

# **ESTRATEGIAS A CONSIDERAR PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

**AUTOR: MELVIN CORDERO AGUILAR**



**San Marcos**

## INTRODUCCIÓN

En este primer eje que se describe la estrategia de gestión del talento humano y se realiza un abordaje a conceptos como el talento humano y la estrategia organizacional, la pregunta orientadora que propiciará la reflexión en torno a las temáticas propuestas es: ¿Cómo la estrategia de gestión del talento humano constituye una ventaja competitiva organizacional?

En este cuestionamiento da la apertura para desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para comprender el desempeño de las responsabilidades de gestión del talento humano a un nivel profesional y comprende la importancia en el trabajo de las organizaciones, como ventaja competitiva.

Así, se puede aportar a las organizaciones que sean fundamentalmente activas, que honren cada impulso creativo, que lleven pasión y propicien una administración efectiva en el ámbito, transformación y estrategia, aportando a los procesos y las personas al logro de los objetivos organizacionales.



## Contenido

Introducción .....	1
<b>contenido</b> .....	2
Estrategias a considerar para la gestión del talento humano. ....	3
1. Estrategia organizacional.....	3
2. ¿Que se debe entender como gestion del talent humano?.....	5
3. Dirección estratégica y cambio .....	5
4. Importancia de la gestión del talento.....	7
5. Dirección estratégica y sus procesos fundamentales.....	8
6. Rasgos y tendencias de la actual gestión de recursos humanos.....	10
7. Necesidad del modelo funcional de gestión de recursos humanos. ....	12
.....	12
Conclusiones y recomendaciones .....	17
Referencias bibliográficas .....	19
Apéndices .....	20

## ESTRATEGIAS A CONSIDERAR PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

### 1. Estrategia organizacional

Como podemos constatar en la investigación de Sánchez, (2015) la teoría de las relaciones humanas surge de la siguiente manera:

Debido a las reacciones negativas de los trabajadores frente al taylorismo y los resultados mediocres en su aplicación, así como los principios para la selección científica, nació la escuela de comportamiento humano, conocida también como la escuela de las relaciones humanas o humano-relacionista, misma que otorgaba mayor importancia al hombre. Los factores que influyen para elevar la moral de los trabajadores son los aspectos de tipo afectivo y social, como el reconocimiento de ser escuchados por la gerencia, formar parte del grupo de trabajadores, etc. El tipo de supervisión es vital para esta diferencia, el punto de vista del “hombre maquina” de la ingeniería es sustituido por el del hombre que merece un trato justo y digno. Demuestra la necesidad de mejorar las relaciones humanas al aplicar las ciencias de la conducta a la administración. (p. 64)

Esta teoría viene a darle un énfasis humanista del cual carecían las teorías administrativas predecesoras, siendo este enfoque clave para el desarrollo de una organización en pos de maximizar la eficiencia de sus colaboradores y, por consiguiente, obtener un mayor beneficio de ellos.

El principal postulante de esta teoría era George Elton Mayo:

Psicólogo de profesión, fue profesor de Filosofía, Lógica y Ética en Australia Su interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que las condiciones físicas laborales podían reflejar en la producción Demostró que, sin su cooperación en los proyectos, sin ser escuchados ni ser considerados en igualdad por parte de sus superiores, es difícil, y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos propuestos Los estudios realizados en la planta de la Western Electric ubicada en Hawthorne, una pequeña comunidad cercana a Chicago, la primera en permitir que se estudiara el comportamiento humano en la organización, representan en la teoría administrativa una base fundamental de la corriente conductual. (Sánchez, 2015, p. 65)

Dicho lo anterior vemos como la estrategia empresarial se ha transformado a lo largo de la historia y como las Organizaciones modernas se desarrollan en un entorno altamente cambiante, donde los procesos se ajustan rápidamente y con ello sus ventajas de competitividad, dejando atrás toda una infraestructura creada para tal efecto, poniendo a las Organizaciones en puntos críticos para mantenerse en el mercado, donde están obligadas a buscar alternativas para superarlas y mantenerse activas en la competencia internacional, alcanzando niveles de eficiencia, eficacia.

Para lograr estos cambios, es importante destacar que ningún modelo o tendencia teórica es superior a otra, simplemente lo que hay que analizar es la adaptabilidad a la organización.

## 2. ¿Qué se debe entender como Gestión del talento humano?

Los modelos de gestión en talento humano, lo que se busca es mejorar la capacidad productiva de los colaboradores logrando mantenerlos motivados emocional, psicológica y físicamente.

En todas las organizaciones tenemos, un elemento común, y es el Talento Humano como el factor decisivo en la gestión empresarial, es por eso que los directivos empresariales comprenden que es una fuente para el progreso, pero no la han concientizado lo necesario como para aplicarlo con éxito.

## 3. Dirección estratégica y cambio

Comprender la importancia de la Gestión del Talento Humano en el proceso de Innovación y la Adaptabilidad al Cambio en las Organizaciones, significa mucho para la estrategia, para nuestro entorno de influencia, y es ahí donde está el reto, en el aporte, en nuestra herencia universal, en aquello que dejamos para la posteridad. Al proyectar lo que nuestros colaboradores pueden llegar a ser y no solo lo que son, lo anterior contribuye a generar grandes pensamientos, los grandes pensadores se educan a sí mismos para educar a los demás, para enfocarse en fortalecer los bienes y servicios, los negocios, y el principal recurso de toda organización, son las personas. Son los sueños de los trabajadores los que consolidan las organizaciones. Las organizaciones de nuestro tiempo están comprendiendo que el principal capital para el logro de toda estrategia es el talento humano, la gente, con sus metas, los seres humanos con sus anhelos. Es ahora cuando la promoción constante del pensamiento estratégico y su interacción con



las metas de sus colaboradores se visualizan como foco para generar resultados alineados a conseguir la visión empresarial y el crecimiento focalizado en resultados a nivel y la generación de valor constante.

En nuestra práctica de añadir valor a la organización, a lo que es, a lo que tenemos, deseamos y proyectamos, buscar ver un mundo de oportunidades y a no vendernos a bajo precio, a vencer el hábito negativo de auto depreciarnos, fortalecer nuestras ventajas, con seguridad somos mejores de lo que creemos que somos, pensemos por encima de las cosas triviales y fijemos nuestra atención en nuestros grandes objetivos y antes de involucrarnos en una discusión sin sentido preguntémonos, esto es realmente importante, pues bajo la influencia de nuestro pensamiento director lograremos ser todo cuanto pensamos.

Aprender a pensar y soñar creativamente incluye el creer que podemos lograr lo que imaginamos, cuando hacemos esto nuestra mente se abre, nos ayudara a ver las cosas en positivo. Intentemos pensar de maneras diferentes a las tradicionales no porque a alguien le haya funcionado algo ante una determinada situación significa que a nosotros nos vaya a funcionar de la misma manera.

Nos encontramos ante grandes retos, ante la necesidad de innovación empresarial se encuentra formular, especificar e implementar un modelo de planeación y estructuración de estrategias diferenciadoras para focalizarse en las metas organizacionales, medir y poner en acción la estrategia de negocios de un modo más crucial que nunca. El paradigma de la actual gestión del recurso humano es el reto a la adaptabilidad a enfrentar el cambio de una nueva comunicación

empresarial, buscar entornos laborales más transparentes y hacer la virtualidad nuestra aliada, el lograr el apoyo e interés que necesitamos para materializar nuestras ideas.

La necesidad de configurar acuerdos entre los diferentes responsables del talento humano de los diferentes procesos que se gestionan en la organización, llevan a toda empresa a focalizarse en la generación de valor.

#### 4. Importancia de la Gestión del Talento.

La importancia de la Gestión del Talento en toda empresa existe por una razón de ser, para suplir una necesidad, crearla o potencializarla. Toda empresa ha de enmarcarse en la gestión por resultados y/a promover herramientas de seguimiento, medición, planeación y mejora llevados a cabo desde su planteamiento hasta su ejecución con el total involucramiento y liderazgo de los diversos talentos con los que se cuenta en cada unidad de negocio. La verdadera razón de las organizaciones debe ser el tener un punto común de llegada, una visión cautivante, un propósito con significado, que debe ir más allá del objetivo de generar utilidades.

Un factor clave de éxito en toda estrategia, en el logro de toda visión, se enmarca en el nivel de involucramiento de todos los actores posibles, en la socialización del logro esperado a los colaboradores, en brindarles las guías necesarias para su ejecución, lo mejor que puede resultar de este ejercicio es una experiencia de aprendizaje y fortalecimiento continuo, y que mejor si tanto el colaborador como la organización aprende y replica el proceso.



Toda organización debe determinar los conocimientos necesarios para la planificación, operación y ejecución de sus procesos, esto con el ánimo de lograr el cumplimiento de las necesidades y la superación de expectativas de sus clientes en cuanto al cumplimiento de sus acuerdos y el cumplimiento de los requisitos establecidos para sus productos y servicios. Los conocimientos de toda organización son conocimientos específicos que se adquieren con la experiencia en el mercado.

### 5. Dirección estratégica y sus procesos fundamentales

Organizacionalmente las nuevas tendencias nos encaminan a fortalecer estratégicamente los anhelos y las disposiciones de cada uno de los miembros de la organización. Una de las tendencias actuales se encamina en el mundo de las organizaciones atribuirle al talento humano cada vez un mayor papel diferenciador y por lo tanto creador de ventaja competitiva radical. Por tal razón se afirma que nos encontramos en la era del conocimiento, hemos trasladado el esfuerzo y el interés que antes se apalancaba en los recursos físicos, el mercado o la tecnología al enfoque organizacional de las personas.

Más allá de las técnicas de gestión organizacional, de la fundamentación y de las herramientas de gestión humana, el éxito de una empresa depende de las personas y su capacidad para trabajar por apuestas duraderas. Para que las personas colaboren juntas por el logro de una meta, es preciso que se comprendan

y que hablen el mismo lenguaje. Sin un mínimo de comunicación compatible, es fácil que surjan equivocaciones y malos entendidos, y no se logren llegar a cabo los objetivos trazados en las organizaciones.

Es interesante que en un mundo de comunicación existan métodos que busquen simplificar las relaciones colectivas, por eso es hoy más necesario que nunca, encontrar nuevas estrategias de hacer lectura a los comportamientos de las personas, que integran cada una de las organizaciones en las que nos encontramos laborando.

Nos encontramos en la era del conocimiento, debemos desechar la creencia de que actualmente lo único que requieren para motivarse las personas solamente es el dinero, ya no basta con el dinero, para las nuevas generaciones, la vida es más de lo que parece en el aspecto económico, lo que atrae no es otra cosa que la creación de experiencias que brinden conocimiento, sentirse parte de un equipo, ser líder de retos, estar motivados por la acción que fluye con los retos continuos.

Crear empresa o trabajar en ella, por lo tanto, demanda hoy en día un profundo saber acerca del ser humano, sus características, forma de actuar, pensar y sentir, cuáles son las expectativas y necesidades, por mencionar solamente unos aspectos, las personas tienen más opciones para labrar su propio destino, esto se convierte en un reto para las organizaciones que tienen que brindar espacios retadores, de crecimiento y creatividad.

La intención de los responsables del talento humano en las empresas los llevará a superar el rol de estar dispuestos a promover y a superar la generación de experiencias creativas y a garantizar un escenario organizacional retador, llamativo y sostenible, que es lo que el ser humano requiere y busca de las organizaciones

Las constantes distorsiones del contexto organizacional, del entorno, de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, llevan a las empresas a dinamizar su rumbo, a desarrollar en su equipo, roles estratégicos enmarcados en formular e incluso improvisar estrategias, hasta lograr con su ejecución la mejor dimensión de los resultados empresariales y con ello, garantizar la sostenibilidad del negocio.

## 6. Rasgos y tendencias de la actual gestión de recursos humanos.

La tendencia actual de diversificar el portafolio de productos y servicios, de cambiar el rumbo de los negocios, de reinventarse teorías, de modelar como nunca se había visto antes el rumbo organizacional, enmarca un modelo coyuntural, en el cual el conocimiento, su desarrollo y puesta en práctica, hace que el modelamiento de los procesos alinee constantemente los resultados organizacionales mediante el uso de las mejores prácticas empresariales.

Organizacionalmente, una de esas herramientas es la comunicación, la comunicación eficaz consiste en enfocarse en un dialogo y no en una comunicación unidireccional, entre los líderes del cambio y aquellos a quien se pide cambiar por

diferentes medios siendo coherentes con lo que se quiere transmitir. Los tiempos y condiciones de cada momento de la comunicación son fundamentales para garantizar la promoción de resultados.

Es la fuerza laboral la que ha de interpretar, aclarar, potencializar y superar las metas, el resultado de la aplicación de sus conocimientos, de sus experiencias, de sus habilidades y estrategias. Constantemente los recursos se renuevan e incluso el personal, pero las empresas han de mantenerse y persistir.

En este momento donde lo único constante es el cambio, todo lo escrito está a prueba, todo lo visionado no siempre se logra por igual en las diferentes organizaciones, la clave no está ahora en la estrategia, en lo simple o sencilla que sea, está en la gente, en el verdadero potencial y en el generador del principal capital de trabajo, el capital intelectual.

La estrategia, el recurso humano y los indicadores de gestión son factores claves de éxito, que se conjugan para definir compromisos colectivos para fortalecer resultados y para promover a gestión por resultados de las diferentes herramientas de planeación, seguimiento y control financiero a las inversiones, a la rentabilidad, al flujo de caja, a la relaciones de los clientes, a la gestión de la cadena de valor, al desarrollo de los procesos organizacionales, a la capacidad de innovación empresarial y a la constante innovación de procesos, productos, servicios y relaciones.



Esta Visión debe ser planteada de manera conjunta, para que mediante la inclusión se genere una filosofía de compromiso, en la que el desarrollo de la gente adquiere la misma importancia que su desempeño en la Organización.

La planeación estratégica debe convertirse en una forma de vida para las personas que hacen parte de la organización.

### 7. Necesidad del modelo funcional de gestión de recursos humanos.

Dentro de los componentes estratégicos se encuentra identificado al formular la estrategia organizacional, desarrollándose cuando se plantean los objetivos estratégicos, objetivos crucialmente importantes, siendo estos entendidos también como los factores claves de éxito o interpretados como los factores claves de fracaso que pueden significar un riesgo en el negocio si se llegan a dar. Estos componentes llevan a la empresa a determinar que quiere lograr.

Podemos identificar en un Modelo de gestión los siguientes principios, los cuales deben cumplirse para que se genere el efecto deseado a la hora de su desarrollo

1. Enfoque estratégico.
2. Compromiso.

Para la aplicación del modelo debe existir altas dosis de comprometimiento e involucrar a los implicados para que todos lo hagan suyo y se pueda extender con facilidad a todos los espacios de la Organización, logrando de esta forma que el sistema se desarrolle con mayor ligereza y salud sistémica.

3. Flexibilidad o Adaptación al cambio de los miembros de la Organización.
4. Existencia de un gestor del Talento Humano.

Debe existir en la Organización una persona que domine el modelo y lo estructure acorde a las características de la organización.

5. Enfoque hacia el cliente.
6. Esfuerzo de todas las áreas de la Organización.

Es importante demostrar que la implementación del modelo y la responsabilidad de su correcta aplicación no responde a una sola área o persona en específico sino a toda la Organización, pues en todas sus áreas estructurales existen personas y es vital poner su talento en beneficio de la Organización. No se puede confundir este punto con el papel que debe desarrollar el Gestor del Talento, el cual tiene como objetivo máximo facilitar la implementación del modelo, no ejecutarlo y aplicarlo por sí solo. Eso es un error que hay que evitar pues puede traer consecuencias nefastas para la Gestión del Talento.

- Estrategia de cambio.

Anteriormente la velocidad del cambio era cada siglo, luego empezamos a percibir cambios en décadas, posteriormente en años, actualmente en meses y ahora en días. El ser humano diariamente cambia, su entorno lo lleva a cambiar en sus diferentes acciones e interacciones. El cambio es una realidad infinita, no se puede dimensionar si no se conoce, pero de igual manera, el no conocerlo no significa que no se cambie, solo que la reacción al cambio es tardía.

**MÁS ALLÁ DE LAS TÉCNICAS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL, DE LA FUNDAMENTACIÓN Y DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN HUMANA, EL ÉXITO DE UNA EMPRESA DEPENDE DE LAS PERSONAS Y SU CAPACIDAD PARA TRABAJAR POR APUESTAS DURADERAS.**

Toda organización que se enmarque desde un componente estratégico en fortalecer sus resultados estará focalizada en personalizar su producto o servicio a partir de la determinación de ajustes o mejoras derivados de las

necesidades y las expectativas de sus clientes que son la razón de ser de nuestras organizaciones

Hoy más que nunca, se hace necesario dimensionar el cambio como se requiere, hemos de interpretar la resistencia natural que tenemos ante el cambio, por el temor a lo desconocido, por la sensación de debilidad y por el riesgo simplemente no saber, conocer o entender que sucede.

No solo cambia el entorno o la organización en sí misma, normalmente también se presentan cambios en las inventivas de los clientes, en sus necesidades, en sus expectativas y es ahí donde la empresa debe reaccionar, con mayor agilidad para gestionar el cambio y fortalecer los procesos en torno a lo que sea necesario

La adaptación constante al cambio es determinante para la sostenibilidad de nuestras organizaciones, la capacidad directiva para identificar, replazar y

mejorar sus prácticas empresariales es fundamental para garantizar la generación de los resultados y el logro del desempeño planificado.

Estratégicamente, es mejor ser la fuerza que ejecuta el cambio para poder marcar como referentes nuestro entorno de influencia, las compañías pioneras pues, son las que estarán siempre identificando como innovar, renovar y modelar ideas retadoras que sean el componente fundamental para que sus grupos de influencia y control los recuerden.

Una de las principales necesidades es entonces estructurar una metodología clara para introducir a la cultura organizacional el cambio como componente estratégico. Todo proceso, todo ciclo, ha de enmarcarse en una serie de pasos para lograr el objetivo esperado.

Liderar con el buen ejemplo. Derivado de los preceptos anteriores, podría introducir la siguiente idea: las organizaciones que se propongan lograr mejores resultados deben incorporar a sus procesos de negocio la innovación continua en sus estructuras y competencias humanas.

Se relaciona con la gestión del cambio los siguientes componentes potenciadores del cambio:

- Empoderamiento.
- Cambio de roles.



- Valoración de experiencia y conocimiento del negocio.
- Motivación.
- Liderazgo.
- Planeación.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Talento Humano se ha convertido en la clave para el éxito Organizacional , ya que sin él, sería prácticamente imposible Innovar y enfrentar las exigencias actuales y futuras del entorno, gestionarlo es el reto principal que tienen que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes Organizaciones y siempre pensar que las propuestas Metodológicas que se utilicen deben implementarse en su totalidad para lograr la sinergia funcional del proceso . Una vez logrado esto lo que resta es dirigir el Talento hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtendrán los resultados deseados.

Es ahora momento de aplicar lo asimilado, la invitación es a superar el papel y llevar a la práctica los contenidos vistos. Mediante los ejercicios y actividades que han sido planificadas.

Como se puede observar en este eje se ve una intencionalidad epistemológica que lleva al estudiante a entender claramente los conceptos relacionados con la gestión del talento humano en la organización.

El estudiante tendrá en cuenta que este es el inicio de su eje número uno, como es el de apropiarse de manera clara los conceptos relacionados con la primera parte



del módulo. Luego tendrá en cuenta que en esta fase debe establecer los criterios propios para su respectivo proceso de aprendizaje.

De otra parte, se recomienda que el objetivo de esta fase sea lograr una estructura de pensamiento que le lleve a que sea coherente con el nivel de especialista y además tener en cuenta que en esta fase se diseña el referente conceptual, importante para el desarrollo general del curso.

Por tanto el estudiante organiza sus conceptos, según la estructura planteada, y precisa el haber dado respuesta a los conceptos iniciales relacionados con reflexiones en torno a la importancia de la gestión del talento humano en la organización , ya que el especialista, no solo debe formarse en aspectos de tipo técnico procedimental, sino que además deberá tener una actitud favorable hacia el desarrollo de criterios propios y un abordaje avanzado, mediante procesos de gestión del talento humano.

Así las cosas, se invita al especialista a realizar las actividades propuestas para el presente eje.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Guerra Muñoz, F. (2018). Estrategias de negociación. Grupo Editorial Patria.

Luna González, A. C. (2016). Plan estratégico de negocios. Grupo Editorial Patria.

Maldonado, J.A (2016) La Estrategia Empresarial su formulación, planeación e implantación Obtenido de :

<https://es.slideshare.net/hannamercedes/estrategia-empresarialformulacionplaneacioneimplantacion>

Sánchez Delgado, M. (2015). Administración 1. Grupo Editorial Patria.

## APÉNDICES

### Apendice N° 1



**ADICIONALMENTE, EL LECTOR DEBE CONSULTAR EL SIGUIENTE ENLACE DONDE ENCONTRARÁ DE FORMA COMPLETA EL ARTICULO**  
**[HTTPS://WWW2.DELOITTE.COM/CONTENT/DAM/DELOITTE/AR/DOCUMENTS/HUMAN-CAPITAL/ARG-2020-TENDENCIAS-CAPITAL-HUMANO-ARGENTINA.PDF](https://www2.deloitte.com/content/dam/deloitte/ar/documents/human-capital/arg-2020-tendencias-capital-humano-argentina.pdf)**

## Apendice N° 2

### TENDENCIAS DE CAPITAL HUMANO 2020

Las organizaciones exitosas en el futuro, serán hábiles para moverse a través del ciclo infinito de cambios, con confianza, audacia y agilidad para liderar el nuevo horizonte de transformación.

FIGURA 1

### La empresa social en el trabajo incorpora un nuevo conjunto de atributos: propósito, potencial y perspectiva



Fuente: Deloitte



[www.usanmarcos.ac.cr](http://www.usanmarcos.ac.cr)

San José, Costa Rica