

1. REFERENTE TEÓRICO

1.1 HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANO

La gestión del talento humano, antes administración de recursos humanos, aparece con la misma noción de empresa a partir de la revolución industrial (segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX), por lo que no se puede considerar un tema novísimo, pero como definición teórica es a partir de 1927 cuando Elton Mayo introduce el término Recurso Humano que cobrará importancia con diversas obras de autores norteamericanos en la década de los 70 y principios de los 80.

Sin duda alguna el talento humano ha sido tenido en cuenta como factor primordial del éxito de cualquier campaña desde los tiempos de Sun Tzu (siglo V a.C.), y su *Arte de la guerra*³, principios adoptados posteriormente por los teóricos de la administración empresarial a partir de tres fundamentos básicos: La organización, la logística y el liderazgo en el manejo y conducción de los hombres que deben realizar la misión.

Ya en la antigüedad se encuentran vestigios del interés por establecer normas que permitan reglar la función de los servidores públicos específicamente; en el antiguo Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión, aquí se creó el primer sistema de servicio civil. En el Código de Hammurabi se encuentran vestigios de normas en torno a la coordinación de las actividades administrativas, la toma de decisiones y su ejecución. En Grecia el emperador Pericles, 430 años antes de Cristo, dejó testimonio de la necesidad de

³ TZU, Sun. *El arte de la guerra*. México D.F.: Anaya Editores.

una selección de personal adecuado e hizo un análisis sobre la democracia Griega⁴.

En algo que coinciden todas las teorías sobre lo que inicialmente se define como administración de personal, es en identificar a la persona como el verdadero protagonista de la organización y reconocer sus atributos individuales más importantes: el rol que desempeña, sus competencias y las relaciones con el resto de los individuos como base de la gestión⁵, las diferencias se presentan en el modo de ejercer esa administración del recurso, desde su reglamentación hasta la práctica diaria en cada proceso productivo.

Fundamentalmente todos los métodos propuestos y desarrollados a través del tiempo contemplan tres aspectos básicos: el reclutamiento, selección, contratación e inducción; el desarrollo, capacitación, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales y la jubilación, muerte, renuncia, despido, incapacidad, licencia. *“En ellas influye la normatividad que comprende las políticas, los procedimientos, la competencia, leyes, cultura, situación política, económica, social de la empresa y de la nación, el liderazgo y trabajo en equipo, el tipo de organización, etc.”*⁶.

Indudablemente la gestión de los RRHH está ligada a la estrategia de la empresa y la teoría ha señalado de manera reiterada que los trabajadores son la fuente

⁴ PRIETO, Pedro Nel. *Gestión del Talento Humano*. Blog Talento Humano. Agosto 4 de 2010. Disponible en: <http://talentohumanoibeth.blogspot.es/1284682340/> consultada el 10 de marzo de 2013.

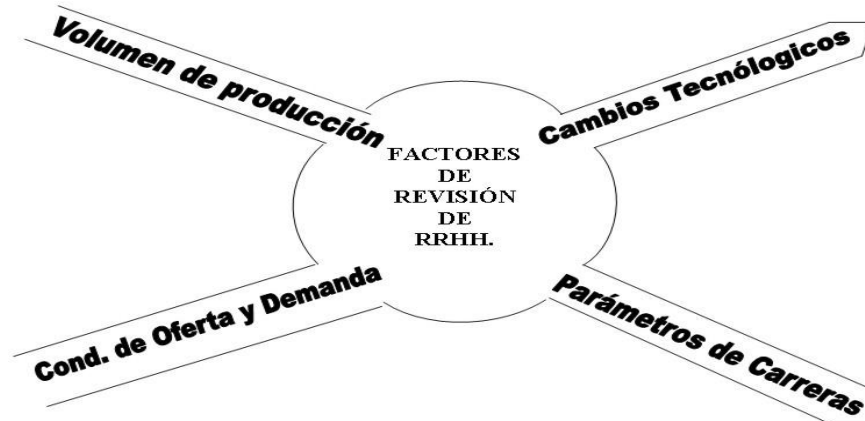
⁵ META4. *Administración y gestión de personal*. Disponible en: <http://www.meta4.es/soluciones/104/administracion-gestion-de-personal.html> Consultada el 10 de marzo de 2013.

⁶ ESTRADA, Carolina. *Modelo para la administración de Recursos Humanos*. Tesis. Marzo de 2013. Disponible en: <http://ensayosgratis.com/Informes-De-Libros/Modelo-Para-La-Administracion-De/60766.html> consultada el 10 de marzo de 2013.

principal de la ventaja competitiva de la empresa⁷, pero manteniendo como eje los tres aspectos básicos señalados en el párrafo anterior.

La gestión del talento humano, no ha sido estática sino que debe responder a dinámicas internas y externas derivadas de los modelos políticos, económicos y sociales inherentes a los tipos de mercado, los modelos de producción y actualmente a la globalización de los mercados. Así, en la actualidad, hay variables fundamentales relacionadas con los desarrollos tecnológicos, los parámetros de carrera, las condiciones de oferta y demanda y los volúmenes de producción, que requieren una permanente revisión del modelo de gestión del recurso humano, lo que puede graficarse de la siguiente manera:

Figura 1. Factores de revisión de RRHH



Fuente: GESTIÓN EMPRESARIAL. *Introducción a la gestión de RR.HH.*

Tales variables definen las dificultades que en la gestión del talento humano la administración, pública o privada, debe asumir con reto permanente; la

⁷ GESTIÓN EMPRESARIAL. *Introducción a la gestión de los recursos humanos.* Caballano. Curso virtual. Disponible en: <http://www.caballano.com/ot.htm> consultada el 10 de marzo de 2013.

organización que comience a rezagarse o permanezca indiferente a los cambios introducidos por ellas está condenada al fracaso competitivo.

El concepto no es nuevo. Ya desde los 60, el filósofo norteamericano Thomas S. Kunt, al señalar que la sustitución de los paradigmas es la consecuencia natural de las revoluciones científicas o desarrollos profesionales, advertía que la gestión y la teoría de las organizaciones enfrentaban un verdadero cambio paradigmático, forzado por cambios trascendentes en el contexto en que deben sobrevivir y desarrollarse, el modelo racionalista lineal ya no era capaz de dar respuesta a las complejidades crecientes del factor humano dentro de las organizaciones, y a los cambios sociolaborales que deben producirse y desarrollarse dentro de las mismas⁸.

Por ello resulta vital para el éxito competitivo de una organización, comprender el clima en que debe desenvolverse hoy día la gestión del talento humano:

(...) la mejor manera de darnos cuenta del cambio radical y revolucionario que debe desarrollarse al interior de las organizaciones, con las personas, individuo a individuo, es cuando se caracteriza el perfil del trabajador de la Era del Conocimiento; de la "Nueva Economía", de la empresa que lleva a cabo o desarrolla la revolución de la información y las comunicaciones. Y el perfil de un trabajador, que ya no se debe considerar "prescindible", que debe ser confiable, creativo, innovador, que trabaje en equipo, con alto nivel de automotivación y realización, que viva las transformaciones y los cambios organizacionales como oportunidad, exige un replanteamiento radical del tratamiento de las personas y de las propias organizaciones (...) no se trata, en nuestro caso, de transformaciones personales y cambios de esquemas

⁸ ALHAMA BELAMARIC, Rafael. *Capital humano, concepto e instrumentación*. Revista Cuba siglo XXI. Disponible en: http://www.nodo50.org/cubasingloXXI/pensamiento/alhama_311204.htm consultada el 10 de marzo de 2013.

*mentales, con manipulación conductual de las personas en función de los objetivos de la organización, por encima de todo y de todos.*⁹

En ese sentido, debe atenderse al hecho de un cambio de paradigma de la sentencia sobre el trabajo como sinónimo de la realización personal del trabajador para entenderlo ahora como la realización personal como sinónimo del buen trabajo; de allí que por ejemplo, se empiece con el cambio mismo de la definición de la administración del recurso humano por la de gestión del talento humano para superar la “instrumentalización” del trabajador en la concreción de las metas y objetivos de la organización empresarial.

1.2 HABLEMOS DE TALENTO HUMANO

La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Pilar Jericó (2001) define el talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

Con base en lo anterior, se puede interpretar el talento como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando

⁹ Ibíd.

todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización¹⁰.

Han existido diferentes tipos de talentos. Por ejemplo, existe el talento comercial, el talento directivo, el talento de líder, talento técnico, talento administrativo y así dependiendo de sus funciones, objetivos y aporte de valor a la organización. Se destaca un tipo diferente de talento: el innovador y emprendedor. Se trata de una clasificación transversal, “ya que cualquier profesional desde su rol puede innovar”. Este tipo de profesionales son, añade, “los que más valor añadido aportan en la empresa”¹¹.

Se interpreta entonces que el talento es la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización, es decir añadiéndole valor.

Para que se logren resultados superiores, las organizaciones deben de facilitar que el talento de las personas fluya y se libere, para que así aporten el máximo valor posible y colaboren a la generación de talento organizativo.

1.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del

¹⁰ JERICÓ, Pilar. Gestión del Talento humano (2008). Disponible en: <http://guiadegerencia.com/resumen-gestion-del-talento-de-pilar-jerico/>

¹¹ MOGOLLON Kelly, ENRRIQUEZ, Selene y LAYA, Jheimy. (2009). Talento Humano. Disponible en: <http://msilva15.blogspot.es/1236198240/>

contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables¹².

Al encontrar trabajadores que no están satisfechos con el empleo actual, y además del empleo están insatisfechos con la remuneración, con el ambiente laboral que se tiene en un momento determinado, se ha convertido en una preocupación para muchos Gerentes, teniendo en consideración los cambios que ocurren en las fuerzas de trabajos, estos problemas se evidenciarán más con el paso del tiempo.

Es justo decir que, la gestión del talento humano se puede entender como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones.

En las organizaciones las personas se encargan de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización; sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos, situación olvidada muchas veces por la dirección.

Cabe señalar también que existen organizaciones que piensan que las personas pueden ser tratadas como recursos productivos o instrumentos de las organizaciones, siendo denominadas recursos humanos; la antigua administración de recursos humanos dio lugar al nuevo enfoque gestión del talento humano. Actualmente, las personas han pasado a ser consideradas, por sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como nuevos

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano. 5ª edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, 2002.

socios de las organizaciones, constituyéndose en el capital intelectual de la organización y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional.

Es aquí donde la Gestión de Talento Humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización.

La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos¹³. En cualquiera de estos escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo

Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones, así entonces, La gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia¹⁴.

Es responsabilidad de la organización, y no únicamente del área de gestión humana, gestionar el talento que posee, llegando, no sólo a los niveles de mando o los directivos, sino alcanzando los niveles inferiores de la organización. La gestión del talento implica la captación, desarrollo, retención, mejora y transmisión del talento tanto directivo y operativo en el nivel tecnocrático, como en el intermedio, de staff de apoyo y operativo.

¹³ *Ibíd.*, p. 4

¹⁴ *Ibíd.*, p. 8.

Al referirnos al tema de la retención del talento Mateo Borrás de la empresa Randstad, 2007, señala que La gestión del talento también implica saber aprovechar las virtudes y potencialidades individuales de los empleados de una organización y saber transmitir las al resto del colectivo.

Se puede concluir entonces que la Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro¹⁵.

1.3.1 Importancia de la Gestión del Talento. Sin duda, uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, son las personas. La necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que, en las empresas, se dedique un área a su gestión y dirección, la denominada gestión de talento humano, quien, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y/o desarrollar dichos recursos. Desde esta perspectiva, surge el enfoque de dirección estratégica de gestión humana como una disciplina encargada de estudiar todo lo relativo al talento humano, su gestión y su contribución al valor de la empresa y a su competitividad sostenible.

El Talento Humano se le considera la clave del éxito de una empresa y, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Con una asertiva gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

¹⁵ ECIEM. Tecnología en Gestión del Talento Humano. Disponible en: http://www.eciem.edu.co/Contenido/2_talento_humano.html

La Gestión del Talento Humano es un área interdisciplinaria integrada por un sinnúmero de dinámicas que la nutren y enriquecen en favor de la Organización; así como se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, también se habla de tecnología del aprendizaje, de alimentación, de servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incentivos, accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos.

El área de Gestión Humana se ha convertido en muchas organizaciones en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral.

1.3.2 Objetivos de la Gestión del Talento. Los Objetivos de la Gestión del Talento Humano son diversos y para que estos se alcancen es necesario que los gerentes traten a las personas como promotoras de la eficacia organizacional.

Chiavenato considera que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. En síntesis se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo.

De este objetivo general se desprende varios objetivos específicos tales como¹⁶:

¹⁶ CUEVAS, Juan Carlos. Objetivos y actividades de la gestión del talento humano. (2011). Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talento-humano.html>

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Existen además cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano ¹⁷:

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización

Es así como el reto del área de Gestión del Talento Humano es cada vez mayor, puesto que el desarrollo de la estrategia de responsabilidad de una empresa va más allá de cumplir con el compromiso legal y voluntario adquirido con los trabajadores, ya que son los mismos empleados quienes hacen posible cumplir los compromisos con los demás grupos de interés.

Además de continuar con su rol activo de potenciar y maximizar el valor que el talento humano le entrega a la organización, atrayendo a los mejores, administrando la relación laboral, desarrollando las habilidades y las competencias

¹⁷ SUMANAR - RRHH. La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos. Capítulo 1. Disponible en: <http://www.sumanar.com.ar/files/MaterialLectura/39.pdf>

de los trabajadores, gestionando los temas de seguridad, bienestar, cultura y clima, Gestión Humana se convierte en el área que permite llevar a la realidad las iniciativas de responsabilidad social de la empresas.

Las anteriores acotaciones nos demuestran el rol protagónico de las áreas de Gestión del Talento Humano en la implementación de la estrategia y el logro de los objetivos propuestos por una empresa, dentro de estos, las acciones estratégicas orientadas a la retención de sus mejores empleados en cualquiera de los campos de actividades económicas.

Las empresas se han convencido que la retención estratégica de los empleados, requiere de su atención prioritaria así como lo es su mercadotecnia y sus ventas¹⁸, siendo este uno de los objetivos más trascendentales en la nueva era de la Gestión del Talento Humano.

1.3.3 Procesos de Gestión del Talento. Chiavenato¹⁹ plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

¹⁸ Daena: International Journal of Good Conscience. 4(2): 145-159. Septiembre 2009. ISSN 1870-557X.

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill. Interamericana, S.A. 2002.

En primer lugar hay que señalar que la Gestión Humana está relacionada con funciones del líder del área, pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber²⁰.

- Análisis y descripción de cargos
- Diseño de cargos
- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación de candidatos seleccionados
- Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- Administración de cargos y salarios
- Incentivos salariales y beneficios sociales
- Evaluación del desempeño de los empleados
- Comunicación con los empleados
- Capacitación y desarrollo del personal
- Desarrollo organizacional
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

Los procesos entonces en que Chiavenato agrupa estas funciones se explican:

- Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.

Son procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. La selección de personal es un proceso destinado a buscar, evaluar y reclutar a las personas

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento humano. McGraw Hill. 2004.

que reúnen las competencias más apropiadas para desarrollar con eficacia un determinado puesto de trabajo²¹.

- Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño.

- Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales.

Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas.

- Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

²¹ http://www.proyectogirh.com/archivos/productos_girh/SELECCION.pdf

- Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

Este proceso es uno de los más importantes y estratégicos de la nueva Gestión del Talento Humano utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales²².

- Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.

Este proceso se aplica para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados, Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

1.3.4 Planeación estratégica de la Gestión del Talento Humano. La planeación estratégica dentro de una empresa, muestra el camino a realizar, es decir todo el proceso que le permite a una organización establecerse dentro de un mercado y ser la mejor, sin embargo, este concepto debe estar ligado dentro del estudio del

²² OVER-BLOG. La Gestión del Talento Humano. Disponible en: http://equipo4-rrhh-unesr.over-blog.es/pages/Equipo_I_Gestion_del_Talento_Humano-1486246.html

talento humano, que es el motor de toda empresa y que con el trabajo eficaz de su gente, permite el logro de las metas trazadas²³.

Observando los antecedentes que se han presentado de la planeación estratégica en sus últimos treinta años, en donde inicialmente se concibió en un contexto de estabilidad y de crecimiento económico. En la década de los años setenta la planeación estratégica se caracterizó por priorizar acciones para situaciones de ataque. En la década de los años 80 se caracterizó, en virtud de la crisis, por los recortes y la racionalización. La última etapa de la Planeación Estratégica ha pasado por cuatro momentos: un primer momento de planeación para el crecimiento, un segundo momento de planeación para la transformación cultural, un tercer momento de desnormatización y privatización y un cuarto momento de enfoque hacia los mercados mundiales.²⁴

La globalización entonces ha impuesto nuevos retos a las organizaciones, quienes tienen la necesidad de diseñar nuevos modelos de gestión que les permitan potenciar el talento del humano hoy en día. Esto ha provocado entre otras cosas, la necesidad de un aprendizaje continuo, donde las personas tengan el deseo, el poder y la capacidad de desarrollar todo su potencial, ya que hoy en día se demandan nuevas competencias para los trabajadores (Avaro, 2006:pág. 28).

Posiblemente otro reto importante de hoy en día para los especialistas en gestión humana es el incorporar y mantener buenos empleados. Aunque muchas de las pautas y tácticas empleadas para lograr estos objetivos serán específicas según la industria y el sector, algunas ideas básicas se aplican a la mayoría de empresas.

²³ UNAD. Gestión del Talento Humano. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/leccin_3_planeacin_estratgica_del_talento_humano.html

²⁴ TAYLOR, B. Y HARRISON, J. Planeación estratégica exitosa. Bogotá: Legis Editores, Serie Empresarial, 1991. p. 80.

Se ha señalado que lo que mueve fundamentalmente a empleados y directivos son las remuneraciones, pero no se puede estar continuamente quitando personal a otras empresas a base de dinero. ¿Cómo serán las futuras políticas de remuneración? El talento entendido como personas con capacidad para obtener resultados que den valor a la empresa en un entorno de trabajo, personas con competencias que marcan la diferencia, es un recurso escaso que hay que buscar, captar y retener. Esto lleva a los especialistas de recursos humanos a algunas reflexiones, ¿por qué se fugan los profesionales con talento? ¿Existe en la empresa una estrategia para atraer y retener talento? Esto, al margen de la necesidad de crear una imagen atractiva, no sólo en el mercado del consumidor, sino también en el mercado laboral. A mayor capacidad de atracción, menor dificultad para sustituir el talento que se marcha²⁵. Por lo expuesto, la Gestión del Talento Humano enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques estratégicos más sociales y humanos en todos sus procesos.

Ahora bien, algo importante se relaciona con el nivel de conocimientos y habilidades que poseen los individuos y, los cuales llegan a la empresa de dos formas. Por un lado, el individuo puede que los posea al incorporarse a la empresa, por tanto, será esencial desarrollar un adecuado proceso de selección de personal que persiga un candidato con el perfil de cualificación deseado. Por otro lado, existe la posibilidad de ir adquiriendo estos conocimientos mediante programas de formación impartidos dentro o fuera de la empresa. Por tanto, la formación es una vía fundamental para incrementar el capital humano de la empresa.

Cabe concluir que a través de la planificación, la gestión estratégica de gestión del talento humano especifica el número y el perfil del personal adecuado que está

²⁵ MARTÍNEZ, Yulymar; PIÑA; Ramses; RAMÍREZ, Aliribeth; RODRÍGUEZ, Lileidy y VILLALTA, Luisana. (2009). Captación, Selección, Retención y Gestión del Capital Humano. Disponible en: <http://google.over-blog.es/article-28522437.html>

disponible para realizar las responsabilidades que resultaran de máximo aprovechamiento para la organización, además de retener al mejor capital humano.

1.4 RETENCIÓN DE PERSONAL

Resolver los problemas de la organización representa un reto diario del cual nadie se escapa y encontrar formas de gestionar salidas de personal no deseadas y mejorar la retención de su mejor capital humano no es una excepción. Muchas empresas reconocen que tienen dificultades en retener a sus mejores talentos, porque no es sólo cuestión de la coyuntura económica, sino también de las condiciones laborales internas.

Una vez que la empresa ha identificado a sus recursos más valiosos, se tienen que diseñar estrategias para asegurarse que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinden oportunidades de desarrollo profesional.

Según estudios recientes realizados por McKinsey²⁶, el principal enfoque gerencial de la próxima década será competir por el mejor talento humano en un mercado global altamente competitivo a nivel mundial. Las empresas tendrán que utilizar la información sobre talento humano de una manera enfocada, consciente y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo. Desafortunadamente, la mayoría de las empresas carecen de una visión consistente e integral de su fuerza de trabajo y del análisis necesario para lograr su optimización.

Factores de competitividad de las organizaciones hoy en día son en gran medida los vinculados a el talento humano, a sus habilidades y destrezas y competencias,

²⁶ "Making Talent a Strategic Priority" The McKinsey Quarterly (Enero 2008), McKinsey & Company.

es por esto que se consideran las personas como el activo más valioso en las organizaciones, de nada nos sirve tener grandes inversiones en tecnología, en recursos materiales y financieros, si el personal no es capaz de optimizarlos.

Así entonces, el establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental ya que de esto depende el seguimiento y continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado; el costo de la rotación de personal así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir de manera significativa en los resultados de la organización, los empleados que ya han sido capacitados y han demostrado pertenencia y lealtad así como desarrollo de habilidades en su actuar y en los procesos de la empresa.

Podemos decir que el talento humano es un recurso estratégico puesto que cumple con todos los requisitos que requiere esta calificación, escaso, valioso, inimitable e insustituible y además es una fuente de ventaja competitiva sostenible. Se puede afirmar entonces que las organizaciones deben ocuparse en retener el talento humano, los trabajadores tienen el conocimiento, la experiencia, la habilidad y conforme pasa el tiempo se especializan en la realización del trabajo en la organización para la que trabajan.

La retención del talento surge de la necesidad de las empresas de mantener sus activos más valiosos, pero esa no es la única motivación; los empleados que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación externa: desmotivación del grupo, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas. Por tanto, la aplicación de medidas de retención resurge como tarea imprescindible dentro de los recursos humanos.

1.4.1 Estrategias competitivas vs. Talento Humano. En el escenario competitivo actual, las empresas que imprimen la diferencia son las que pueden satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo un producto o servicio con alto valor agregado y que además resisten los ataques de la competencia a través de fuertes barreras desarrolladas a partir de la generación de ventajas competitivas únicas y sostenibles. Este concepto no es nuevo, lo que sí es nuevo es de dónde las empresas se valen para crear esas ventajas difíciles de imitar para la competencia y que además maximizan la creación de valor para el cliente.

Anteriormente, la generación de ventajas competitivas se relacionaba con las capacidades tecnológicas y financieras; más adelante, la información se convirtió en un elemento clave que resultaba de difícil acceso; finalmente, el desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones posibilitó el acceso más fácil a la información, trayendo como resultado la consolidación del Conocimiento como activo fundamental.

Esto conlleva a una creciente necesidad de responder rápida y efectivamente a las necesidades del cliente, hecho que obligó a las organizaciones a resolver nuevos problemas y a tomar decisiones sobre situaciones jamás vividas, lo cual implicó un aprendizaje continuo y lo suficientemente flexible como para dejar de lado prácticas obsoletas. Autores han planteado el tema, partiendo del visionario Peter Senge y su reconocida obra “La Quinta Disciplina”. Así, los pensadores del Management Moderno han dado lugar a modelos de gestión basados en el Aprendizaje Organizacional, partiendo de la base de que son las personas los portadores de capacidades y experiencias que pueden hacer la diferencia para una organización y, por ende, ser fuente de ventajas competitivas²⁷.

²⁷ SALES, Matías. (2020), Capital Humano y Estrategia del Negocio. Disponible en: <http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-10/CH%20Y%20ESTRATEGIA.pdf>

Por lo tanto, es indispensable que la empresa sepa retener su talento ya que la huida de ciertos empleados a la competencia podría acarrear significativos costos para ella. Además, la organización debe ser capaz de motivar a que dicho talento se utilice en favor de los objetivos de la empresa. Podemos asumir, por tanto, que los empleados más competentes pueden ofrecer mejores resultados a la empresa que los menos cualificados, y, por ende, esta persona puede esperar una compensación económica superior o unas mayores posibilidades de promoción profesional que otros.

El entusiasmo, la lealtad, la devoción expresadas por Francis en la revista Fortune, son intangibles íntimamente ligados al ser humano, lo mismo que el conocimiento, las ideas y las relaciones que constituyen las nuevas monedas de la economía (Low y Cohen, 2004). Afirmar que las ideas, las relaciones y el conocimiento son las nuevas monedas de las organizaciones significa reconocer que las personas tienen un rol estratégico, pues sólo ellas adquieren, preservan y transmiten, a través de lenguajes, saberes recogidos en experiencias vividas y más aún logran evocarlos y articularlos según las necesidades de nuevas circunstancias. Por lo anterior es un desafío para las empresas lograr conocer a fondo con quiénes cuenta, cuáles son sus fortalezas y cómo se pueden transformar y conjugar las nuevas iniciativas y sus respectivas estrategias. (Gallego, 2010).

La actual gerencia del Talento Humano como puente de comunicación entre la organización y las personas está llamada a integrar sus acciones con la estrategia organizacional con el fin de generar y añadir valor a partir de las personas, esto implica la necesidad de conocer los procesos y necesidades propias del negocio y saber a partir de las prácticas realizadas cómo impacta los objetivos organizacionales.