en general todas las áreas, en términos mensurables y objetivos, a los objetivos organizacionales que deberán tener una sólida coincidencia ante los objetivos de los inversionistas o dueños. Visto de esta manera, dichas AED-GTH deben ser susceptibles de ser observables, medibles y alineadas con las estrategias de la empresa, a efectos de generar el valor agregado en la organización, logrando así una ventaja competitiva empresarial. Por tanto, una labor importante de la persona encargada del talento humano consiste en traducir las necesidades de los clientes e inversionistas en oportunidades de gestión enfocadas en un talento humano empoderado y comprometido, dueño y constructor del *know-how* de la organización que lo convierte indirectamente en un socio estratégico efectivo.

Esta perspectiva permitió llevar a cabo un análisis distinto a la visión que había sobre el área en sus inicios, pues el hablar del valor agregado de las personas en la organización dejó de lado la connotación reduccionista y operativa de los "gastos de personal", los cuales son concebidos como desembolsos no capitalizables y de beneficio solo para un período contable, convirtiéndolos en un intangible de alto valor para la organización denominado "capital humano".

Así mismo, el responsable de la gestión del talento humano debe liderar su acción estratégica basada en dos aspectos básicos que generan un equilibrio cuantitativo y cualitativo:

- Contribuyendo desde las acciones y actividades del área a la rentabilidad por medio del crecimiento y la reducción de costos, pero no bajo los confusos tres caminos planteados por Ulrich (1997, p. 28) en el documento referido, sino optando por:
  - Crecimiento potenciado, es decir, a partir del actual mercado, ofertando nuevos o complementarios satisfactorios.
  - Crecimiento exógeno, esto es, llegando a nuevos mercados (nuevos clientes).
  - Crecimiento combinado, o a partir de satisfactorios que capten mayor demanda del actual mercado y a su vez capten nuevos mercados.
  - Construyendo y reconstruyendo la "filosofía fundamental o visión general de la administración", hasta su incorporación dentro de la cultura organizacional, llegando a proyectarse a los actores de la cadena de valor, al mercado y a la comunidad en general, lo que finalmente profundizará en el posicionamiento (Pfeffer, 1996, p. 66).

De otro lado, la acción estratégica diferenciada, respecto a los clientes y colaboradores, concierne a asuntos relacionados con los satisfactorios percibidos por aquellos, además de los niveles de calidad de servicios básicos y complementarios incorporados por la organización para sus clientes y colaboradores. Por tanto, el responsable de la GTH en la organización basará su acción estratégica en cinco aspectos básicos:

- 1) Promoviendo la proyección del *servicio excelente*, mediante la consolidación de un com-

portamiento permanente de gran atención y proactivo hacia los clientes, que finalmente se refleje en óptimos indicadores de gestión, como por ejemplo, nivel de reclamaciones y reclamaciones resueltas.

2) Consolidando el talento humano como el *principal activo* de la organización, de manera consecuente, a través de:

- La “selectividad en el reclutamiento”, como lo plantea Pfeffer (1996), con un doble propósito: disponer del mejor talento humano posible para los propósitos de la organización y despertar altas expectativas de desempeño ante la experiencia de haber superado un riguroso proceso de selección en busca del mejor talento humano.
- La capacitación para el desarrollo de habilidades y destrezas, que sumadas hacen parte del capital humano de la organización que ha de generarle valor a esta.
- La participación, aumentando responsabilidades y posibilidades de toma de decisiones en todos los niveles, e incluso llegando a hacer partícipes de la propiedad a los colaboradores.
- La evaluación formativa y proactiva del desempeño en términos de su aporte a los objetivos organizacionales, basada en la implementación y aplicación de indicadores de gestión que estimulen el logro y el reconocimiento de cambios requeridos para mejores niveles de productividad y competitividad.

3) A nivel externo, el desafío de lograr y mantener organizaciones competitivas, que exige de la GTH considerar todo el tiempo los siguientes factores:

- La evolución del marco teórico e internacional sobre el trabajo, el empleo, las

relaciones laborales y los ambientes de trabajo.

- La evolución y estado del mercado laboral del sector al que se pertenece, a nivel local o regional, nacional e internacional.

4) El panorama de las competencias, especialmente laborales, a nivel interno y externo de la organización, con énfasis en las tendencias del sector en el que se está y la visión de largo plazo que se tenga de aquella, en particular en términos de competitividad.

5) Las características y condiciones socioeconómicas en las que opera la organización, especialmente referidas a la ubicación de los clientes y de los colaboradores.

Desde esta perspectiva, y debido a los cambios del entorno de la organización, se deben contemplar cinco fenómenos para atender todo planteamiento de dirección de personas en una empresa (Cejás, 2005, p. 13):

- a) Hay que tener en cuenta la naturaleza ambigua de los conceptos sobre los que descansa la dirección de personas.
- b) Es necesario deslindar lo que tiene carácter universal y lo que tiene carácter contingente en cuanto a las prácticas de personal.
- c) La toma de conciencia de las dinámicas de reversibilidad e irreversibilidad de los procesos.
- d) El aprendizaje para manejar las interacciones de procesos y resultados que se derivan de la multiplicidad de actividades en que intervienen las personas.
- e) El establecimiento de las bases para la gestión de fenómenos de aparente contradicción.

De la misma forma, Ariza y colaboradores (2004) realizan un importante análisis sobre la visión de

la nueva dirección y administración de personas en la organización, el cual debe partir del estudio del entorno, con base en los recursos y las capacidades y su relación con la utilidad, para la obtención de beneficios en la búsqueda de información y negociación, el aporte de las personas y el desarrollo de su potencial dentro de la organización, los vínculos que se establecen entre esta y las personas, los cuales son denominados por los autores *compromiso organizativo —desarrollo del vínculo individuo-organización— buscando el compromiso de los trabajadores y el logro de los objetivos de la empresa* (Cejas, 2005).

Por otra parte, y como se ha venido formulando, las estrategias diseñadas por las empresas deben poseer dos características básicas para garantizar en gran medida el éxito de la organización: ser congruentes, es decir, acordes con los propósitos organizacionales, el entorno y el momento, y estar soportadas por el talento humano con que aquella cuenta. De esta manera, resulta necesario conocer en profundidad y de manera objetiva las fortalezas y debilidades con respecto a este importante recurso para así determinar las acciones por seguir.

En este sentido, Dolan, Schuler y Valle (1999, p. 12) han determinado seis tendencias y crisis fundamentales en el desarrollo del papel de la GTH en los logros organizacionales:

1. Aumento de la competencia.
2. Los costos y ventajas relacionados con el uso del talento humano.
3. La crisis de productividad.
4. El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
5. Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
6. Las tendencias para la próxima década.

Lo anterior demuestra que la visión misma de la GTH ha sufrido diversos cambios, desde su perspectiva hasta su influencia en la organización para el logro de los objetivos de esta, y principalmente, el nivel de importancia y responsabilidad que recae en el capital humano<sup>3</sup> como base fundamental para la consecución, mantenimiento y desarrollo de los talentos de la organización, así como el soporte de decisiones gerenciales. En otras palabras, hasta llegar a convertirse en la fuente de valor agregado para la finalidad del “negocio”, pues como plantea Calderón (2010), contribuye al desarrollo tanto de competencias individuales como de capacidades organizacionales.

## Modelos actuales de gestión del talento humano

- *Modelo de proyección organizacional*: corresponde a la definición de políticas y objetivos organizacionales que den respuesta los problemas identificados, los requerimientos del mercado y el desarrollo de las capacidades internas, a partir del capital humano. Lo cual permitirá el incremento en la productividad, mejores resultados financieros y la retención de clientes (Calderón, 2008).
- *Modelo de gestión del cambio*: se centra en la transformación organizacional y mejora en la producción, a partir de la implementación de programas y procedimientos que permitan la mejora de los procesos. Modelo en el que deben estar integradas la estrategia, la

<sup>3</sup> Corresponde, según Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), a un componente del capital intelectual conformado por los talentos (saber, saber hacer y querer hacer) que poseen las personas de una organización, y que en conjunto les permiten hacer las cosas mejor que otras organizaciones.

estructura, la tecnología, la gente, la cultura y la política (Calderón, 2008).

- *Modelo de liderazgo de las personas:* facilita la movilización de las personas y que estas logren contribuir a la organización, por medio del desarrollo de competencias en un ambiente de aprendizaje continuo, el mejoramiento de los estilos de dirección con la formación de directivos y el desarrollo de la capacidad comunicativa, la atención a las personas como soporte para cumplir la labor y la motivación a través de políticas claras de reconocimiento (Calderón, 2008).
- *Modelo de gestión de la calidad:* contribuye a crear la cultura de la calidad, mediante la interiorización de prácticas de alto rendimiento y mejoramiento de procesos y facilitando la creatividad e innovación.
- *Modelo de productividad:* tiene en cuenta el valor fundamental de la formación y motivación del talento humano, ya que hace a las personas más eficientes, reduciendo costos y optimizando resultados.
- *Modelo de gestión del talento humano por competencias:* es un modelo que facilita orientar un reentrenamiento laboral basado en el desarrollo de competencias acordes con las necesidades de la organización. Se constituye en parte de los procesos de mejoramiento y favorece la ubicación laboral de los colaboradores y su respectiva promoción y desarrollo.

El objetivo principal de adoptar este esquema en una empresa que desea tener visión y posibilidades de futuro, es el de desarrollar al máximo el potencial estratégico (intelectual, laboral y social) de los miembros de la organización. Lo anterior considerando a estos bajo el nuevo enfoque del talento o capital humano y abandonando

la concepción obsoleta de la administración de personal, las relaciones industriales o la visión reducida de jefe de personal. Por tanto, su labor se centrará en alinear los esfuerzos de su gente con los objetivos de la empresa, es decir, establecer como prioridad para los recursos humanos el compromiso, desarrollo e implementación de las estrategias organizacionales (Pardo, 2007).

De esta manera, todo modelo de gestión del talento humano basado en competencias debe tener como base fundamental los comportamientos observables y no observables del capital humano, determinando de esta manera, implícitamente, todos los niveles o grados en que estarán presentes, así como también si son suficientes y/o necesarios para lograr los objetivos o el éxito en un puesto de trabajo. Estos grados podrán ser expresados en términos de una palabra, la cual deberá ser operacionalizada de forma exhaustiva y excluyente, con el fin de permitir que se detectada eficazmente y por cualquier observador, de manera precisa.

Sin embargo, aunque esta afirmación permita de manera universal visualizar las competencias de cualquier equipo de trabajo, es importante recordar que toda organización deberá definir para cada cargo los criterios de desempeño requeridos para la labor, con base en su misión y visión, y en función de su propia realidad empresarial, las condiciones del entorno, su cultura y estructura organizacional. Esto quiere decir que cada modelo es único e irreplicable en otras organizaciones, ya que la particularidad de cada una de ellas determinará sus propias necesidades, tiempos de ejecución y la proporción de atributos y características del capital humano (Pardo, 2007).

- *Modelo de generación de valor para la empresa:* plantea la integración entre la proyección

organizacional, la gestión del cambio, la infraestructura organizacional, el liderazgo de las personas y la responsabilidad social. El área de gestión humana se convierte en un *staff* organizacional que conoce a fondo la organización y logra ser reconocido.

## Objetivo de la gestión del talento humano

El nivel de participación de la gestión del talento humano en el éxito de la organización. De esta manera, dicha gestión es vista como un conjunto de acciones tendientes a demostrar el nivel de relación causal entre el impacto de diversos programas y políticas de talento humano y los estados financieros de la empresa. Así mismo, buscará potenciar el capital humano en beneficio de los objetivos organizacionales y visualizarlo como un socio estratégico que desarrollará las estrategias de la empresa por medio de sus talentos, antes que a través de acciones administrativas. Gracias a esto se logra compromiso, empoderamiento e identidad corporativa en las personas, cambiando la tendencia antigua de la connotación de personal. Este se convierte en uno de los pilares fundamentales de la empresa, reconocido como el capital humano, el cual es un activo más flexible ya que través de él se puede implementar, reacomodar, adaptar y hacer factible cualquier adelanto tecnológico, concepto teórico o aplicación práctica, lo que le otorga mayor vitalidad a las organizaciones (Pardo, 2007). Como afirma Chuquisengo (2005), "sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos".

En la actualidad, la GTH es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es "obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer

en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro" (Rodríguez y Herrera, 2006). De esta manera, la gestión del talento humano se implementa para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones.

Lo anterior coincide con autores como Cerna (2006), quien considera al talento humano como una capacidad desarrollable, capaz de convertirse en una ventaja empresarial en términos de competitividad y productividad, razón por la cual es de vital importancia para la organización, pues si "el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá", es decir, el talento humano terminará contribuyendo de manera proactiva a los objetivos organizacionales.

Precisamente, los objetivos organizacionales de las empresas que pretenden ser exitosas, se basan en la operación eficiente, en tiempos óptimos, con costos moderados y sin poner en riesgo el ambiente interno o conducir al conflicto para llegar a la máxima rentabilidad. Esto desde una visión que incorpora tres componentes importantes como lo son los objetivos organizacionales, los cuales se constituyen en las metas trazadas por la empresa; la organización como una estructura, con todos sus componentes y cultura; y las personas, como el capital intelectual de la organización. La interacción dinámica y la sinergia entre ellos determinarán en buena parte un factor de competitividad para la organización.

Así mismo, la capacidad de mantener la ventaja competitiva de las empresas está enfocada en la estrategia centrada en el valor que agrega el talento humano a la organización, a través de la estrategia de centrar el talento humano en la línea de acción que la empresa se plantea. En

este sentido, Dessler (2009) propone equilibrar las capacidades de la empresa con las demandas de su entorno, y por ende, el capital humano de la organización para afrontar el desafío. Además, plantea que los gerentes de talento humano se enfrentan a tres desafíos estratégicos básicos: primero, la necesidad de apoyar los esfuerzos por mejorar la productividad y el desempeño corporativos; segundo, los empleados tienen un papel más amplio en los esfuerzos que hace el patrón por mejorar el desempeño; y tercero, los patrones consideran que sus unidades de recursos humanos deben participar más en el diseño (no solo en la ejecución) del plan estratégico de la empresa.

En otras palabras, la estrategia está centrada en las personas y su éxito está determinado por el nivel de participación y compromiso del talento humano y su nivel de eficacia. Por ende, esta estrategia se constituye en un factor diferenciador en el mercado, que garantiza la sustentabilidad de la organización en un entorno dinámico, exigente, altamente competitivo y a menores costos. Como explica Porter (1991, p. 73), "Las empresas consiguen ventaja competitiva al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos, bajar costos y diferenciarse de las otras del sector". Por tanto, la gestión del talento humano se constituye en un eje fundamental y componente básico de la cadena de valor de la empresa, y se refleja en un mayor *valor económico agregado*, vital para la operatividad de la empresa y sus resultados, que da sentido económico al capital intelectual, también denominado "capital humano".

Desde la perspectiva latinoamericana, Chianvenato (2008) confirma que las personas son el principal activo de la organización; por consiguiente,

su reconocimiento y valor en la operación y los logros organizacionales resulta fundamental para el desarrollo general de la empresa y sus fortalezas. Por otro lado, pueden ser generadores de debilidades si las prácticas de administración y gestión del talento humano no son las adecuadas. El autor plantea los siguientes objetivos y su contribución a la eficacia organizacional:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
4. Aumentar la autoactualización y satisfacción de las personas en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar e impulsar el cambio.
7. Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

## Tendencias de la gestión del talento humano

El momento que atraviesa el papel del talento humano en las empresas orienta a sus gestores e investigadores a generar conocimiento sobre el tema; reestructurar las acciones que tradicionalmente se desarrollan y seguir una visión sobre procesos emergentes, basados en la transformación y el cambio organizacional centrado en las personas y el papel de estas en el logro de los objetivos empresariales; reformular las teorías organizacionales sobre el valor que agrega el talento humano al producto y/o servicio, el capital intelectual, la gestión estratégica del talento

humano, fusiones y alianzas estratégicas, internacionalización del talento, *outsourcing*, *downsizing*, entre otros aspectos.

Por otra parte, la tercerización y los *outsourcing* se han constituido en una de las corrientes que en la actualidad han tomado mayor auge en las empresas. La GTH no es ajena a dicha situación. La labor fundamental en este aspecto se centra en reducir su impacto y diversas prácticas administrativas en el ambiente interno, la productividad y el sentido de pertenencia de los equipos, por encima de un beneficio económico y de facilitar procesos sobre las personas. Su sentido se basa en una corresponsabilidad ante el trabajador por parte de la empresa usuaria y la contratante. No obstante, este modelo debe ser revisado a la luz de la percepción sobre estabilidad laboral, pertenencia, seguridad y equidad laboral.

### Competencias del administrador de talento humano

Como ya se había mencionado, el efecto de la globalización y los cambios en las tendencias administrativas ha generado transformaciones significativas en la visión de las personas en la organización. Así mismo, se da otra perspectiva al responsable del área y sus competencias, ya que su interacción con las políticas y objetivos organizacionales determinará el perfil de competencias que deberá desarrollar y potenciar para contribuir a agregar valor al capital humano que conforma la empresa.

Estas competencias están determinadas por la misión o finalidad del área dentro de la organización y los objetivos y propósitos que tiene con respecto a la administración y gestión de personal. Diversos autores y entidades han identificado aquellas que son más efectivas para lograr

las metas propuestas, como por ejemplo, las identificadas por Calderón y Naranjo (2004) en la investigación desarrollada para identificar dichas competencias en directivos de recursos humanos de varias empresas del país. En la tabla que se presenta a continuación los autores en mención resumen aquellas categorías y competencias indicadas para una gestión efectiva de personal.

**Tabla 4.** Categorías y competencias para una gestión efectiva de personal

Categorías	Competencias
Competencias personales transferibles	1. Habilitado de comunicación 2. Trabajo en equipo 3. Orientación al logro 4. Toma de decisiones 5. Capacidad negociadora 6. Aprendizaje continuo
Competencias técnicas o profesionales	1. Manejo de prácticas de TH 2. Conocimiento del negocio 3. Gestión cultural
Competencias de gestión	1. Pensamiento estratégico 2. Gestión de procesos 3. Orientación al cliente 4. Gestión del cambio 5. Liderazgo
Competencias sociales	1. Sensibilidad social 2. Capacidad de interrelación 3. Facilitación 4. Autocontrol

**Fuente:** Calderón y Naranjo, 2004.

Así mismo, se pueden considerar aquellas competencias que facilitan la toma de decisiones efectivas, las relacionadas con las habilidades interpersonales y de comunicación, la gestión eficaz del conocimiento, la visión para una selección y retención del mejor talento humano, la visión estratégica, la planeación, el control y seguimiento, el liderazgo y la orientación al logro.

**Tabla 5.** Constructo de la variable perfil del administrador de recursos humanos y sus dimensiones

Características demográficas	Competencias cognitivas	Competencias conductuales	Competencias técnicas	Rasgos personales
• Género	• Pensamiento analítico	• Iniciativa	• Administrador y visión de cambio	• Flexibilidad
• Edad del ARH	• Capacidad de aprender	• Orientación hacia la satisfacción del cliente	• Habilidades para los negocios	• Se adapta
• Escolaridad	• Pensamiento crítico	• Planeación de funciones a mediano y largo plazo	• Conocimiento de leyes laborales	• Toma buenas decisiones
• Ocupación previa	• Habilidades para solucionar problemas	• Comunicación hacia el personal	• Conocimiento de informática	• Dinámico
• Puesto	• Habilidades directivas	• Habilidades interpersonales	• Conocimiento del inglés	• Visionario
• Antigüedad en la empresa	• Conocimiento de la cultura organizacional	• Trabajo en equipo	• Conocimiento de administración general	• Tiene autoconfianza
• Antigüedad en el puesto	• Uso de información y análisis de datos	• Ambiente de entusiasmo y compromiso	• Habilidades técnicas y estratégicas de su área	• Competente
	• Creador de entornos de sociabilidad	• Líder-guía de compañeros y subordinados	• Actualización	• Valores humanos
	• Conocimiento de la estrategia del negocio	• Motivación al personal	• Habilidades para reaccionar y adaptarse a los cambios	• Paciente
	• Habilidades de organización de eventos y procesos de intercambio de conocimientos	• Delegado	• Involucramiento de la función de ARH la estrategia del negocio	• Preciso y firme en sus decisiones
		• Cooperando	• Conocimiento de administración internacional y varias culturas	
		• Tolerante		
		• Recompensando el desempeño		
		• Alto grado de realización		

Fuente: Liquidano (2006).

## La gestión del talento humano en las mipymes

Un estudio que pretendía conocer la situación registrada inicialmente en 48 mipymes de los sectores alimentos y confecciones de la ciudad de Barranquilla (Colombia), vinculadas al programa Expopyme de la Universidad del Norte, en materia de reclutamiento y selección, descripción de cargos, orientación del empleado, entrenamiento y formación, evaluación del desempeño, administración de la compensación, salud ocupacional

y bienestar social, además de las características predominantes de sus empleados, sobre el encargado de la gestión del talento humano, ratificaron hallazgos en cuanto a las difíciles condiciones por las que atraviesan estas empresas en materia de gestión humana, dado que su capacidad financiera, cultura y estructura no les permite contar con un área específica que atienda la totalidad de requerimientos de las personas que las componen. El dueño, gerente o administrador debe hacer acopio de todas sus capacidades y competencias para actuar como facilitador y

conductor de las personas de la empresa. Los procesos críticos son inducción, formación y entrenamiento, salud ocupacional y bienestar, lo que las hace poco competitivas ante el entorno globalizado del siglo XXI (Jaramillo, 2005).

## Conclusiones

La actual gestión del talento humano (GTH), antes "administración de personal", es fundamental para lograr y mantener organizaciones competitivas, mediante la implementación de la acción estratégica diferenciada (AED), la cual debe comprender: el objetivo estratégico de la GTH, las competencias del líder del talento humano en la organización y los indicadores de gestión del talento humano (IGTH).

La evolución de la pretérita administración de personal, hoy gestión del talento humano, ha estado asociada en general a características de cada época, a las escuelas del pensamiento organizacional y a la época histórico-económica. En la actualidad, ante diversas corrientes alrededor del tema, una predominante es la gestión del talento humano que se articule a los objetivos organizacionales (estratégicos), y por tanto, que aporte valores agregados a la cadena de valor de la organización, dirigida simultáneamente a sus inversores o dueños, clientes y colaboradores.

El principal factor de éxito en la organización está centrado en el equipo de trabajo, el cual deberá cumplir con todos los requisitos para ser un equipo altamente efectivo, el cual se constituirá en un factor diferenciador que garantice los menores costos de operación y los mayores ingresos, ya que su participación en la cadena de valor de la empresa, así como los impactos que genere en los resultados de la organización, hoy en día son posibles de detectar y medir. Así mismo, la eficacia y pertinencia de sus estrategias redundarán de igual forma en los

resultados del área, traducidos en la disminución de los índices de ausentismo y rotación, de accidentes de trabajo, desmotivación, demandas laborales, errores en procesos, disminución en tiempos de alistamiento y operación, entre otros.

Por otra parte, toda organización competitiva estará a la vanguardia de las necesidades de su entorno, en la medida que traduzca sus necesidades en estrategias de acción eficientes y socialmente responsables con su cliente externo interno y que garanticen los mejores resultados para sus inversores.

## Referencias

- Calderón Hernández, G. (2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Calderón y Naranjo (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (23).
- Calderón, G., y Álvarez, C. M. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. *Revista Universidad Eafit*, 42 (142), 26-45.
- Calderón, Naranjo y Álvarez (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19 (32), 225-54.
- Calderón, Naranjo y Álvarez (2010). *Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones*. Bogotá: ACRIP y Universidad Nacional de Colombia.
- Cejas, M. (2005). La formación por competencias: una visión estratégica en la gestión de personas. *Revista Visión Gerencial*.
- Cerna, J. (2010). Aspectos básicos de la gestión del talento humano. Recuperado el 12 de enero de 2010, de [www.talentohumano.com](http://www.talentohumano.com).
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.

Chuquisengo, R. (2008). *Gestión del talento humano*. Recuperado de <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.

Dolan, S., Schuler, R., y Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw Hill.

Hill, C., y Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopymes de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Revista Pensamiento y Gestión* (Barranquilla-Colombia: Universidad del Norte), (18), 103-37.

Liquidano, M. C. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano: sus competencias y la relación con la administración de recursos humanos. *Contaduría y Administración*, (220).

Merina Ferreira, L., y González Fernández, L. (2010). La gestión por competencias y su impacto sobre el compromiso organizacional. Recuperado de <http://copsa.cop.es/congresoiberao/base/trabajo/orgr36.htm>.

Pardo, C. (2007). *Gestión del talento humano basado en competencias, la clave para lograr el éxito empresarial* [tesis de maestría]. Bogotá: Universidad de La Salle.

Pfeffer, J. (1996). *Lo que las empresas efectivas hacen con el personal: ventaja competitiva a través de la gente*. México: Mc Graw-Hill.

Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana. La dirección de recursos humanos, clave para la excelencia empresarial*. Barcelona: Edipe.

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.

Prieto, J. E. (2008). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: ECOE.

Rodríguez, Y., Herrera, T. (2011). La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación. Recuperado de [www.bibliociencias.cu/gsd/collect/eventos/index/assoc/...dir/doc.pdf](http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/eventos/index/assoc/...dir/doc.pdf)

Torres, C. (2002). *El valor económico agregado en los recursos humanos*. Bogotá: Norma.

Ulrich, D. (1997). *La futura agenda para la competitividad: recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.