

La gestión de talento humano como proceso estratégico en el desarrollo organizacional

Talent Management as a Strategic Process within Organizational Development

Diana Esther Álvarez Contreras*

Recibido: 06 - 11 - 2019 / Aceptado: 12 - 03 - 2020 / Publicado: 26 - 06 - 2020

Resumen

El presente artículo de reflexión plantea una mirada a la gestión de talento humano (GTH) como área estratégica y apoyo a los procesos organizacionales. El tema se centra principalmente en analizar la gestión de talento humano como proceso estratégico en el desarrollo de las empresas. Para ello, se realizó revisión documental y análisis en artículos indexados y posturas teóricas. Es así como se aborda la revisión teórica y conceptual de gestión de las personas como proceso estratégico, que es clave para la captación de personal de acuerdo a las necesidades empresariales, los retos y el rol estratégico del área para la optimización del proceso. Como resultado, se enfatiza la efectividad del área en la captación de personas comprometidas y su adaptación a las realidades organizacionales. En conclusiones se resalta el impacto de la GTH como proceso estratégico para atraer personas en la cantidad y calidad requerida por la empresa.

Abstract

This article for reflection proposes a look at Human Talent Management (GTH) as a strategic area, and support for organizational processes. The topic is mainly focused on analyzing human talent management as a strategic process in the development of companies. For this, a documentary review and analysis was carried out on indexed articles and theoretical positions. Thus, the theoretical and conceptual review of people management is approached as a strategic key process for recruiting people, according to business needs, challenges, and strategic role of the area to optimize the process. As a result, the area's effectiveness in attracting committed people and their adaptation to organizational realities is emphasized. In conclusions, the impact of GTH as a strategic process to attract people in the quantity and quality required by the company is highlighted.

Palabras clave:

empresa, estrategia, gestión, procesos, talento humano.

Como citar: Álvarez, D. (2020). La gestión de talento humano como proceso estratégico en el desarrollo organizacional. *Negonotas Docentes*, (15), 33 - 46

Keywords: Company, Management, Human Talent, Processes, Strategy

Declaración de conflictos de interés: el autor declara no tener ningún conflicto de interés.

* Magister en Administración y Dirección de Empresas. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN. Correo: diana_alvarezcon@cun.edu.co

Introducción

La gestión del talento humano (GTH) es un área imprescindible en las empresas. En la actualidad es considerado un proceso estratégico, pues permite localizar personal idóneo y comprometido, que responda a las exigencias y cambios del mercado (Niebles, de la Ossa y González, 2019). Al respecto, Armas, Llanos y Traverso (2017) mencionan que “las personas dejaron de ser vistas como máquinas o recursos, hoy en día son consideradas elementos claves y estratégicos para las organizaciones” (p. 5). Basados en lo anterior, se configura el objetivo central de este documento de reflexión y, bajo una metodología de revisión documental. Esta consistió en el desarrollo de un análisis estratégico del proceso de GTH en las organizaciones, para considerar las fortalezas y debilidades de contar con un personal capaz y comprometido, que se involucre, trabaje en equipo y evalúe su desempeño para la obtención de logros en la empresa.

Por lo tanto, la gestión del talento humano (GTH) se establece como elemento clave en el direccionamiento estratégico, operativo y de apoyo para las empresas, toda vez que garantiza la relación entre los recursos, las metas organizacionales y las competencias o capacidades humanas al servicio de la maximización organizacional; a su vez, es la condición para la existencia de una cultura organizacional efectiva (Chiavenato, 2007). En otras palabras, es el ser humano quien dinamiza los procesos de una empresa y optimiza los recursos a favor de la rentabilidad y el bien social, siendo vocacional y técnicamente el adecuado para el cumplimiento de una función representada en un puesto de trabajo.

En razón de lo anterior, se entiende por GTH al conjunto de actividades que involucra la ubicación de personas idóneas en puestos de trabajos claves y representen una ventaja competitiva sostenible para la organización. En este sentido, estas acciones estratégicas de gestión permiten reservar a los mejores talentos, aquellos que por su alto potencial y rendimiento en el desempeño de sus funciones constituyan un factor diferenciador (Oltra y Vivas,

2013, citado en Franco y Guerrero, 2018). En este punto, cabe resaltar que la idoneidad no es solo profesional o laboral, sino que también es necesario establecer previamente los aspectos sociales y personales del candidato y prospecto, así como también algunas características demográficas claves a la hora de escoger las personas eficientes.

De esta forma, la presente reflexión busca analizar, en primer lugar, los componentes del proceso GTH en las empresas. Para ello, se realiza una revisión teórica y conceptual de GTH como proceso estratégico, de la que se resaltan los alcances del proceso, la correspondencia con la dirección de recursos humanos y factor estratégico en las empresas. Así mismo, la GTH, según Mendoza, López y Salas (2016), implica “un proceso que permite situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado” (p. 66).

En segundo lugar, se ahonda acerca de los procesos estratégicos claves en la GTH más utilizados en las compañías, con los cuales se pueda atraer y retener a las mejores personas en el largo plazo, tal como lo señala Santillán (2017): “La diferencia de una organización con respecto a su competencia radica en su personal clave, quienes generan las buenas ideas, quienes trabajan con entusiasmo, quienes tienen la camiseta puesta” (p.2). De ahí que se cuenten con aquellos procesos que direccionen el desarrollo de buenas prácticas, estrategias y uso de herramientas que generen efectividad en la gestión.

Por último, el presente artículo de reflexión realiza un acercamiento al proceso de GTH desde los retos y rol estratégico, esto es, la GTH como estrategia de competitividad para las empresas, como lo explica Vásquez (2013), “la GTH como una herramienta estratégica de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creatividad” (citado en Cardona, Álzate y Lora, 2018, p. 10). Es de resaltar la importancia de disponer de los medios y recursos adecuados para dimensionar estrategias que orienten al talento humano a su crecimiento personal y profesional.

Referente Teórico

Revisión teórica y conceptual de GTH como proceso estratégico

Los cambios en el contexto organizacional, la evolución de los mercados y los cambios sociales han generado una participación más activa de las personas en las organizaciones (Zamora, 2018). Es así que el aporte del personal en la empresa pasó de ser operativo o técnico a ser estratégico, al acceder más activamente a la toma de decisiones en el logro de las metas y el establecimiento de ventajas competitivas (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010).

De igual forma, Montoya, Boyero y Guzmán (2016), argumentan que

Las empresas deben ser claras en sus procesos y a su vez estar direccionados estratégicamente, a tal punto que permita un engranaje, donde alcance la eficacia y competencia que el mercado exige. De ahí que el proceso de GTH reestructure su funcionamiento y pase a ser un área operativa, a un proceso estratégico generador de valor para la organización. (Montoya, Boyero y Guzmán, 2016, p. 172)

Por lo anterior, desde lo estratégico, el área de GTH es pieza primordial en la organización, ya que se relaciona directamente como proceso con las demás áreas funcionales. De igual manera, realiza una interacción con el entorno interno y externo, al proveer el personal y favorecer la productividad y competitividad organizacional (Montoya, Botero y Guzmán, 2016).

En razón de lo anterior, la gestión de talento humano es considerada por muchos autores un área trascendental en la organización e implica el establecimiento de las mejores prácticas como enfoque para la administración de las personas. De esto se deriva que, cuando se escoja al personal, este cumpla con las condiciones idóneas para el puesto. Es importante indicar que la práctica es aquella que involucra la utilización de las mejores metodolo-

gías y proporciona resultados positivos, es decir, encaminados a los objetivos que la empresa persiga con su personal (Barrios, Gallego, López y Restrepo, 2016).

Por otra parte, la GTH es entendida por Chiavenato (2009) como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para el direccionamiento de las personas y recursos, a la vez pone en práctica las etapas reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p. 9). Es de mencionar, que estas actividades que involucran al capital humano, se extienden a la organización, desarrollo y evolución de las personas en las empresas. En este sentido, el mismo autor plantea que la GTH “construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito” (p. 9). Además, la GTH es considerada una herramienta que influye en la eficiencia y funcionamiento correcto de las organizaciones (Jara, Asmat, Alberca, y Medina, 2018).

Otro enfoque que conceptúa la gestión de talento humano lo establecen Armas, Llanos y Traverso (2017), quienes conciben la calidad, como parte importante del proceso de gestión humana, unida al compromiso del talento humano de hacer las tareas con excelencia. Sumado a lo anterior, los autores indican que la calidad debe ir de la mano de indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad, que permitan la excelencia del proceso (Armas, Llanos y Traverso, 2017, p. 38). Desde este aspecto, la gestión del capital humano se proyecta en la satisfacción del personal, orientado al desarrollo y crecimiento de las personas; y generara un personal satisfecho con el ambiente laboral, su puesto de trabajo y evolución de la organización.

De igual forma, Vallejo (2016) manifiesta que la GTH busca generar en el capital humano la mejora en sus competencias, en la comunicación, satisfacer sus ne-

cesidades y expectativas, así como proporcionar un apoyo y crecimiento personal que permita la evolución en su motivación y personalidad (p. 16). Para este crecimiento en la organización, el personal debe comprometerse a poner todo su potencial, conocimientos y talentos a disposición de la empresa.

Es de anotar que lo anteriormente expuesto por Chiavenato (2009), Armas, Llanos y Traverso (2017) y Vallejo (2016) coincide en establecer que la GTH involucra el crecimiento y progreso de las personas como principal activo intangible de la organización. Al valorar todo un proceso (reclutamiento, selección, orientación, recompensa, desarrollo, auditoría y seguimiento), se logra un compromiso por parte de las personas, sentido de pertenencia, calidad de la labor que ejecuta y productividad, alcanzando con ello el logro de las metas organizacionales.

Cabe resaltar que las empresas requieren, para la obtención de resultados positivos por parte del capital humano, aprender a “desprenderse del temor que produce lo desconocido; romper paradigmas y empezar por el cambio interiormente; innovar constantemente; comprender la realidad y enfrentar el futuro; entender el negocio, la misión, la visión de la empresa” (Vallejo, 2016, p. 16). El aprendizaje en la organización implica la adaptación y la innovación en los procesos organizacionales, igualmente el direccionamiento que el gerente o líder proyecten para ser empresas atractivas para los nuevos talentos.

Con lo anterior se profundiza en los modelos de GTH y la injerencia en el desarrollo de prácticas modernas que condicionan las estrategias para la gestión de personas. Es importante indicar que estos modelos los adopta la organización de acuerdo al tipo y necesidades, de acuerdo con la siguiente caracterización:

- *Modelo de Werther y Davis (1991)*. El modelo contempla la relación de las actividades claves de recursos humanos (fundamentos y desafíos; preparación y selección; desarrollo y evaluación; compensaciones y protección; relación con el personal y evaluación), básicas para el desenvol-

vimiento de las personas dentro de la empresa. Además, integra cuatro objetivos para el área de recursos humanos: corporativos, funcionales, sociales y personales. Se resalta del modelo la integración de elementos para la conformación de un sistema de Gerencia de Recursos Humanos (GRH) y muestra la auditoría como un proceso que retroalimenta y les da continuidad a las operaciones de GRH. Sin embargo, el modelo no realiza proyección estratégica en las actividades de recursos humanos (Aduna, García y Chávez, 2017).

- *Modelo de Harper y Lynch (1992)*. Presenta la descripción de las actividades claves de GTH, enfocado en los mejores resultados. La estrategia del proceso se enfoca en “inventario del personal y la evaluación del potencial humano, la auditoría y el seguimiento al mejor desempeño” (Citado en Hernández, Fleitas y Salazar, 2011, p. 3). Como estrategia se propicia la comunicación organizacional, sin ahondar en el papel de las personas.
- *Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato (2000)*. Este modelo hace referencia al proceso integrado por subsistemas complementarios “Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento y evaluación”, que generan en los recursos humanos una dinámica al ser “captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados” por la empresa bajo una concepción estratégica y teniendo como rectora del proceso a la gerencia (Chiavenato, 2007, pp. 118-119).
- *Modelo de GTH de Diagnóstico, Proyección y Control de Gestión Estratégica – GRH DPC*. Este modelo se caracteriza en sus subsistemas y políticas por darle intervención a los empleados, en el logro de los fines organizacionales y valorar como eje principal la educación y el progreso de las personas como integrante de logro dentro de la empresa (Cuesta, 2011, p. 291).
- *Modelo de Gestión por Competencias – GPC*. El modelo GPC parte de la estructura estratégica de la

organización desde la misión y visión, y articula el proceso en dos ejes básicos: a. La alineación de la estrategia con el personal vinculado a la empresa; b. Desarrollo de las capacidades de las personas alcanzando más beneficios y efectividad en la consecución de las metas empresariales (Alles, 2006).

- *Modelo Gestión por Competencias Laborales (GCL)*. El GCL es un sistema que define la mejora constante de las competencias de los colaboradores e implica una actividad influenciada e interrelacionado por dos factores: “a. factores internos (la estrategia, la arquitectura empresarial, la cultura organizacional y el estilo de dirección) y b. factores externos, (desarrollo científico-técnico, los clientes externos, los mercados de trabajo y capital humano, y las regulaciones estatales legales y políticas)” (Sánchez, Martínez y Moreno, 2017, p. 176), a su vez, desde un enfoque sistémico y estratégico. Así mismo, promueve en el trabajador su crecimiento de forma integral y permanente.

Con base en lo anterior, la conceptualización y los modelos de GTH encontrados en la literatura han puesto de manifiesto la forma de administrar el capital intelectual en las organizaciones. Se resalta la importancia de utilizar las mejores prácticas administrativas de gestión que promuevan el óptimo desempeño del trabajador en su lugar de trabajo y generar mayor aprovechamiento de su conocimiento y talentos en beneficio del rendimiento y capacidad de la empresa.

Además, la GTH propicia, desde lo estratégico, talentos que demuestran sus capacidades, compromiso y disposición al aprendizaje e interacción con el entorno interno y externo, con el fin de lograr los objetivos y satisfacción de los *stakeholders*. En ese sentido, Rodríguez y Santofimio (2016) expresan:

La gestión estratégica del recurso humano va más allá del control de los colaboradores, es propiciar un entorno formador, donde se desarrollen competencias claves para todos los actores del sistema y se motive instituciones inteligentes, con propuestas creativas e

innovadoras, sin olvidar la participación, la responsabilidad y el compromiso (Santofimio, 2016, p. 36).

La estrategia en la GTH resalta la importancia de evolucionar y valorar al personal que se dirige, desde la planeación del personal que se demanda y su seguimiento de crecimiento en la empresa. Estas actividades redundan en un mejor desempeño, sentido de pertenencia y motivación.

Procesos estratégicos claves en la GTH

En el proceso de dirigir al capital intelectual en las organizaciones, y con el objetivo de cautivar, crecer, motivar y retener al mejor prospecto, se fijan los lineamientos necesarios para que, en el menor tiempo, un nuevo talento pueda integrarse de manera rápida a las estrategias y actividades de la empresa. Por esta razón, las mejores prácticas GTH aseguran efectividad del proceso y la obtención de las metas organizacionales. De otra parte, son muchos los teóricos que han expuesto los procesos que en materia estratégica han contribuido a la mejor práctica de gestión humana. Estos autores coinciden en establecer etapas o categorías que implican aspectos de administración de personas, hasta la definición de funciones específicas en la gestión de personal (García, 2009). Así mismo, García (2009) propone cinco actividades esenciales en el proceso de GTH, mencionadas a continuación.

- **La Organización y planificación.**

Este proceso involucra el diseño de políticas y lineamientos claros que indiquen el desarrollo de las actividades que el talento llevará a cabo. El proceso se compone de cuatro etapas: “Planeación Estratégica, Definición de Políticas, Marco Legal Laboral y Análisis y Diseño de Cargos” (García, 2009).

Con respecto a la planeación estratégica, esta contiene la definición de los objetivos organizacionales, planes, programas y pronósticos. La definición de políticas, aparte de ser clara, debe enfocarse al logro de objetivos y las funciones que desempeñará el personal. Dichas políticas giran en torno a aspectos

tos como la “planeación, reclutamiento, selección, salarios, beneficios, entrenamiento, seguridad, desarrollo del personal y las oportunidades futuras para la organización” (García, 2009).

Respecto al marco legal laboral, se referencia la normatividad en materia laboral en Colombia: la Ley 100 de 1993; la Ley 50 de 1990; la ley 789 de 2002; el Código Sustantivo del Trabajo y el Código Procesal de Trabajo y de la Seguridad Social, así como la normatividad vigente y las reformas que surjan. Este aspecto es importante para establecer relaciones sanas entre la empresa y trabajador, así como para propiciar un ambiente de equidad e igualdad. Por último, el análisis y diseño de cargos describe y registra los requisitos que debe poseer un puesto de trabajo, así como las condiciones que debe cumplir las personas que lo ocupará.

Así que cada etapa proporciona al área las bases suficientes para la captación de las personas y las actividades a realizar en el desempeño de su labor. De ahí que la etapa inicial de organización y planificación se diseñe de manera consciente a los objetivos, prioridades y necesidades actuales y futuras, acorde al mercado laboral actual.

• **Incorporación y adaptación de las personas a la organización.**

En la búsqueda y escogencia de las personas idóneas para la empresa, es inevitable contar con condiciones adecuadas, como competencias, habilidades, experiencia, además de una adaptación rápida a las estrategias de la empresa. El proceso incluye la etapa de: “requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización e inducción” (García, 2009). En este proceso, el papel del experto en talento humano y de la planificación es relevante a la hora de proveer al personal idóneo para los cargos necesarios.

Así, la etapa de requisición y reclutamiento considera importante las fuentes internas y externas para el reclutamiento y los medios de comunicación masiva para su difusión, sea esta dentro de la empresa o

fuera de ella. El reclutamiento finaliza con la postulación del candidato con el perfil requerido.

La selección de personal es la escogencia de la persona adecuada para el cargo. Esta etapa consta de: “El análisis de las hojas de vida, pruebas de perfil y/o psicotécnicas, la entrevista y evaluación psicológica, elaboración del ranking y escogencia de la persona” (García, 2009). Seguida de esta etapa, encontramos la de contratación que, en las empresas colombianas, se rige por el Código Sustantivo del Trabajo, que establece la forma de realización: verbal o escrita; y la duración: definida e indefinida.

Por último, la Socialización e Inducción corresponde al involucramiento del nuevo personal a la empresa. Con ello se le brinda toda la información necesaria para su rápida adaptación. Ahora bien, la escogencia de un candidato idóneo debe responder a las necesidades y requerimientos de la organización. De este proceso depende en gran medida que la persona seleccionada se comprometa a crecer y generar una cultura organizacional positiva.

• **Compensación, bienestar y salud de las personas**

Este proceso desarrolla aspectos para motivar a los empleados, con miras a la sostenibilidad y la permanencia en la organización y generar una armonía entre las personas y la empresa, elemento clave para alcanzar los fines organizacionales y el aumento de la productividad (Miranda, 2016). El proceso se compone de las siguientes etapas: “Compensación y Estructura Salarial, Incentivos y Beneficios, Higiene y Seguridad Industrial y Calidad de Vida Laboral”. De ahí la importancia en el personal, pues se sentirá seguro, confiado y orgulloso de la empresa a la que pertenece, con lo que se asegura un desempeño positivo en las actividades.

- *Compensación y Estructura Salarial.* Esta es entendida como la retribución de tipo económico que hace la empresa por el desempeño del trabajador, establecida en la planeación estratégica organizacional y las políticas diseñadas para este concepto.

Es de aclarar que la compensación busca premiar al trabajador en su desempeño y la competencia en el entorno laboral.

- *Incentivos y Beneficios.* Son aquellos que se le proporcionan al personal, sean estos monetarios o no monetarios. Al respecto, Madero, Calderón y Vélez (2015) agregan que, “constituyen una forma de pago que suscita el alcance de las metas y se diseñan en función de resultados y desempeño...” (p. 539).
- *Higiene y Seguridad Industrial.* A este elemento se le llama actualmente ‘sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo’ (SG-SST). El área de gestión humana debe concebir esta estrategia como esencial para la reducción y prevención de accidentes de trabajo. El SG-SST se encuentra regulado en Colombia por el Decreto 1072 de 2015, el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo y las modificaciones sobre la transición para la implementación del SG-SST. El fundamento de este aspecto reside en mantener ambientes sanos, seguros y controlados para la conservación de la integridad del personal que labora en las organizaciones (Ministerio de Trabajo, Decreto 1072, 2015).
- *Calidad de Vida Laboral.* Corresponde al estado emocional del trabajador. Este puede incidir positiva o negativamente en su desempeño productivo y efectivo. Mariño, Guirado y Matamoros (2011) expresan que “si la calidad de vida laboral es buena, genera un clima de confianza y respeto mutuo en el que el individuo tiende a aumentar sus contribuciones y elevar sus oportunidades de éxito” (p. 4). En función de lo anterior, y a raíz de los cambios y exigencias del mercado, los procesos de compensación se encaminan a atraer y retener personal, a través de condiciones y políticas que favorezcan un ambiente competitivo, en el que se valoren las necesidades de las personas y la regulación del mercado laboral.

• Desarrollo del personal

El desarrollo personal estriba en el crecimiento y desarrollo de las personas dentro de la empresa, en

el ámbito personal y profesional, mediante la educación, con la cual se pueda potenciar habilidades, competencias y destrezas en el personal. Se debe agregar que “el desarrollo personal está, relacionado con las fuerzas constructivas internas poseídas por cada persona de ahí que encierra el crecimiento emocional y social” (Jiménez, 2015, p.6). Más aún, corresponde a la construcción individual y es esencial para la captación idónea de personal en las empresas.

A su vez, se encuentra integrado por las siguientes etapas: “capacitación y entrenamiento, el desarrollo profesional y los planes de carrera, la evaluación y mejoramiento del desempeño y el sistema de información y monitoreo de gestión humana” (Jiménez, 2015, p.8). El área de talento humano debe generar las dinámicas para el crecimiento de las personas, a través de la construcción de espacios para la formación. Un personal capacitado y con proyección clara de crecimiento será de mejor utilidad en las actividades, ya que pone a disposición lo aprendido, lo que crea mayor seguridad y empoderamiento en su trabajo.

• Relaciones con el empleado

Es el proceso que busca mantener las relaciones laborales sanas entre el trabajador y jefes. “Involucra la negociación colectiva y la relación con los sindicatos y la cesación o ruptura laboral”. En cuanto a, *la Negociación Colectiva*, se establece como derecho primordial y se basa en el dialogo social entre las empresas, trabajadores y sindicatos; promueve las condiciones laborales óptimas y salarios justos, aparte de generar ambientes laborales sanos. Es de mencionar que en la negociación se abordan temas de salarios, formación y capacitación, seguridad laboral, tiempo de trabajo e igualdad (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 1998, párr. 1).

Por otro lado, la Cesación o Ruptura Laboral consiste en la salida del trabajador de la organización. Esta se puede presentar de forma voluntaria o involuntaria. Según Chiavenato (2007), estas pueden ser de dos tipos:

Despido por iniciativa del empleado o renuncia: cuando el trabajador presenta su dimisión a la organización por motivos personales o para trabajar en otra organización; *Despido por iniciativa de la organización:* cuando la organización aparta de su puesto al empleado por alguna razón específica (adelgazamiento (downsizing), reestructuración, recorte de personal, cambio de competencias, disciplina, incapacidad del trabajador para adaptarse, reducción de costos, entre otras)” (p. 358). Así mismo, las organizaciones ante las situaciones de ruptura laboral y evitar inconvenientes de tipo legal, adopta procedimientos para disminuir los conflictos posteriores al despido, entre ellos “la política de despidos selectivos, la colocación en otra empresa (outplacement) y los planes de renuncia voluntaria. (Chiavenato, 2007, p. 358)

Los procesos estratégicos claves representan la ruta de seguimiento de la empresa en su área de GTH y, de esta manera, orienta la dirección de las personas conforme a los cambios, tendencias y expectativas del mercado laboral, lo que implica captar personas con las condiciones que la empresa necesita.

Retos y rol estratégico en la GTH

La GTH se considera una actividad clave en la organización, por la contribución y dinámica que crea al alinear y ajustar las necesidades de personal con la estrategia organizacional. Así mismo, es elemento integrador y de soporte para conseguir los objetivos y aportar a la competitividad, al proveer

personas capacitadas, entrenadas, motivadas, con calidad de vida, con metas de crecimiento y desarrollo, acorde a las tendencias del mercado laboral. Armas, Llanos y Traverso (2017) indican que “las estrategias serán exitosas con personal y equipos que consigan alinearse a los objetivos organizacionales, para lograr las metas grupales” (p. 53). En este sentido, el personal comprometido promueve la consecución de las metas, pero, en caso de no lograrse, estas crean espacios para la generación de soluciones acordes a la estrategia organizacional.

Dicho lo anterior, el área de GTH debe utilizar las mejores prácticas que desarrollen al personal y que, a su vez, propicien acciones frente a la capacidad y las preferencias del mercado. No obstante, los retos del área son cada vez más exigentes, puesto que se requiere de personas competentes, con perfiles y habilidades para involucrarse de forma rápida a la organización e igualmente fomentar la creatividad, la innovación y el trabajo en equipo (Perneth y Benítez, 2018). Desde esta perspectiva, las empresas son responsables del talento humano que atraen, ya que la evolución del personal dependerá de la valoración que esta reciba: capacitación y formación, seguridad y ambientes saludables.

Se debe agregar que los retos del área de GTH en sus diferentes procesos, se miden con la alineación de la estrategia corporativa. En razón de lo anterior, Aguilar (2014) concibe 15 retos que debe asumir la empresa en la GTH. A continuación, se resaltan del estudio adelantado los siguientes resultados (ver Tabla 1):

Tabla 1. Principales retos en GTH

Reto	Desde su creación	Actual	A futuro
Programas de salud y bienestar	11	6	7
Gestión de cambio	7	7	6
Compensación	9	10	2
Bonificaciones para empleados	2	10	2
Medición de la efectividad de RRHH	2	7	13
Selección e instrumentación de tecnología de RRHH	2	3	13
Relaciones laborales	13	7	
Desarrollo de liderazgo	7	6	7
Aprendizaje y desarrollo	9	10	2
Regulación legal/regulatorio	7	3	11
Efectividad organizacional	7	6	6
Subcontratación	2	10	4
Personal: movilidad internacional de empleados		1	11
Reclutamiento y disponibilidad de fuerza laboral calificada	7	7	6
Retención de personal	11	6	4
Planeación de la sucesión	4	4	7

Fuente: (Aguilar 2104, p. 14)

De los anteriores resultados es importante establecer las prioridades del área en la consecución y conservación del personal que hará parte de la organización. Es de destacar que la eficiencia de las demás áreas de la empresa dependerá de la eficacia de la GTH. Hay que mencionar, además, que los retos a los que se enfrenta el área se encaminan a futuro y de acuerdo al estudio de Aguilar (2014), las variables con mayor porcentaje, corresponden a: medición de la efectividad de RRHH, selección e instrumentación de tecnología de RRHH, regulación legal/regulatorio; personal: movilidad internacional de empleados, programas de salud y bienestar, desarrollo de liderazgo y planeación de la sucesión; variables que ponen a prueba la responsabilidad del área, en cuanto a los recursos

para el crecimiento del personal y la disposición de herramientas que estén a la vanguardia de la dinámica del entorno.

Hoy en día, las personas se postulan a las empresas buscando el crecimiento, productividad, competitividad, seguridad y valoración del ser. Esto significa, para el área de GTH, atraer y retener personal clave. Según Browell (2002): "Retener al personal significa mantenerlos en la empresa, conservarlos y no permitir, bajo ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa, y menos a la competencia" (Citado en Figueroa, 2014, p. 67). Esto es, ofrecer puestos de trabajo seguros, en los que el trabajador refleje su realidad, sea valorado, se desarrolle y sea feliz (Romero, 2018).

Metodología

Para el cumplimiento del objetivo central del artículo se recurrió a una revisión documental selectiva a criterio del investigador. Esta se realizó en bases de datos (Scielo y Redalyc), y de manera complementaria en Google Scholar, tesis de grados, revistas y libros especializados en GTH. Para lo anterior, se recurrió a palabras claves como estrategia de búsqueda, teniendo en cuenta la temática comprendida: gestión de talento humano, proceso estratégico y desarrollo organizacional. Además,

Desarrollo y discusión

La tarea fundamental del área de GTH es proporcionar personas idóneas, capacitadas y competitivas, pues de este proceso se deriva la sostenibilidad y calidad de personas talentosas en las demás áreas funcionales de las compañías (Galvis, 2017). A modo general, la reflexión de la GTH como proceso estratégico en el desarrollo organizacional se direcciona a la necesidad de atraer, vincular, formar y retener profesionales competentes, para alcanzar la excelencia en el servicio y facilitar las condiciones de calidad en los puestos de trabajo.

En este orden de ideas, el área de GTH como proceso provee a la organización de acuerdo a las necesidades; situar a las personas adecuadas en el puesto requerido, además, permite a la organización crecer conforme a las tendencias del mercado laboral. Por otro lado, las necesidades de la empresa se fundamentan en lo cuantitativo al número de personas necesarias; y en lo cualitativo, al grado de especialización requerida en el personal (Dumitru, 2013). En consideración de lo anterior, la GTH como proceso estratégico debe alinearse específicamente a los objetivos organizacionales, para su competitividad en el mercado (Montoya, Boyero y Guzmán, 2016). Igualmente, esta alineación corresponde a las prácticas de gestión utilizadas para la provisión de personal, que involucra las actividades de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño por las empresas, si-

para la selección de los documentos se plantearon los siguientes criterios de inclusión: a) artículos con una palabra clave en su título; b) artículos publicados entre los años 2011 - 2019, correspondiente a 9 años; c) artículos en español y de Colombia. La búsqueda inicial arrojó 250 artículos, de los cuales se excluyeron (207), que no cumplían con los criterios mencionados. Entre los preseleccionados, se encontraron estudios con palabras claves (44) y los estudios seleccionados (Scielo y Redalyc: 20).

guiendo la línea de Chiavenato (2009). A su vez, esta conceptualización involucra el desarrollo organizacional, puesto que la calidad laboral es parte esencial del proceso, respecto de mejorar el desempeño de las actividades con excelencia y las competencias requeridas por el personal que se involucra en la compañía.

En cuanto al aspecto relacionado con procesos estratégicos claves en la GTH, nos conduce a lo diseñado por García (2009), quien establece cinco etapas del proceso de gestión humana que toda empresa debe concebir. Estas involucran la planeación y organización como eje principal para la sincronía del área con la planificación general de la organización; de allí, que las demás etapas determinan las bases suficientes para la captación de personas conforme a los puestos de trabajo necesarios. Este aspecto se encuentra relacionado con la práctica de GTH, ya que alinea y relaciona a las personas con las actividades y estrategias que la empresa adopta para el desarrollo del negocio. En este sentido, las mejores prácticas usadas en GTH redundarán en ventajas competitivas, pues cada vez más las compañías demandan personal idóneo, aparte de evolucionar conforme a las preferencias del mercado laboral.

Finalmente, en cuanto retos y rol estratégico en la gestión del talento humano, se direcciona a lo planteado por Aguilar (2014), quien expresa, según

la investigación realizada a varios negocios en la ciudad de Cali, los retos del área de talento humano se enfrentara a futuro, como: la medición de la efectividad de RRHH, selección e instrumentación de tecnología de RRHH, regulación, movilidad internacional de empleados, programas de salud y bienestar, desarrollo de liderazgo y planeación. A

Conclusiones

La gestión de talento humano, desde la estrategia, es un proceso que deja de ser operativo para convertirse en parte de la estrategia organizacional y de apoyo a los demás procesos en la empresa. Por lo tanto, su papel es importante en la captación y dirección de personal que se adapten fácilmente a las realidades del entorno empresarial. Además, desde los modelos de GTH, la captación y selección de candidatos será acorde a las necesidades de la empresa y las tendencias actuales del mercado laboral.

Por otra parte, el área de GTH impacta estratégicamente en la organización, por la cantidad y calidad de personas que harán parte de la plantilla, de lo que se sigue que su planeación determine ahorrar costos y tiempo en la postulación y ubicación de los candidatos, aparte de ejercer efectividad en sus

partir de estos elementos se desarrolla un personal comprometido en la consecución de los objetivos organizacionales. Hay que mencionar, además, que las personas se postulan en aquellas empresas en las que hallen retos para su crecimiento personal y profesional, sean productivos, competentes, se sientan seguros y valorados en su ser.

procesos. Por tanto, el papel y rol estratégico del área redundará en mayores beneficios en la operatividad de la empresa, en cuanto a la productividad, competitividad, seguridad y valoración de las personas. Además, los procesos estratégicos de GTH, se adaptan a la necesidad de la empresa. Para ello requiere de personas idóneas al frente de la gestión; equipos de personas profesionales con las competencias y habilidades que la gestión necesita.

Otro aspecto a considerar es la imagen corporativa, pues esta resulta fundamental para atraer futuros prospectos. La percepción que exista en el mercado permitirá ser atractiva a la hora de captar los nuevos candidatos; condición que se logra con la valoración y proyección del personal interno, cuando se evidencia una cultura corporativa y calidad laboral.

Referencias

- Aduna, A., García, E. y Chávez, E. (2017). Modelos de gestión de Recursos Humanos. *Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Rio- Tepexi*, 4(8). Recuperado de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Aguilar, J. (2014). Retos y rol estratégico en la gestión del talento Humano Caso en empresas de Cali, Colombia. *Mercados y Negocios*, 15(1), 4-20. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5811263.pdf>.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. (1a. ed) (2a Reimpresión). Buenos Aires: Granica.
- Armas, Y., Llanos, M. y Traverso. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*. Ecuador: Universidad ECOTEC. Recuperado de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

- Barrios, M., Gallego, G., López, A. y Restrepo, F. (2016). Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia). *En-Contexto*, 4(4), 117-137. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5518/551857280004/551857280004.pdf>
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, desafíos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>
- Cardona, D., Álzate, J. C., y Lora, H. (2018). Estrategias para la gestión del talento humano en las asociaciones de yuqueros adscritas a Colfeyuca en Sucre, Colombia. *Revista de investigación, desarrollo e innovación*, 9(1), 9-18. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ridi/v9n1/2389-9417-ridi-9-01-9.pdf>
- Cuesta, A. (2011). Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(2), 287-297.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ª. ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c-14d9687966f292cd2.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª. ed.). México: McGraw-Hill
- Dumitru, D. (2013). Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos. Recuperado de <http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/2382/Trabajo.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Figueroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana, *Revista Económicas CUC*, 35(1) 61-77. Recuperado de https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/download/219/pdf_43/0
- Franco, O. y Guerrero, C. (2018). Revisión Conceptual Gestión del Talento Humano. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/335172763_Revision_conceptual_Gestion_del_Talento_Humano
- Galvis, O. (2017). Causas e impacto socio-económico por liquidación de las empresas comerciales y de servicios. *Revista FACE*, 17(1), 44-54. DOI: <https://doi.org/10.24054/01204211.v1.n1.2017.709>
- García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & gestión*, (27), 162-200. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf>

- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N. y Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760. Recuperado de https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/html/index.html#redalyc_29058775014_ref14
- Jiménez, E. (2015). Desarrollo personal y profesional de maestras de educación primaria: aportes de la orientación. *Revista actualidades investigativas en educación*, 15(1), 1-29. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v15n1/a29v15n1.pdf>
- Hernández, I., Fleitas, S. y Salazar, D. (2011). Particularidades de la gestión de los recursos humanos en empresas cubanas. *Revista Avanzada Científica*, 14(1), 35-46. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/serolet/articulo?codigo=3646564>
- Madero, S., Calderón V. y Vélez, F. (2015). Preferencias de las personas a las prestaciones y beneficios en su lugar de trabajo: Caso de una empresa maquiladora en la frontera noroeste México-Estados Unidos. *Nova Scientia*, 7(15), 529-552. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v7n15/2007-0705-ns-7-15-00529.pdf>
- Mariño, A., Guirado, A. y Matamoros, Y. (2011). La calidad de vida laboral en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de las Tunas. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 3(26). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/serolet/articulo?codigo=6372618>
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/serolet/articulo?codigo=5794127>
- Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Investigación & Negocios*, 9(13), 20-27. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v9n13/v9n13_a05.pdf
- Montoya, C., Boyero, M., y Guzmán, V. (2016). La Gestión Humana: Un Socio Estratégico Organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20 (1), 164-188. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357943291005>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1998). Negociación colectiva y relaciones laborales. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/topics/collective-bargaining-labour-relations/lang--es/index.htm>
- Pernet, S. y Benítez, R. (2018). Gestión estratégica del talento humano en la empresa proveedora del oriente (tesis de especialidad). Universidad de Cartagena, Cartagena, Bolívar. Recuperado de [https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/7332/Monograf%c3%ada%20Especializacion%20Gestion%20Gerencial%20XXXIII%20Sally%20y%20Robert\(revisado\).pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/7332/Monograf%c3%ada%20Especializacion%20Gestion%20Gerencial%20XXXIII%20Sally%20y%20Robert(revisado).pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Rodríguez, L. y Santofimio, A. (2016). Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional (tesis de maestría), Universidad Libre De Colombia, Bogotá. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9846/tesis%20definitiva11%2009%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romero, Z. (2018). Lineamientos estratégicos para la optimización del clima organizacional de la dirección sectorial de control de la administración descentralizada de la contraloría del Estado Mérida. *Conocimiento Global*, 3(1), 56-69. Recuperado a partir de <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/28>
- Sánchez, A., Martínez, R. y Moreno, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar*, 27 (66), 169-184. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v27n66/0121-5051-inno-27-66-00169.pdf>
- Santillán, W. (2017). Atraer, Motivar y Retener el Talento en las Organizaciones. *CienciAmérica*, 6(3). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6163690.pdf>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Ecuador: La Caracola Editores. Recuperado de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Zamora, M. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Revista Extremeña de Ciencias Sociales "ALMENARA"*, (10), 87-109. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>