

# La gestión humana frente a sus nuevos retos sociales, políticos y económicos: Contemporaneidad y tendencias

Nubia Lucero López Pinillos <sup>1</sup> Angie Karina Cruz Portilla <sup>2</sup> Diana Carolina Tapie González<sup>3</sup>

## RESUMEN

El presente artículo aborda el tema sobre la importancia que tiene en el mundo moderno, la Gestión del Talento Humano en las organizaciones, sus tendencias; se inicia un recorrido en su génesis dentro de la historia económica y social, sus procesos partiendo de su vida primitiva y su evolución, la interrelación del ciclo vital de las personas, su vida laboral, empezando por el reclutamiento, selección, formación, desarrollo, remuneración y desvinculación, entre otros; como también, la incidencia del talento humano en la transformación y cambio organizacional permanente, la obtención de logros y cumplimiento de objetivos, en todos los sectores empresariales.

Se tuvieron en cuenta varias teorías sobre la Gestión del Talento humano, las investigaciones se realizaron en varias empresas colombianas de diferentes sectores y tamaños, cuyos estudios se enfocaron en conocer la situación registrada en cada una de ellas, describiendo las características de las áreas de Gestión Humana y las prácticas de recursos humanos, tomando en cuenta las más sobresaliente en relación al conocimiento como activo intangible en la obtención de ser una ventaja competitiva sostenida, para cada una de las demás áreas de la organización ante un mundo globalizado y exigente. La aparición de las TIC ha dinamizado la economía, el conocimiento en las personas y su fuerza de trabajo representan un alto porcentaje en cuanto a su contribución, lo cual puede ser difícil medir y calcular; un Departamento de RRHH era solo un área vinculante o

---

<sup>1</sup> Profesora asociada en la Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira, Maestría en administración y alta gerencia en la Universidad Nacional de Colombia, Especialista en infancia y adolescencia con la Defensoría del pueblo, Especialista en Andragogía y pedagogía en la Universidad Habana Cuba, Especialista en derechos administrativo público, Psicopedagoga de la Universidad del Valle, Educación desescolarizada en la Universidad Pensilvania y la Universidad de Quebec, Canadá. Directora del Grupo de Investigación Transformadores de Vidas – GITRAVI Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira, Colombia. Correo: [nllopezp@unal.edu.co](mailto:nllopezp@unal.edu.co)

<sup>2</sup> Estudiante, programa de Administración de Empresas, Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira. Palmira, Colombia. Técnica de Asistencia Administrativa, Sena. Palmira, Colombia. Grupo de Investigación Transformadores de Vidas – GITRAVI Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira, Colombia. Correo: [akcruzp@unal.edu.co](mailto:akcruzp@unal.edu.co)

<sup>3</sup> Estudiante, programa de Administración de Empresas, Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira. Palmira, Colombia. Técnica en Producción de Información Administrativa, Sena. Palmira, Colombia. Grupo de Investigación Transformadores de Vidas – GITRAVI Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira, Colombia. Correo: [dctapie@unal.edu.co](mailto:dctapie@unal.edu.co)

desvinculación de personal, hoy en día es un valor agregado para la competitividad y proyección de la organización.

**Palabras clave:** Gestión del talento Humano, organizaciones, personas, conocimiento, ventaja competitiva sostenida.

## ABSTRACT

This article deals with the importance of the modern world, Human Talent Management in organizations, their trends; it begins a journey in its evolution within the economic and social history, its processes starting from its primitive life and its evolution, the interrelation of the life cycle of the people, their work life, beginning with the recruitment, selection, formation, remuneration and disengagement, among others, as well as the incidence of human talent in the transformation and permanent organizational change, achievement of goals and achievement of objectives in all business sectors.

Several theories on Human Talent Management were taken into account, the investigations were carried out in several Colombian companies of different sectors and sizes, whose studies focused on knowing the situation registered in each of them, describing the characteristics of the Management areas Human and human resources practices, taking into account the most outstanding in relation to knowledge as an intangible asset in obtaining to be a sustained competitive advantage, for each of the other areas of the organization before a globalized and demanding world. The emergence of ICT has boosted the economy, knowledge in people and their workforce represent a high percentage of their contribution, which can be difficult to measure and calculate; a Department of Human Resources was only a binding or unrelated area of personnel, today it is an added value for the competitiveness and projection of the organization.

**Key words:** Human talent management, organizations, people, knowledge, sustained competitive advantage.

## INTRODUCCIÓN

La Gestión Humana debe estar alineada con los procesos de la organización en su estrategia de negocios, a final de la década de los años 70', se empieza a considerar importante la participación de las personas en la práctica ejecutiva y la aplicación de modelos estratégicos de Recursos Humanos. Posteriormente se construyeron cuatro teorías dominantes que se encuentran actualmente en la contemporaneidad denominadas: denominadas la universalista, la contingente, la configuracional y la contextual.

Un grupo importante de académicos realizaron varias investigaciones en diversas empresas con lo cual lograron identificar que algunas de ellas, aún viven en el pasado en la administración de Recursos Humanos, a pesar de las tendencias que tiene hoy en día la Gestión Humana, los aspectos éticos son bastante problemáticos. Se considera necesario entrar a resolver este problema a futuro con nuevas investigaciones que pueden salir de la academia y que entren a fortalecer el desarrollo sobre todo de las pymes que de acuerdo con las teorías estudiadas son las

que más rezagadas se encuentran y que viven alejadas de la contemporaneidad de la Gestión Humana y sus nuevas tendencias. Llevar a estas organizaciones un modelo de desarrollo de acuerdo a su actividad económica que les permita ser más competitivas, que identifiquen la importancia del talento humano como valor agregado a cada una de las áreas de la organización.

Los modelos y enfoques de la Gestión del Talento Humano han tenido grandes transformaciones, al igual que la visión, las tendencias y la evolución del papel de las personas, aparece una debilidad en la alta dedicación operativa, lo cual indica que la Gestión Humana en estas pymes solo está enfocada en la unidad operativa, descuidando las demás áreas, estableciendo grados de importancia para sus áreas, que sin embargo no son tenidos en cuenta.

Cabe notar que Fayol, quien es considerado uno de los pioneros de la administración, nunca encontró necesario "separar" la función de personal, de las demás operaciones de la empresa, porque él estaba convencido de que esta era tan importante, que resultaba necio proponer tal separación: "La función administrativa -escribe Fayol- sólo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego lamateria prima y las máquinas, la función administrativa sólo actúa sobre el personal."

De acuerdo con las teorías enmarcadas en este trabajo, se lograron identificar de manera general, que una de las principales debilidades de la Gestión Humana en las organizaciones, sin especificar su tamaño, es no ser tenida en cuenta por la Gerencia debido a la carencia de resultados cuantitativos demostrables a la organización, puesto que su aporte es principalmente cualitativo.

### **Evolución de la Gestión del Talento Humano**

Los modelos y enfoques de la gestión del Talento Humano y la visión de la organización han sufrido grandes cambios a través de la historia, las tendencias administrativas y la evolución del papel de las personas en la misma. Esta perspectiva tiene como elemento principal el rol del talento humano en la productividad y competitividad organizacional.

Según Pardo & Porras (2011) en las últimas décadas, la Gestión de Personal ha tenido una gran evolución caracterizada por el cambio en la concepción del personal, entendida antes como un costo para la organización para pasar a ser un "recurso",<sup>4</sup> generando una ventaja competitiva sostenida, como papel importante dentro de los objetivos estratégicos de la organización, como componente clave en el proceso de creación de valor.

---

<sup>4</sup> Camisón citado por Calderón (2006), citado por pardo y porras (2011) define recurso como todo aquel factor de producción sobre el cual la empresa puede ejercer un control efectivo, con independencia de que pueda tener sobre ellos derechos y propiedad.

Época	Enfoque
<b>Primitiva</b>	Actividades de caza, pesca y recolección, autoridad y toma de decisiones, trabajo en grupo.
<b>Esclavista</b>	Estricta supervisión del trabajo y castigo corporal, realizaban tareas de fuerza, el esclavo carecía de derechos
<b>Feudal</b>	Concepto de servidumbre, el señor feudal ejercía el control sobre el siervo, algunos se independizaron y crearon talleres artesanales
<b>Industrial</b>	Aparición de los inventos, aparición de los conceptos producción y fuerza laboral, explotación del trabajo con horarios excesivos, ambiente insalubre, trabajos peligrosos, entre otros.
<b>Actual</b>	Desarrollo tecnológico como herramienta y soporte, optimización de los recursos y simplificación del trabajo, sociedad del conocimiento

Tabla 1. Evolución de la gestión del Talento Humano según la época histórico-económica. Fuente: Prieto Herrera (2008)

Autor	Enfoque	Denominación
<b>Taylor</b>	Énfasis en las tareas ejecutadas por obreros y empleados y la administración científica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretarías de Bienestar</li> </ul>
<b>Fayol</b>	Énfasis en la estructura organizacional: División del trabajo, jerarquía, responsabilidad, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de personal.</li> </ul>
<b>McGregor, Maslow, Lewin, Mary Parker Follet</b>	Énfasis en las personas - Teorías X y Y (falta de responsabilidad vs. desarrollo del potencial). - Surgen los conceptos de motivación, liderazgo, participación, comunicación y satisfacción laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones industriales.</li> <li>• Gerencia del Talento Humano</li> </ul>
	Énfasis en la tecnología - Impacto de las TIC sobre la tarea, la gente y la estructura.	
	Énfasis en el medio ambiente - Responsabilidad social empresarial.	
	Énfasis en la globalización - Bloques comerciales.	
<b>Tendencias administrativas</b>	Calidad total/ Benchmarking/ Reingeniería/ Justo a tiempo/ Empowerment/ Quinta Disciplina (Senge (1995), Organizaciones que aprenden)/ Cinco "S"/ Downsizing/ Outplacement (desvinculación asistida)/ Hoshin Kanri (administración por políticas) Coaching/ Outsourcing.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia del Talento Humano</li> </ul>
<b>Cinco modelos del comportamiento organizacional</b>	1. Autocrático. 2. De custodia. 3. De apoyo. 4. Colegiado. 5. De sistemas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia del Talento Humano</li> </ul>

Tabla 2. Desarrollo de la gestión del Talento Humano según teorías administrativas. Fuente: Prieto Herrera (2008) y otros autores.

Según Valenzuela, Ramírez, González, & Celaya (2010) La historia nos narra que los bienes para suplir las necesidades humanas, se producían en el seno de cada familia en régimen de autoconsumo, todos sus miembros colaboraban en la fabricación de todos sus productos para subsistir, según Valenzuela et al. De esta manera, fue cambiando del taller doméstico a la gran factoría, del trabajo a escala reducida al trabajo a gran escala, del uso de las máquinas manuales a las mecánicas movidas por el vapor, de la utilización de pequeños capitales a su empleo masivo, una vez producida la necesaria acumulación previa. Con la Revolución industrial nació la nueva empresa capitalista, en el centro neurálgico del nuevo modo de producción tomado de (Pérez, 2010).

La Revolución Industrial reflejó la necesidad que las organizaciones sean lideradas por personas capacitadas, esta evolución fue llegando, social, política y económicamente. La vida se fue transformando, los valores de las personas, la calidad de vida, contribuyendo de manera especial el cambio climático y las mismas acciones de la naturaleza, esto ha incidido de manera rápida a modificar el pensamiento del hombre y con él la cultura de grandes ciudades, apareciendo por la misma necesidad y comodidad del hombre la tecnología, con ella la innovación, lo cual ha llevado a que surjan organizaciones con variedad de actividades económicas, supliendo las necesidades sociales.

Por consiguiente, la productividad, eficiencia y calidad, han pasado a ocupar un lugar central en la preocupación de empresarios e investigadores, junto a ello, se ha tomado conciencia de la necesidad de lograr organizaciones que ofrezcan mayores posibilidades de desarrollo a sus miembros. El interés por la creación de organizaciones que sigan formas adecuadas de configuración y que permitan, así, mayores niveles de productividad y calidad en un clima altamente humano, ha conducido también a que se tome más conciencia de la necesidad de efectuar diagnósticos acertados acerca del estado de los sistemas organizacionales.

Asimismo, cada vez la importancia del conocimiento en las organizaciones es mayor, una organización que no invierta en talento humano (capacitando y formando) se puede quedar rezagada y difícilmente tendrá éxito, puesto que, la calidad, la eficiencia y la productividad van de la mano con la tecnología, la cual ha llegado al mundo a través del conocimiento, este concepto se puede considerar el más importante y sobre él gira toda la evolución y desarrollo de la sociedad y con él, el de las organizaciones.

“La Sociedad Post-Industrial”, “Sociedad Capitalista” o “Sociedad del Conocimiento” citado por De Catro, Navas, López & Delgado (2010) Desde hace ya más de tres décadas se habla de una nueva realidad económica, social y empresarial, donde el conocimiento en sus diferentes manifestaciones se configura como uno de los principales recursos con el que pueden contar las organizaciones y los países para mejorar su riqueza y bienestar. La aparición de las TIC y los medios de comunicación, aceleraron los procesos y dinamizaron la economía, lo cual exigió que esos Departamentos de Recursos Humanos que en el pasado eran mirados con desagrado por parte de los trabajadores y cuyas acciones tampoco significaban la vinculación de una fuerza de trabajo, su existencia sólo tenía un fundamento jurídico, su vinculación o desvinculación, algunos gerentes o directivos persisten en esta manera de pensar y de actuar frente a sus colaboradores desconocen o no quieren dar paso a la contemporaneidad, ni aceptan otras tendencias en la Gestión humana.

## La contemporaneidad de la Gestión Humana

Según dice Delery y Doty (1996) citado por Bermúdez (2014) que la falta de una base teórica puede ser desmentida no solo en la propia revisión de la literatura teórica, sino también al apoyarse en los hallazgos de la investigación empírica, de esta manera se identifican siete prácticas de gestión de recursos humanos las cuales permiten clasificar cuatro modos de esta teorización: perspectiva universalista, la contingencial, la configuracional y la contextual. Teorías dominantes en el estudio de la administración estratégica de Recursos Humanos en la actualidad.

La perspectiva universalista, cree que es posible esbozar modelos estratégicos de Gestión humana que sean aplicables a todas las organizaciones a través de la "normalización" de procesos incorporados en un esquema sistemático, es de suma importancia entender la organización como un sistema compuesto de subsistemas y opera en un suprasistema, según Kast y Rosenzweig (1973) citado por Bermúdez; sin embargo, ello será posible únicamente si se logra la coherencia de los procesos entre sí (ajuste interno). El aporte fundamental "radica en la justificación de la importancia estratégica del capital humano, proponiendo un conjunto de *mejores prácticas* que permite a las empresas crearlo y gestionarlo" según Martín et al (2009, pág. 40) citado por Bermúdez.

La perspectiva configuracional, complementa la anterior y surge del análisis del trueque que se da entre clústeres y grande grupos empresariales de prácticas de administración estratégica del recurso humano, a fin de lograr sinergia en el alto nivel corporativo, el principal aporte es que "permite analizar a fondo la integración del sistema de recursos humanos, que queda definido como un conjunto multidimensional de diferentes elementos que se pueden combinar entre sí dando lugar a un número infinito de configuraciones posibles" Martín et al. (2004, pág. 34) citado por Bermúdez; y para poder lograrlo se debe realizar el ajuste interno.

La perspectiva contingente, surge a partir de la "Teoría de la contingencia" (Burns y Stalker, 1961; Chandler, 1962; Woodward, 1965; Lawrence y Lorsch, 1967) citado por Bermúdez. Existen dos teorías base para esta perspectiva según Martín et al. (2004) citado por Bermúdez: **la teoría del comportamiento** que intenta demostrar la importancia de la relación existente entre las características del contexto y las prácticas del personal (actitudes y comportamiento) (cf. Jackson, Schuler y Rivero, 1989) citado por Bermúdez y **la teoría de los recursos y capacidades** que enfatizan en la premisa "la empresa es una fuente de recursos heterogéneos que deben ser utilizados para lograr las ventajas competitivas" (cf. Castillo y Portela, 2002).

El mayor aporte de esta perspectiva es haber demostrado que el rendimiento organizacional está fuertemente determinado por factores ambientales *externos*.

Por último, está la perspectiva contextual, que es un avance del cuerpo teórico, incluye un nuevo punto de vista, sin omitir las exigencias externas y los aprendizajes internos. La hegemonía teórica tratada se ve obligada a ceder el paso según lo afirma Bermúdez (2014), debido a la versatilidad del sistema capitalista y la capacidad de adaptación a los mercados globalizados, ello conllevó a que las estructuras organizacionales tradicionales se transformaran a "redes dinámicas concebidas como unidades auto programadas y auto dirigidas, fundadas sobre la descentralización, la

participación y la coordinación". Surgen nuevas lógicas como por ejemplo los determinantes geográficos (De Cieri, 2007; Huault, 1998) y el avance de los dispositivos tecnológicos (Aubert, 2012).

Según Mondy, R. Noe, Robert. (2005) Desde lo conceptual y dando una mirada retrospectiva a lo pragmático y teórico diremos que en toda organización hay bienes tangibles e intangibles y que se puede dar un valor considerable a lo tangible, como son los muebles e inmuebles que podemos apreciar visualmente, por el contrario, en los RRHH lo intangible como son las personas es una tarea difícil de medir y entender su valor cuántico.

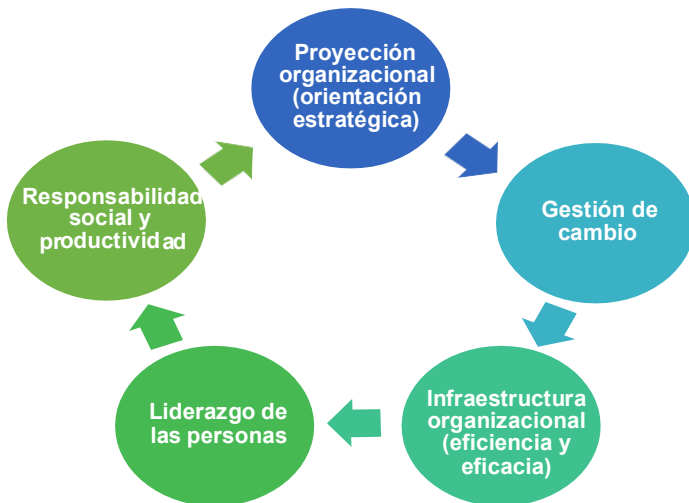
En relación a la contribución que hacen los empleados en una organización, su fuerza de trabajo es del 80%, lo cual es difícil medir y entender, tomado Institute de California (citado por Mondy et al 2005)

Estas concepciones hacen parte de la evolución del pensamiento, anteriormente el trabajador era visto en el Departamento de Recursos Humanos como un objeto, había deshumanización en algunos procesos, la función de ese departamento solo era vincular o desvincular personal, visto con repudio por los demás integrantes de la organización, la transformación del pensamiento del hombre con sus ideologías ha sido impulsada por los cambios sociales, políticos, económicos, culturales, tecnológicos, acciones de la naturaleza, cambios climáticos, provocados en muchas ocasiones por las acciones antrópicas, lo anterior, ha llevado a que actualmente tengamos una mayor comunicación entre países y de esta manera cerrar las brechas del subdesarrollo y referirnos a países emergentes, con crecimiento en el ámbito internacional, contribuyendo al crecimiento de las organizaciones.

Como afirma Calderón, G. (2006) A pesar de lo anterior, la contribución de las áreas de gestión humana a la organización ha venido incrementándose en los últimos años en Colombia. Estudios de la década pasada, como el del Consejo Regional de Planificación Económica y Social (Corpes, 1995), mostraban importantes limitaciones en los gerentes y en las áreas de recursos humanos para contribuir a la organización.

Aunque la Gestión es uno de los campos empresariales que más cambios ha tenido, algunas organizaciones pueden mostrar resistencia al cambio, teniendo en cuenta que este también es un proceso cultural, donde muchos persisten en la continuidad del ayer.

Posteriores estudios, como el Aon Consulting (2002), indican un avance en la toma de conciencia por parte de la dirección de recursos sobre la necesidad de contribuir a la efectividad organizacional, no sin señalar que las actividades del área seguían más orientadas a lo operativo que a lo estratégico. Por su parte, la Price Waterhouse (2002) encontró efectos positivos de la inversión en Recursos Humanos sobre los resultados organizacionales; en concreto que una mayor inversión en servicios de recursos humanos favorecía la productividad. Otro estudio reciente de Calderón (2008), realizado en una muestra de empresas colombianas de diferentes sectores y tamaños, concluyó que las áreas de gestión humana sí generan valor para las empresas en cinco dimensiones como lo muestra la figura 1



Cinco dimensiones, para la generación de valor. Figura 1. Elaboración propia

Las diferentes áreas de una organización se pueden ver beneficiadas en la proyección organizacional, teniendo en cuenta la capacitación como el aprendizaje que debe hacer un trabajador en su puesto, en el diario transcurrir este trabajador puede conseguir la eficiencia y su formación a futuro también puede ser apoyada por RR.HH. lo cual redundará en beneficios para la organización, la renovación de estructura física y orgánica, debe ser respaldada con la identificación de perfiles, para evitar malas contrataciones. Por lo tanto, el desarrollo de la Gestión Humana debe tener perspectivas para su gestión.

### Perspectivas de la Gestión

Basadas en lo que expresa Cerna (2006), existen tres momentos y perspectivas importantes para el desarrollo de la gestión humana hasta nuestros días:

- Enfoque del talento humano: los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos.
- Enfoque administrativo: la administración adecuada de Talento Humano es la responsabilidad de todo gerente.
- Enfoque proactivo: a partir de la anticipación adecuada de los desafíos la administración de Talento Humano puede fomentar estrategias para estar a la vanguardia de las dificultades en cualquier nivel.

Estos tres momentos deben interrelacionarse de forma tal que no se desconozca el ciclo vital de toda persona en su vida laboral: reclutamiento, selección, formación y desarrollo, remuneración y desvinculación, entre otros. Según Ulrich (1997) citado por Pardo, para que una organización sea competitiva, sus acciones deben estar focalizadas en generar una cadena de valor, desarrollando una acción estratégica diferenciada (AED), no solo para sus inversores o dueños, clientes y colaboradores, sino también para sus proveedores, de manera consistente con los objetivos estratégicos de la organización. Pfeffer (1996) citado por Calderón Hernández, Montes Sáenz &



Tobón Mesa (2004) La gestión estratégica de RH, debe contribuir a la formación de capital humano, al incremento de la productividad, a mejorar los resultados financieros y a la retención de clientes, si quiere ser reconocida como elemento importante en la visión estratégica de la alta gerencia. Una de las áreas que genera un gran aporte en la competitividad organizacional es la R.S.E.

### **La Tendencia de la R.S.E en la Gestión Humana**

En toda organización debe existir un área que se encargue de la Responsabilidad Social Empresarial, que vincule a los Stakeholders o grupos de interés social, y que como elemento humano lleven a apoyar a la organización en sus metas sociales y ambientales, muchas organizaciones entre ellas grandes superficies, almacenes de cadena, han estado trabajando en las nuevas tendencias sobre la protección ambiental, con el control al uso de bolsas plásticas. La R.S.E. consigue con sus acciones posicionar de manera competitiva a las organizaciones.

Según Calderón, Álvarez & Naranjo (2011) La Gestión Humana está trascendiendo su papel instrumental para convertirse en apoyo para la competitividad de las organizaciones, hacen énfasis en la Responsabilidad Social Empresarial, afirman que “el marco teórico permitió encontrar sustento para considerar que una forma de agregar valor por parte de la Gestión Humana es apoyando a la organización en la parte de R.S.E. lo cual fue corroborado por 109 empresas en Colombia...”

La R.S.E. como parte de la Gestión Humana logra trascender como una necesidad, dejando atrás el concepto solo altruista de las organizaciones, puesto que, hoy en día es un verdadero apoyo social, según lo expresado por Calderón et al. es una forma de agregar valor a las organizaciones debido a que puede encaminar proyectos de educación, voluntariado, capacitación en oficios y alfabetización, creación de apoyo a instituciones y los que considere pueden ser de beneficio social. Como se puede apreciar toda esta dinámica hace parte de la Gestión Humana.

### **Tendencias Organizacionales**

Cada día el conocimiento en el sector de las organizaciones cobra más fuerza, a medida que se desarrolla el pensamiento del hombre motivado por sus necesidades y la de los animales, cambios de la naturaleza y climáticos, su importancia es mayor, el conocimiento enriquece el Talento Humano, cada día aparecen más valores agregados que hacen competitivas las organizaciones, de acuerdo a su actividad económica. Anteriormente no se tenían en cuenta los conceptos, ideas o apreciaciones de los trabajadores de bajo rango, la tendencia moderna es que estas personas también puedan llegar a participar de las grandes decisiones en la organización.

Según. Mondy, R. Noe, Robert.M. (2005) el desarrollo de los RR.HH. no solo es capacitación, sino planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo organizacional y evaluación del desempeño.

La capacitación individual está diseñada para proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades para el desempeño del cargo. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del empleo actual, pues tiene un enfoque de mayor alcance.

La planeación de carrera es un proceso permanente en el que una persona establece metas de carrera y establece medios para lograrla, para los estudiantes es difícil en ocasiones afrontar esos retos, porque deben desafiar muchos cambios de acuerdo al pensum de estudios en la universidad, que puede haber sufrido transformaciones conceptuales / procesos y al llegar a las organizaciones se encuentran con una realidad diferente, hoy en día la academia está sacando perfiles en administración lo cual puede facilitar que ese recurso humano sea más especializado y por lo tanto más competitivo.

El desarrollo de carrera, es un enfoque formal que utiliza la organización para garantizar que la persona con las calificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se requiera, la organización debe tratar de que las necesidades de unos y otros sean satisfechas.

EL Desarrollo Organizacional (DO) es el proceso planeado para desarrollar una organización, mejorando su estructura, sistemas y procesos, para perfeccionar la eficacia y lograr alcanzar sus metas deseadas.

La evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión en la ejecución de tareas, tanto individuales como en equipo, esto permite a los empleados a capitalizar su fuerza de trabajo y superar sus deficiencias y así ser más productivos y eficientes consiguiendo gran satisfacción personal.

Toda esta estructura que envuelve una organización está cimentada en el Talento Humano, la necesidad de avanzar e innovar está siempre apoyada por el conocimiento del hombre, la evolución del pensamiento, su racionalidad, la manera de analizar y ver la realidad, pasar de lo objetivo a lo subjetivo y tener capacidad de discernimiento, la apreciación de las necesidades sociales, materiales de la organización, el crecimiento profesional, el plan de carrera, el desarrollo organizacional, la misma evaluación del desempeño, todo va ligado a la fuerza intelectual, racional, pragmática, empírica, según lo manifestado por Hessen et al. Es pues la capacitación, formación o preparación del hombre para el mundo laboral, una necesidad del siglo XXI y los venideros. Un empleado que conozca los detalles del producto que ofrece y la organización, lleva una gran ventaja que lo hace competitivo ante uno que acaba de llegar, por consiguiente, se considera importante para una organización conservar la fuerza laboral antigua.

### **La Homeostasis de la Gestión del TH**

La gestión del Talento Humano ha sido necesaria desde que las personas tuvieron la necesidad de organizarse en grupos y trabajar para lograr metas comunes. No obstante, como toda disciplina relacionada con la administración, ha experimentado cambios sustanciales desde sus inicios hasta la actualidad; con el fin de poder adecuarse a las continuas exigencias del mercado. Por consiguiente, la Gestión del Talento Humano aparece entonces como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas por medio del trabajo coordinado y la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. (Joyas, 2015).

Continuando con este orden de ideas, se evidencia que debido a los impactos de diversos factores, las organizaciones están en una constante búsqueda de la homeostasis, en la cual involucra al factor humano como ente principal que podría configurar a la organización a ese respectivo estado de equilibrio, es decir, que las empresas están directamente involucradas con las altas exigencias y competitividad del mercado, sin embargo debido a los cambios constantes, el punto de equilibrio es alterado, pero, la mayor preocupación no es, no estar en equilibrio sino no acercarse a los puntos próximos de éste, puesto que, tener un exceso de elementos distintivos en una temporada puede resultar obsoleto para el siguiente periodo, generando pérdidas. De ahí, dependen las características y habilidades renovadas de los individuos en relación con su propia autorrealización para cumplir los objetivos y estrategias organizacionales.

## Retos de la Gestión Humana

Es conveniente hacer alusión a la investigación aplicada a 16 empresas localizadas en la ciudad de Cali para determinar los avances en cuanto a las prácticas utilizadas para el desarrollo del talento humano frente a la competitividad y las tendencias del mercado, la cual dio a conocer los siguientes resultados que se considerarán los más centrales.

En primera instancia en la tabla 3 se encuentran los principales retos de la gestión de RRHH a los que se enfrenta la empresa en los cuales se presentan en la categoría (futuro) un alto porcentaje en comparación a los demás, la medición de la efectividad de RRHH, debido que, hasta el momento los directivos no le han dado la respectiva importancia al área de Gestión Humana en consecuencia de la falta de evidencia del progreso que se lleva a cabo y por la carencia cuantitativa en términos financieros. Otro aspecto a resaltar presentado en la tabla es el reto de la compensación quien desde su creación hasta la actualidad ha tomado gran importancia, sin embargo se aproxima que a futuro este reto será mucho menor a lo inicial, debido a que el factor humano cada vez se ve menos motivado por las compensaciones, por consiguiente, la gestión humana se encuentra en la constante búsqueda de métodos para influir en los trabajadores que resulten beneficiosos tanto para la empresa como para el trabajador.

Juan Carlos Aguilar Joyas (2013). Tabla 3

Principales retos en gestión de RRHH a los que se enfrenta la empresa			
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%
Planeación de la sucesión		4,1%	4%	6,7%

Posteriormente, se presenta en el cuadro 1 las principales debilidades del área de Gestión Humana en la empresa, un aspecto a tener en cuenta por las organizaciones que están enfocadas en realizar planes de mejoramiento para proyectarse, debido a que la organización debe estar en un constante proceso para convertir sus debilidades en fortalezas; de acuerdo, a las investigaciones de Joyas, hay una gran porcentaje (33%) de debilidad en la alta dedicación operativa, lo cual demuestra que el departamento de gestión humana actualmente se está enfocando en la unidad operativa y no le está dando la respectiva importancia a las demás unidades, siendo un error por parte de la gestión humana al considerar que un departamento en específico de la organización puede ser más importante que los demás, puesto que cada área genera valor para la organización por medio de funciones diferentes y la unidad de Recursos Humanos debe tomar un trabajo holístico con todos los miembros de la organización sin dejar de lado los nuevos retos a los que se está enfrentando como lo define (Ulrich, 1997) concentrarse tanto en lo estratégico como en lo operacional; tanto en el largo plazo como en el corto, integrando sus actividades desde la gestión de procesos hasta la gestión de personas.

Juan Carlos Aguilar Joyas (2013). Cuadro 1

### Principales debilidades del área de gestión humana en la empresa

#### Factor %

- La alta dedicación operativa 33
- No se mide el impacto de la gestión 26
- Incapacidad para medir el valor agregado 22
- Falta de alineación con la estrategia de negocio 7
- La incapacidad para ser vocera de la gente 7
- El área no actúa como socia del negocio 4

Ahora bien, las organizaciones presentan una dinámica del cambio constante de acuerdo al contexto en el que estén inmersas, puesto que tanto el ente económico, político, social como el tecnológico, intervienen en la metodología de trabajo, de esta forma los miembros que la conforman igualmente se ven permeados a dichos cambios; por lo cual, el departamento encargado de la gestión del talento humano aparece entonces como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas, a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. A lo cual, la llamada inteligencia corporativa depende en gran medida, de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización. (Joyas, 2013). Es importante aclarar que los retos que considera el área humana actualmente, no garantizan que para un futuro próximo continúen siendo los mismos retos, además, dependiendo de la actividad, tamaño, relaciones y demás factores principales que caracterizan a la organización la trascendencia de cada reto puede ser subjetivo.

## **CONCLUSIONES**

En este trabajo se ha tratado de dar una mirada hacia la realidad de lo que la modernidad ha llamado Gestión del Talento Humano, puesto que, desde hace aproximadamente 37 años el concepto de Recursos Humanos viene evolucionando, y es prácticamente a partir de la globalización de la economía, cuando su caminar que antes era lento se ha venido acelerando, con el gran apoyo de las tecnología, los medios de comunicación y la evolución del pensamiento del hombre; con el transcurrir del tiempo han aparecido algunas teorías que hoy en día son sujeto de análisis de académicos y empresarios.

Las investigaciones realizadas por la academia, se han convertido en un activo invaluable para la ciencia, por los conocimientos que han logrado aportar, sin dejar de reconocer que para ellos ha sido una tarea ardua, luchando en algunas ocasiones con culturas inculcadas que todavía viven en el pasado, sobre lo que es el recurso humano, como también conseguir la identificación y medición de las mismas.

El documento condensa experiencia, conocimiento y teoría que lleva a despertar el interés de participación de estudiantes en esta primera etapa, iniciando un camino hacia el desarrollo de nuevos conocimientos. Se ha intentado llevar de una manera sencilla, algunos aportes de teorías sobre la Gestión Humana y realizar algunos análisis sobre ellas, destacando la importancia que tiene para la academia el concepto de Conocimiento.

Se considera necesario iniciar una investigación a organizaciones que deseen realizar un cambio de actitud frente a las nuevas tendencias de la Gestión Humana.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Aguilar Joyas, J. (s.f.). Retos y rol estratégico en la gestión del talento humano Caso en empresas de Cali, Colombia. Artículo, Cali.

Bahamón Bahamón, C., Cortes Pardo, V., Piñeros Díaz, D. P., & Rojas Díaz, O. L. (03 de Marzo de 2014). Repository universidad sergio arboleda. Obtenido de <http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/944/Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1>

Bermúdez, H. L. (31 de 10 de 2014). Universidad del valle. Obtenido de Cuadernos de administración revista de administración y negocios/business and management journal: <http://revistalenguaje.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/2853/3205>

Calderon Hernández, G., Montes Sáenz, A., & Tobón Mesa, M. P. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas en Manizales, Colombia. Revista Universidad EAFIT, 9-25.

Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2007). La Gestión Humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y la investigación. Estudios Gerenciales. 23 (103), 39-64.

Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2011). El papel de la gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. Estudios gerenciales.

Castro, G. M., Navas López, J., López Sáenz, P., & Delgado Verde, M. (2012). El capital intelectual de la empresa, evolución y desarrollo futuro.

Hernández y Rodríguez, S. (1994). Introducción a la administración. 1ª edición. México: McGraw Hill, p. 110

Hernández, G. C. (2006). La gestión humana.

Joyas, J. C. (2013). Retos y rol estratégico en la gestión del talento humano: caso en empresas de Cali, Colombia.

Pardo Enciso, C. E., & Porras Jiménez, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. Revistas la Salle, 167-182.

Porras Jiménez, J. A., & Pardo Enciso, C. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas.

Valenzuela, C., Ramírez, R., González Navarro, N., & Celaya Figueroa, R. (s.f.). Diagnóstico organizacional: una mirada hacia el futuro.

Wayne, M., & Noe, R. (2005). Recuperado el 11 de 09 de 2017, de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=UkWaAvHmBswC&oi=fnd&pg=PA2&dq=Mo>