

**EL TALENTO HUMANO COMO BASE FUNDAMENTAL DEL ÉXITO
EMPRESARIAL**



MANUEL HERNANDO MOLINA LÓPEZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Especialista en Alta Gerencia

Tutor:

LILIANA PADILLA DE LA OSSA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
28 DE JUNIO DE 2017**

Resumen

El nivel empresarial ha desarrollado estrategias que han determinado el éxito o fracaso en las actividades económicas de participación, la delgada línea entre lo que se hace bien o se hace mal ha llevado a identificar un área específica como lo es el área del talento humano, clave para el desarrollo integral de la empresa. Los altos directivos han enfocado las estrategias y directrices de las empresas en los adelantos tecnológicos, la incursión en nuevos mercados, el entendimiento del consumidor y sus necesidades, entre otros, convirtiendo las organizaciones y sus productos en industrias de moda que tarde o temprano pierden la esencia y son olvidados. Algunas empresas no han dado la importancia suficiente y el reconocimiento al ser humano, no se tiene en cuenta las habilidades personales, las capacidades y destrezas que cada persona puede desarrollar por lo que se está perdiendo un recurso vital para lograr su verdadera evolución. Cuando se piensa en el trabajador como parte integral de la organización y no como objetos o máquinas, se marca una línea viable para alcanzar los objetivos, puesto que el colaborador asume una posición positiva; ve en la empresa un segundo hogar y un soporte para cubrir las necesidades en su vida personal, razón por la cual se entiende que protegiendo la calidad y crecimiento de la empresa, va a proteger su futuro.

Dentro de los lineamientos que debe una empresa establecer, para alcanzar una estabilidad económica y sostenible, la planeación estratégica del talento humano, las técnicas y factores asociados, así como la comprensión de la ventaja competitiva, van a permitir formar un empleado consciente de sus funciones, capacitado en su cargo y con la convicción constante que educándose día a día para cumplir con las metas propuestas por la empresa va a contribuir al aumento competitivo de la misma. Una empresa que motive a sus empleados, que sea parte de ellos y contribuya a su progreso, es una empresa que aunque presente dificultades va a contar con el apoyo y respaldo de ellos, y estos será soporte para superar cualquier obstáculo en el menor tiempo posible. Es así como se puede decir que las empresas alcanzan el éxito al desarrollar estrategias enfocadas al desarrollo de su talento humano y en los factores asociados a un progreso constante de ambas partes, es decir, si la empresa evoluciona, evolucionan sus

procesos y aumenta las ganancias, razón por la cual se debe contribuir a mejorar el ambiente laboral permanentemente.

Palabras clave: Gestión humana, gestión de recursos humanos, administración del talento humano, estrategias de gestión humana, eficiencia, productividad.

Abstract

The entrepreneurial level has developed strategies that have determined the success or failure of the economic activities of participation, the thin line between what is done well or done wrong has led to identify a specific area such as the area of human talent, it is a key for the integral development of the company. Top managers have focused on companies' strategies and guidelines for technological advances, forging new markets, understanding the consumer and their needs, among other things, turning organizations and their products into fashion industries that sooner or later lose their Essence and are forgotten. Some companies have not given enough importance and recognition to the human being, does not take into account the personal skills, abilities and skills that each person can develop so that is missing a vital resource to achieve its true evolution. When you think of the worker as an integral part of the organization and not as objects or machines, a viable line is marked to achieve the objectives, since the employee assumes a positive position; Sees in the company a second home and a support to cover the needs in their personal life, which is why it is understood that protecting the quality and growth of the company, will protect their future.

Within the guidelines that a company must establish, in order to achieve economic and sustainable stability, the strategic planning of human talent, associated techniques and factors, as well as the compression of the competitive advantage, will allow to form an employee aware of its functions, trained in his position and with the constant conviction that educating himself day by day to fulfill the goals proposed by the company will contribute to the competitive increase of the same. A company that motivates its employees and is part of them and contributes to its progress, is a company that although it presents difficulties will have the support of them, and these will be support to overcome any obstacle in the shortest possible time. This is how companies can achieve success by developing strategies focused on the development of their

human talent and the factors associated with constant progress on both sides, that is, if the company evolves, its processes evolve and profits increase , Which is why we must contribute to improving the working environment permanently.

Key words: Human management, human resources management, human talent management, human management trends, efficiency, productivity.

Introducción

Una de las principales funciones del área del talento humano es la selección e identificación del personal idóneo para cumplir con las funciones y obligaciones que se presentan en las empresas, más sin embargo muchos factores internos como el desarrollo tecnológico, la reingeniería de los procesos y externos como los cambios del entorno, la globalización, las decisiones gubernamentales y/o políticas afectan significativamente la vinculación de nuevo personal y pueden ocasionar como consecuencia despidos. La situación suele complicarse cada vez que tecnológicamente el mundo avanza y el ser humano pasa a un segundo plano, las nuevas herramientas tecnológicas en muchos casos, sustituyen cargos que a través del tiempo fueron desempeñados por personas pero, ¿por qué si una máquina siendo obsoleta tecnológicamente, con ajustes y actualizaciones queda mejorada y continua con sus funciones normalmente y en cambio la primera alternativa con un empleado no actualizado es despedirlo y contratar a otro?, ¿por qué los empleadores no entienden que el problema repercute en la falta de alternativas y técnicas para aumentar el nivel de los empleados existentes y así lograr el mejoramiento en el desempeño en el cargo?, ¿cómo lograr que una empresa a través de la implementación de estrategias de desarrollo de talento humano puede alcanzar el éxito?. Son muchos los interrogantes que existen en la gestión administrativa sobre el talento humano e incógnitas que giran alrededor de este tema. Con la identificación de las estrategias de planeación del talento humano, técnicas y tendencias para la contratación y la ventaja competitiva a partir del talento humano, se brinda un punto de vista alternativo del área del talento humano para posicionar este importante recurso administrativo como la alternativa ideal para alcanzar un éxito empresarial orientado al cumplimiento de las metas, aumento de la rentabilidad y al crecimiento integral de los empleados.

La adecuada planeación estratégica del Talento humano.

Cualquier empresa que genera una planeación estricta de sus actividades administrativas, como lo son el servicio al cliente (interno y externo), vida útil de producto, claros indicadores de gestión, adecuadas proyecciones financieras, análisis de la demanda, evaluación de proveedores,

análisis de la competencia, entre otros; logrará mantener un excelente control a lo largo de su ciclo de vida. Las diferentes maneras de identificar un procedimiento exitoso a seguir, para alcanzar una estabilidad empresarial a partir del área talento humano, parte desde las técnicas utilizadas para una adecuada elección de sus colaboradores (gerentes, administrativos y operativos), hasta una exhaustiva auditoría de estos procesos para ejercer un control del recurso humano, que le permita a la organización saber con qué tipo de personas cuenta sus potencialidades pero también con una clara identificación de los aspectos que cada uno de ellos debe desarrollar. La alta gerencia y cada uno de los directivos responsables de las áreas debe identificar y hacer una evaluación global de la empresa, conocer cada uno de sus colaboradores, escuchar las opiniones y críticas que se puedan presentar, así como tener muy claro el histórico y pasado de la compañía para determinar hacia donde quiere desarrollar su horizonte futuro. Al seguir estas indicaciones los gerentes tendrán un concepto actualizado del comportamiento de la empresa, la realidad de los procesos y el funcionamiento de cada colaborador. Se resalta este aspecto, puesto que son ellos los principales encargados del direccionamiento estratégico de la empresa, el cual debe incluir la planeación estratégica del talento humano, por ende debe existir en cada organización una política diseñada para brindar la tranquilidad al personal y crear un vínculo de mutua cooperación entre los colaboradores y sus líderes, en donde se construyan paradigmas en donde la gerencia sea un apoyo y promotor de desarrollo para la organización y cada uno de sus miembros.

Siendo el talento humano el engranaje más importante y vital de cualquier empresa, se espera que desde la gerencia se generen estrategias de desarrollo que permitan al área de Talento Humano salir de lo habitual en la contratación y despido del personal, y se puedan generar nuevas alternativas a la hora de evaluar, capacitar, disponer y motivar al personal. Estas estrategias diseñadas a partir de las necesidades organizacionales deben mantener un orden jerárquico soportadas en una misión fundamental como es la de lograr integrar los recursos humanos al sistema de planeación estratégica. “la planeación de los recursos humanos es una función para determinar de forma sistémica la provisión y demanda de empleados que una organización necesitaría en un futuro más o menos próximo” (García, Tenorio, 2004, p. 85)

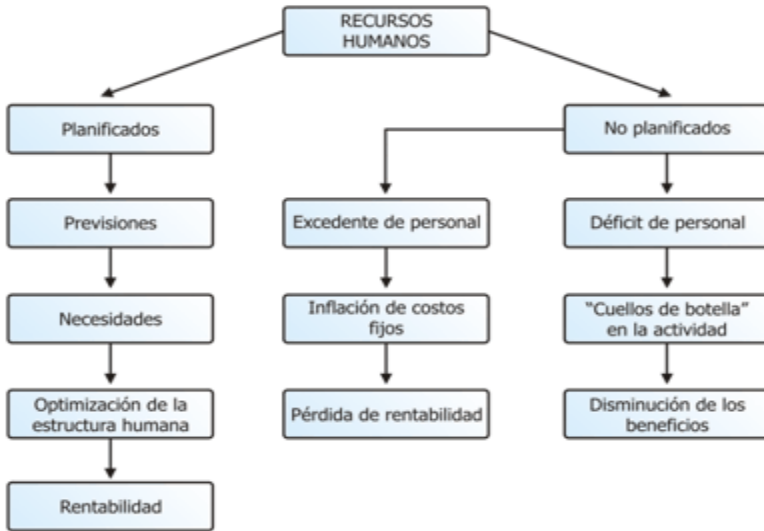


Figura 1: Gestión de los recursos Humanos (GRH) estratégica
<http://www.empleo.com/sitiosempresariales/colombia/>

Unos recursos humanos planificados mantienen las previsiones de la empresa en búsqueda de medios para futuras contingencias y mantiene la necesidades controladas, optimizando la estructura humana creando empleados altamente calificados que aumentan la rentabilidad de la empresa, (ver figura 1). Más sin embargo la problemática crece con la falta de planificación ya que hay factores como excedente de personal, inflación de costos y pérdida de la rentabilidad que afectan directamente el crecimiento empresarial. “La mayoría de los costes de la no planificación constituyen lo que se denomina costes ocultos de gestión: no se perciben con facilidad, pero están ahí escondidos, socavando la solidez financiera”. (Bravo, 1994, p.20) obstáculos en el funcionamiento de las empresas tienen dos puntos de vista importantes desde el área del talento humano, que son cargos insuficientes para administrar los procesos y cargos innecesarios que sobrecargan el sistema. ¿Cómo identificar esta problemática de área, y brindar un punto de equilibrio para mantener estable el funcionamiento de la empresa? una de las respuestas puede ser el uso del “(dowsizing) o el aplanamiento de la organización que es una de las muchas opciones que están al alcance de dirección de la administración del negocio, ya que puede conllevar al éxito” (Valpardo 1997). El autor plantea que la técnica del aplanamiento de la organización elimina aquellas actividades de poco valor o nulas, sin intervenir y desestimar aquellos trabajos necesarios a futuro, identificando la importancia de las tareas básicas y eliminando los cargos innecesarios. Con esta técnica se mantiene un control de todos los cargos de la empresa y de esta manera se controla el número de empleados, se reducen los costos

generados por el funcionamiento de estos cargos innecesarios, lo que permite invertir más en la investigación y desarrollo para optimizar los procesos, con la misión de aumentar más las ganancias y posicionarse en el mercado, convirtiendo esta técnica en una de las más importantes herramientas de la planeación estratégica del talento humano.

La planeación estratégica del talento humano inicia el proceso con la identificación del personal idóneo, con los requisitos mínimos para aplicar al cargo, el análisis de sus habilidades, sus funciones y alcance, con el objetivo principal de aprovechar al máximo este potencial para el beneficio de la organización en el aumento de la competitividad y rentabilidad, variables que a su vez benefician directamente al empleado ya que mejoran las condiciones laborales, lugar de trabajo e incentivos. El proceso de planeación organizacional estratégica puede ser reactivo o proactivo, según el tipo y filosofía de la planeación estratégica. En cierto sentido, la planeación organizacional es una estrategia para alcanzar las metas fijadas por quienes formulan los planes estratégicos (La web de los recursos Humanos-Copyright, 2006). Pero más allá de entender el nivel de los empleados, la planeación estratégica debe aceptar que existen variables que influyen directamente en su funcionamiento, variables externas e internas que afectan directamente a la empresa como lo son el medio ambiente, el gobierno, las nuevas leyes, regionalismos, el orden público, impacto de la legislación, exigencia personales, el papel del sindicato, cambios en el área de mercadeo, factores internacionales, estilos de liderazgo, filosofía gerencial y cambios de tecnología y productos. Las anteriores variables tienen como común denominador al ser humano quien influye directamente en cada una de ellas. Para que la empresa supere estas variables se debe hacer un análisis de las mismas, se necesita identificar cuales afectan todo el sistema y cuales acciones del presente van a originar a futuro estos problemas.

Una comunicación precisa, la responsabilidad social empresarial, la gestión ambiental y la educación y formación de los empleados brindan algunas alternativas para superar estas barreras que perjudican el funcionamiento de la empresa. En la alta gerencia la comunicación interna constante entre departamentos y externa con entidades del gobierno y empresas del sector van a influir positivamente para mantener una prevención ante cualquier situación que se presente, cabe resaltar que dentro de la planeación estratégica la socialización es indispensable puesto que es más benéfico para un empleado conocer la finalidad de su trabajo y la percepción de los

usuarios finales ya sea de un producto o servicio, que trabajar por trabajar y ni siquiera entender el para qué de lo realizado. En pequeñas acciones como la anterior se genera confianza y se aumenta el sentido de pertenencia, que es un factor clave para alcanzar el éxito. Muchas veces las empresas tienen la falsa creencia de que funcionan y se mantienen actualmente debido a que siempre las cosas se han hecho de esa manera, pero se debe comprender que aplicando nuevas estrategias y fortaleciendo más el talento humano se aumenta la competitividad pero no se pierde la esencia. (Vázquez, s.f) afirma que:

El valor de las empresas proviene de los activos intangibles tales como el conocimiento especializado los métodos de servicios y entrega, el conocimiento del mercado, sus relaciones con los clientes y proveedores, el valor de su marca, la reputación empresarial, y obviamente las habilidades de los trabajadores. Casi todos estos activos están basados, de uno u otro modo, en el Talento Humano. (p.112)

Las empresas hacen todo los esfuerzos para aumentar la competitividad de sus empleados con capacitaciones externas, retroalimentación y coaching, más sin embargo se ha demostrado que a través de la experiencia desempeñando los cargos adecuados, se logra impulsar más las habilidades personales (Quarterly, 2000, p.116). Se identifican los siguientes factores claves para el desarrollo de estrategias en el talento humano a través de la experiencia, que han sido exitosas a partir de una planeación estratégica ideal:

El primer factor es la estructura del cargo y está representado por la identificación y ubicación del cargo, en donde se establecen las dependencias y áreas en que el empleado desarrollará las funciones, la descripción del cargo en donde se presenta el propósito, las actividades esenciales y la justificación del puesto de trabajo, también se establecen las responsabilidades del cargo en el cual el empleado recibe las indicaciones sobre sus funciones y la importancia para la empresa, todas y cada una de las anteriores indicaciones con la finalidad de formar un empleado capacitado desde el inicio de sus labores. El segundo factor es la rotación de puestos en donde el empleado de acuerdo a sus habilidades cada 2 o 3 años ocupa cargos distintos bajo la misma línea productiva, que le permitirán aumentar sus capacidades y aprendizaje sobre todo sistema, estas rotaciones a través de evaluaciones periódicas determinaran la viabilidad de este factor, ya que a través de la curva de aprendizaje se determinará si las habilidades están creciendo o se encuentran estancadas. El tercer factor son los retos del cargo en donde estrategias como

cambios de oficina y rediseño del puesto de trabajo estimularán a las personas a mejorar constantemente, las interacciones con diferentes colegas y equipos de trabajo desarrollarán las habilidades para poder relacionarse y liderar. El último factor es el acompañamiento en donde las personas entrenadas son acompañadas por personal de alta experiencia quienes motivarán y enseñaran el arte de su oficio. La observación y aprendizaje obtenido de los tutores impulsarán el liderazgo, pensamiento estratégico, reducirán los errores en la toma de decisiones, generaran una política de prevención de riesgos financieros, riesgos laborales, fomentarán la retroalimentación para un aprendizaje más ideal. Estas habilidades se desarrollan con un ambiente propicio y lejos de personas mediocres (Chambers, Foulon, Hanfield, & Michels 1998. p. 44).

Estos ejemplos son muestra de los esfuerzos realizados por la dirección empresarial y su gran compromiso con el talento humano comprendiendo como base fundamental del éxito a los empleados y su incidencia para alcanzar las metas. La previsión del talento humano puede desarrollarse a partir de técnicas que pueden ser difíciles o complejas pero aun así tratar de ser exactos es muy difícil. La globalización y el constante crecimiento empresarial exigen y demandan iniciar lo antes posible con un plan estratégico correcto, que aborde la empresa y la estudie a fondo, que plantee una misión y una visión futurista pero que no olvide la herramienta más importante que es el ser humano y su infinita capacidad de evolucionar.

Técnicas basadas en la experiencia, tendencias y otros factores del talento humano

Actualmente el área de recursos humanos se encuentra evolucionando año tras año en tendencias donde las organizaciones deben estar adaptándose a los nuevos tiempos y cambios en el mundo empresarial, basándose en las necesidades futuras para así determinar de esta manera el aumento de la productividad de acuerdo a la tecnología, la complejidad del trabajo requerido, para de esta manera optimizar las funciones en cada área de trabajo. Se encuentra de igual manera el estudio de medición de trabajo que es de gran utilidad para las organizaciones ya que indica el tiempo de realizar una operación y obtener un número requerido de trabajadores dando margen para tiempos de descansos. “Según las necesidades del talento humano es indispensable aplicar técnicas que apoyen la planeación los recursos humanos mediante un diseño que les permita conocer las necesidades de la organización tanto a nivel interno como externo para la toma de decisiones” (Consultores en calidad total, s.f). Es necesario darle otro enfoque gerencial sobre

nuevas técnicas de oferta y demanda de los recursos humanos que se están aplicando en las organizaciones a nivel mundial permitiendo de esta manera llegar al éxito de la organización (ver figura 2). Una de estas técnicas es basadas en la experiencia donde el gerente observa la disponibilidad de sus colaboradores, las posibilidades de ascenso, necesidades de la organización, rotación de puestos y vacantes, empieza en ese momento a jugar un papel importante en las disponibilidades del cargo teniendo en cuenta las habilidades, capacidades y sus experiencias para realizar ascensos al interior de la organización (Consultores en calidad total,s.f).

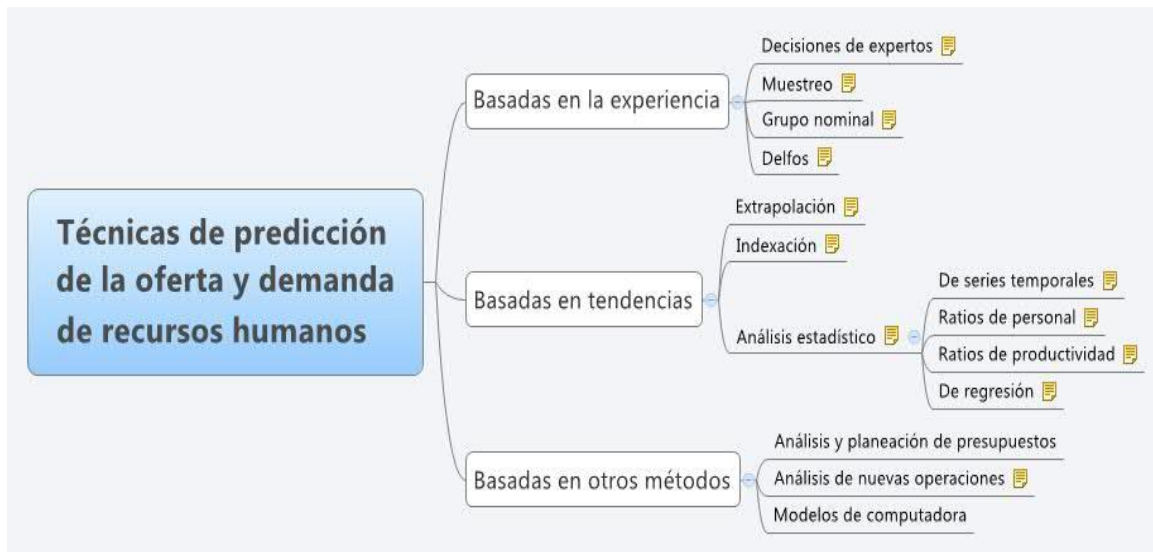


Figura 2: Técnicas de predicción de la oferta y demanda de recursos humanos. <http://www.xmind.net/m/vwuw>

La experiencia sigue siendo un requisito indispensable para el manejo adecuado de las funciones de determinado cargo pero aun así no es prenda de garantía para certificar un cumplimiento a cabalidad de las funciones, se debe tener en cuenta que una capacitación estricta sobre el nuevo cargo, una explicación sencilla de las actividades, un apoyo amplio al manejo de las nuevas responsabilidades, impulsará al nuevo aspirante a conocer su cargo y apropiarse del mismo. Dentro de estas técnicas basadas de la experiencia tenemos las estimaciones de la gerencia que son procesos direccionados desde la gerencia en donde se hace un estimado de cargos a futuros de acuerdo a historial, a las necesidades observadas y a las predicciones realizadas, es decir que esta técnica es predictiva y de un riesgo alto. La técnica Delphi (Dalkey, Hermes, 1963) es un panel de expertos donde cada uno realiza un aporte de acuerdo a sus estudios de demandas futuras, luego un moderador expone cada uno de los argumentos y se llega a un consenso. Estos

cálculos son analizados por el departamento de recursos humanos quienes hacen un resumen de todo el proceso y exponen a los gerentes las conclusiones de esta herramienta. La planificación vinculante de la planilla (PVP) es un método reciente para la planificación de los recursos humanos y consiste en generar una reflexión a los altos directivos y demás personal sobre la planificación de los recursos humanos y de la necesidad de participar en ella. Dentro de las ventajas de este método se identifica el enfoque sistémico para planificar los recursos, este método genera tres documentos: “La disponibilidad de empleados y posibilidad de ascenso, demanda de la organización derivada de los nuevos puestos y el equilibrio o situación de la oferta en relación con la demanda” (Consultores en calidad total, s.f).

Otro método es el análisis de disponibilidades donde se tienen dos pilares fundamentales que son las organizaciones vitales, representada por personas con alto potencial de ascenso, y organizaciones estancadas con personal que no puede ascender y no existe la oportunidad de otra persona que sustituya el actual. El resultado del análisis de disponibilidades es el índice de disponibilidad de la organización (IDO) y se calcula a partir de las personas adecuadas para ser ascendidas y el número de reservas disponibles.

Por último para concluir las tendencias por experiencia tenemos el método de análisis de capacidades/experiencia donde se debe realizar una exhaustiva revisión a futuro de la incidencia en los cambios futuros del plan estratégico así como la revisión minuciosa del plan corporativo para evaluar su incidencia en el empleo de los recursos humanos (Conceptos de administración estratégica, 2003). Las técnicas basadas en tendencias están representadas en factores como necesidades futuras, en donde se hace un estudio de los empleados actuales y los índices de productividad, con el objetivo de identificar a futuro los cargos disponibles, también otro factor son los estudios de trabajo en donde se usan técnicas de medición de trabajo que indiquen en cuanto tiempo se debe realizar una operación, ya sea personal o grupal creando estándares de trabajo.

A partir de estos estándares se pueden aplicar a los volúmenes de trabajo proyectados para calcular las cantidades necesarias de personal. La extrapolación es una técnica basada en tendencias usadas para proyectar variables del pasado y datos históricos para identificar posibles vacantes a futuro. La indexación como técnica basada en tendencias relaciona la demanda en un

comportamiento ideal y constante para determinar la necesidad de contratar personal, es una medida que se realiza a corto plazo.

Los métodos estadísticos también son técnicas basada en tendencias y están representados por son modelos que utilizan el comportamiento de la demanda para la proyección en la generación de nuevos puestos de trabajo, a partir de estos modelos encontramos las siguientes técnicas: análisis de series temporales, ratios de personal, ratios de productividad, análisis de regresión. Las técnicas basadas en otros factores incluye el análisis de presupuestos y planeación, en donde el estudio detallado de estas técnicas brindará la necesidad de contratar nuevo personal e identificará el máximo número de empleados a contratar de acuerdo al dinero disponible. Las nuevas operaciones es una técnica que se estima a partir de la necesidad de contratar un nuevo personal pero existen barreras como financieras y de infraestructura, es ahí donde las nuevas operaciones hacen un estudio de la competencia con operaciones similares para determinar si se debe o no contratar nuevos empleados. Por último los modelos computacionales, estos modelos vinculan sistemáticamente todas las anteriores herramientas, permiten identificar en tiempo real la necesidad de contratar un empleado. Es necesario actualizar la información periódicamente para mantener al día el control de las necesidades (Diseño y Análisis del Puesto de Trabajo, 2014, p. 40).

Se encuentran los métodos estadísticos (Requerimiento de recursos humanos en las modalidades de educación intermedia y tecnológica en el mercado del trabajo, en las grandes ciudades, 1983) que ha dado mucho impacto a nivel empresarial, pues es el método más sofisticado que puede tener una empresa ya que hace posible la comparación de acuerdo al desempeño y se logra una proyección real de una demanda futura para determinar las necesidades de los gerentes, evaluar y diagnosticar su fuerza de trabajo, sus fortalezas y debilidades de sus empleados, basándose en un herramienta y un apoyo fundamental para la toma de las decisiones de acuerdo a la oportunidad y calidad de los servicios prestados por los empleados. Las estadísticas son herramientas útiles que expondrán un comportamiento real de la empresa y si están enfocadas al cumplimiento de metas por parte de los empleados, generaran un ambiente competitivo siempre y cuando exista una política de incentivos ya sea de carácter económico o de carácter social. Esta es una de las claves más importantes para las empresas y punto de inflexión para alcanzar un éxito, ya que un

empleado motivado es un empleado capaz de sacrificar su tiempo para colaborar con su empresa y en los sacrificios están los resultados. Cuando las ideas se crean en cantidades, se analizan en conjunto y se fundamentan de una manera ideal, fluye la correcta toma de decisiones y se pierde la incertidumbre sobre la elección realizada, esto es una planeación estratégica correcta y está establecida en el talento humano como base fundamental.

El área de Recursos Humanos ha venido consolidando el proceso gerencial, las relaciones laborales, el clima laboral y el fortalecimiento de la cultura organizacional para de esta manera impulsar el crecimiento de toda organización, por este motivo la unión del área financiera y el área del talento humano es vital para el desarrollo de actividades, puesto que el desarrollo de estrategias van de la mano del presupuesto que exista, la correcta toma de decisiones, y la aplicación de un control preciso en el sistema, logra una planeación del área, una mejoría del rendimiento y contribuye a la rentabilidad de la empresa. Es así como toda técnica, herramienta y estrategia que se tome para el talento humano crea una oportunidad para hacer de nuestra empresa una empresa líder a nivel de recursos humanos, y se logra así una ventaja competitiva.

El talento humano como ventaja competitiva

Las empresas en su evolución en el tiempo ha contado con infinitas maneras de pensar en la parte gerencial, pero aún así con los diferentes criterios que cada persona pueda tener, el enfoque siempre ha sido el mismo, también en el estudio de la competencia y las técnicas para lograr superar otras empresa pues se han enmarcado en tendencias y resultados más no en estrategias internas. El objetivo errado está en destinar más recursos a las áreas de producción y finanzas, pues se tiene la idea que son los motores de la empresa por su aporte en menor tiempo a las utilidades generadas por la actividad económica, no obstante el aporte de las demás áreas con el tiempo han demostrado que influyen más en el posicionamiento de la empresa pues han impactado en los usuarios finales siendo una ventaja competitiva por la manera de abordar temas como el seguimiento a los productos, satisfacción del cliente, servicio al cliente, investigación y desarrollo y mercadeo. Coca-Cola Company es una empresa que desarrolla estrategias de impacto comercial y publicitario, generado una percepción de amistad, hermandad, humildad, sencillez y alegría. Estas estrategias de marketing parten desde el talento humano de la

organización ya que se estudia los comportamientos del ser humano y se identifica qué es lo que realmente hace feliz a una persona (Expertos en Marca, sf.).

La ventaja competitiva no se puede medir pero si se percibe y los recursos inmersos en este tema tan extenso deben cumplir ciertos patrones como lo son el ser valiosos, creando e implementando estrategias para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia, ser diferentes, para que ningún competidor se parezca y tenga recursos similares, no imitables para que ningún competidor los pueda igualar y no sustituible para que no exista un recurso que los reemplace. Es importante identificar patrones que influyan en el comportamiento de los colaboradores para que a través de la motivación ofrezcan un esfuerzo mayor, para que esto sea posible, es necesario explorar diferentes áreas y técnicas que no sean las comunes para lograr alcanzar una diferenciación con las demás empresas, “Para demoler la barrera de la percepción no solo es sacar los gerentes de la oficina para que conozcan los horrores de la operación, sino también para que oigan personalmente a los clientes más descontentos”. (Chan Kim & Mauborgne, 2005, p. 34)

Se estima que en el primer contacto con el cliente y la experiencia como resultado de ese encuentro representa un alto índice de si el cliente regresa y recomienda la organización, lo mismo ocurre con las personas que realizan un proceso de admisión y son aspirantes para un cargo de la empresa, puesto que es indispensable contar con una oficina de admisiones y selección de personal de acuerdo a las necesidades de la empresa. Muchas veces se pierde el interés en la empresa por culpa de situaciones como no mirar a la cara, no escuchar a las personas, no explicar bien las funciones y los beneficios de pertenecer a la organización. Este punto también hace parte de una ventaja competitiva ya que una empresa que este abierta a las personas, que realice jornadas de contratación ante las necesidades, que desarrolle programas de selección abiertas a todo el mundo, es una empresa que esta preocupada por el entorno y la región, es una empresa que conoce la difícil situación y que a través de estas convocatorias vincula el sector social al sector empresarial y genera en las personas una confianza y mejor percepción de los productos o los servicios diferenciándola de otras empresas cuya denominación es de empresas impenetrables y que solo trabajan los hijos de los dueños y recomendados del gerente.

La clave está en hacer de una entrevista y del proceso en general, una experiencia enriquecedora de parte y parte y si esta persona reúne los requisitos y tiene un potencial pueda ser potencializado para el beneficio de la empresa. El talento humano se convierte en una ventaja competitiva cuando el ambiente de trabajo es ideal, cuando las obligaciones se convierten en pruebas de superación y cuando se es recompensado con adecuadamente tanto económica como emocionalmente. Una buena administración se desarrolla cuando se es exigente con todos los miembros de la organización y potencia sus posibilidades, cuando se entiende por exigencia la necesidad de ser un excelente profesional, mejorar en sus funciones y ser un gran compañero de trabajo, cuando se convierte una jornada laboral en una experiencia de vida y se siente la empresa como su propia casa.

Definitivamente el talento humano como ventaja competitiva pueden impactar los resultados de la compañía, dentro de las situaciones más importantes para una empresa, la productividad representa uno de los más influyentes, por lo que el personal es parte decisiva en búsqueda de una solución. Estas técnicas en administración implementadas por el área del talento humano han sido efectivas, ya que la planeación realizada en los inicios, el estudio de tendencias predictivas para la contratación y las metodologías para generar confianza, aumentar el auto estima y sentido de pertenencia, han permitido desarrollar un nuevo perfil empresarial auto sostenible, con estrategias preventivas ante una eventual crisis, correctivas ante un problema presentado y proyectiva con visión futurista para evitar incurrir en los errores anteriores. El éxito se alcanza al unificar cada una de estas bases y al proyectar el empleado como el engranaje más importante de todo el sistema (Lozano Correa, Luz;, 2007).

“Cuando nos referimos constantemente al concepto de ventaja competitiva siempre lo hacemos en el entendido de ventaja sostenida. La base del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja sostenida y si no se comporta así es un simple resultado coyuntural que no hace a la empresa competitiva”. (Porter, 2017). Se comprende la sostenibilidad de una ventaja como el logro final basado en la permanencia de las ideas y estrategias. Es indispensable vincular el talento humano al crecimiento de la empresa ya que determina el punto de diferenciación con los competidores y es ahí cuando nuestro personal explota sus capacidades y las vincula a su cargo aumentando la dificultad y el nivel competitivo interno. La ventaja competitiva evoluciona en

tres fases complementarias que determinan el posicionamiento de la empresa, la primera es una ventaja competitiva inicial en donde la escases y la heterogeneidad crean una línea de valor que evoluciona a una ventaja competitiva sostenible, con durabilidad, insustituibilidad, inimitabilidad e intrasferibilidad que a través de la integración de procesos complementarios generan rentas superiores a la competencia como parte final de la evolución de la ventaja competitiva (ver figura 3) . La ventaja competitiva parten desde las aptitudes y habilidades del personal de la empresa, es necesario crear una política de motivación, más sin embargo no solo basta motivar, felicitar, agradecer ni siquiera premiar una acción eficiente, un logro obtenido y una meta alcanzada, lo verdaderamente útil es el sostenimiento de esas actitudes, la generación de autocritica, el aumento del sentido de pertenencia y el desarrollo del ser humano empresarial.

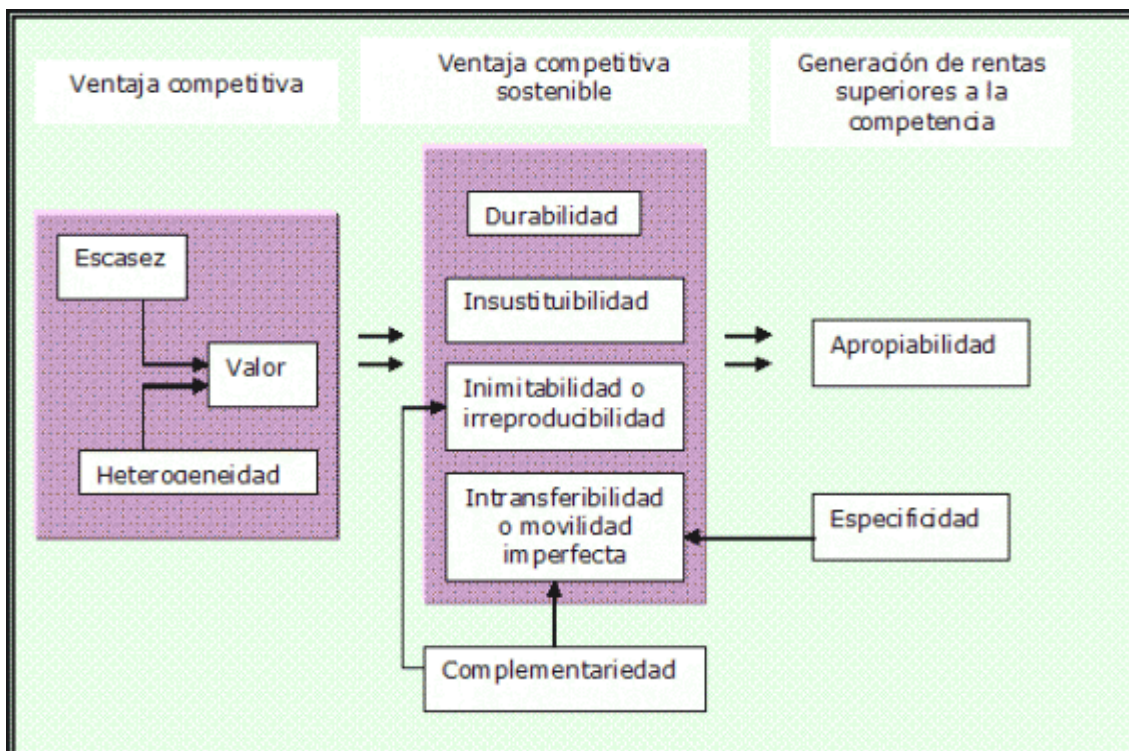


Figura 3: Sastre, C. y Aguilar, E. "Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico". McGraw- Hill, Madrid 2003.

Muchos son los trámites realizados para que una empresa quede habilitada para ofrecer un servicio, así mismo son más los obstáculos a superar para lograr tener un primer cliente, son muchas las barreras para finalmente ver satisfecho esta persona y lograr que trasmita la información de que lo que se haces está bien hecho y la atención recibida fue de lo mejor, pero más aún e importante es lograr que la totalidad de las personas perciban la empresa como única en combinación de todas las variables que se generan al ofrecer un servicio o producto, por esta

razón un líder dinámico, innovador, conocedor de su entorno, y altamente preparado es indispensable en la nueva era empresarial. Dentro de los aspectos a cambiar dentro de las empresas para alcanzar una estabilidad emocional clave, para aumentar la eficiencia, está el hacer a un lado la idea de que un determinado cargo superior es inalcanzable, ya que debe ser uno de los primeros retos para cada empleado, el querer aumentar su nivel profesional para escalar posiciones. Otro aspecto es que cada líder de área sea una persona ejemplar y con el deseo de motivar día a día a sus subordinados, además estar dispuestos ofrecer una ayuda ante cualquier problema, por esta razón la elección de estas personas debe ser minucioso para elegir un profesional apto e íntegro que brinde seguridad para el futuro de la empresa. Los encargados de la selección del personal en estas área deben dimensionar los cargos a entregar, la dificultad, los reto y el alto grado de responsabilidad que tienen, lo importante que es entregar a una persona un área que determina el camino a seguir de la empresa, desde ese momento se debe entender que el talento humano como ventaja competitiva, y alejarnos de las antiguas prácticas impositoras donde se elige a la primera persona que cumpla los requisitos, al mejor presentado, a la que mejor habla, pues se piensa en el presente y no se contempla el futuro (Alles, Martha, 2004).

La verdadera ventaja competitiva está inmersa en cada una de las personas que realizan una función dentro de la empresa, en el deseo de auto superarse, en los esfuerzos como grupo para alcanzar los objetivos, esta ventaja está en cada decisión que se tome, cuando se entiende que es mejor mantener una sinergia y no valerse de resultados individuales. Las ventajas competitivas se generan cuando se entiende que solo con un alto empeño se logra ser diferente lo que se ha hecho igual siempre. Por eso se resalta que un verdadero éxito empresarial se alcanza cuando se dimensiona el talento humano como una ventaja competitiva.

De esta manera el talento humano se establece como socio estratégico de todas las demás áreas potenciando las capacidades y habilidades de las personas, convirtiéndose en la base fundamental de éxito empresarial a través de la planeación estratégica, las tendencias utilizadas a la hora de contratar personal y el talento humano como ventaja competitiva, que a su vez sirven como pilares para el sostenimiento empresarial, ya que la importancia en la aplicación, manejo, gestión e implementación de cada uno de sus métodos afectan positivamente el funcionamiento y

la organización de la empresa. El éxito de una ventaja competitiva a través del talento humano se alcanza al cumplir con condiciones como el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia. Esto lo alcanzamos cuando los empleados desarrollan medios que disminuyan los costos, se es diferentes con productos únicos o combinamos ambas estrategias, también cuando las habilidades de los empleados, conocimiento y capacidades no están al alcance de nuestra competencia. Las empresas se diferencian entre sí por que disponen de distintos potenciales, dado que como se ha podido ver, la empresa es un conjunto de potenciales que trata de aflorar en competencia con los potenciales de los competidores. De ahí que el éxito o fracaso de esa empresa este en función de estos potenciales (Santiago García Echavarría, 1994).La gestión del talento humano representa un reto al convertirse no en la administración de personal sino en la administración con el personal, con el objetivo de que las personas de la empresa actúen y se sientan socias de la empresa, y sean partícipes de los cambios y las mejoras.

Conclusiones

El talento humano es la base fundamental del éxito ya que su amplia atmosfera empresarial permite que desde la alta gerencia se determinen lineamientos para buscar un objetivo final que es el contar con empleados, leales, autosuficientes, capacitados, excelentes en su cargo y con la convicción de que el crecimiento empresarial es un crecimiento paralelo como profesional. Para alcanzar este propósito se establecen tres bases sólidas que son, una planeación estratégica del talento humano, las técnicas basadas en experiencia, tendencias y otros factores del talento humano y el talento humano como ventaja competitiva.

La planeación estratégica del talento humano estudia variables históricas del comportamiento empresarial y se establecen prioridades a la hora de contratar un personal adecuado para cada función, se establece un orden en los recursos humanos planificados y no planificados que permitirán identificar las principales falencias en las que una empresa incurre, como lo son excedente de personal, necesidades, costos, cuellos de botella entre otros, así como las ventajas de ejecutar un excelente control sobre estos recursos. Se clarifica sobre la importancia de la evolución en el área del talento humano y se abordan temas como el sentido de pertenencia y el apoyo ante una eventual crisis, haciendo énfasis en cada uno de estos puntos demostrando que el potencial de cada organización no solo se mide por la capacidad del talento que se tenga, sino del rendimiento de cada uno de los líderes y su capacidad de transmitir sus valores y motivar a cada uno de sus empleados. Se establece como pilar fundamental, una buena comunicación, ya que es una herramienta indispensable que permitirá generar un ambiente propicio y claro para el desarrollo de las actividades. Se identifican 3 factores claves para el desarrollo de estrategias del talento humano como lo son la estructura del cargo, las rotaciones del cargo y los retos de cada cargo, en donde cada uno de estos factores identifica actividades claves que van a permitir al personal nuevo apropiarse de una manera correcta de su cargo, de las nuevas funciones a desempeñar, así como identificar las buenas prácticas, metodologías y aprendizaje continuo tanto de su área como de sus compañeros y superiores.

Las técnicas del talento humano representan un punto de vista tanto interno como externo sobre las verdaderas necesidades del talento humano e identifican acciones a desarrollar para aumentar las habilidades de los empleados. Estas técnicas reúnen la implementación de herramientas

sistematizadas para el control y planeación de los recursos humanos, así como las directrices para motivar el mejoramiento continuo de cada empleado en su cargo. Se identifica la importancia de un modelo matemático para el estudio del comportamiento de esta importante área. Estos modelos permitirán mantener un control de cada una de las necesidades de la empresa en recursos humanos, la identificación de personal excedente con funciones que pueden ser asumidas por otras áreas, disminuyendo costos. Se crean alertas para la búsqueda de nuevas personas así como nuevos cargos necesarios en cumplimiento de normatividades legales. Otra de las técnicas desarrolladas para la predicción de oferta o demanda de recursos humanos, es a través de la experiencia, cuya metodología se basa en históricos y comparativos que identificarán las verdaderas necesidades de la empresa. Estas técnicas del talento humano son necesarias para mantener una organización real de cada una de las personas que trabajen en la empresa y van permitir desarrollar a futuro personas con alto potencial en su cargo, que influirán en el crecimiento de la empresa y como referentes como ventajas competitivas.

Finalmente se analiza el talento humano como ventaja competitiva. Se determina que la ventaja competitiva evoluciona en tres fases complementarias que determinan el posicionamiento de la empresa, estas fases son la ventaja competitiva inicial, la ventaja competitiva sostenible y rentas superiores a la competencia. La integración de estas tres fases permitirá alcanzar una madurez empresarial. El talento humano como ventaja competitiva está determinado por las habilidades y destrezas que posea cada uno de los empleados, y la manera como estas habilidades ayudan al posicionamiento de la empresa, a la diferenciación con la competencia y a la buena imagen corporativa. Al analizar, comprender y enlazar cada una de estas bases descritas a lo largo de este ensayo, se es capaz de identificar el potencial del ser humano como epicentro competitivo, cuyas condiciones permitirán que la empresa consiga una sostenibilidad en el tiempo y un éxito indiscutible.

Referencias

Valparado, Isabel. (1997). Organizar acción y efecto. Alarcón, Madrid: ESIC Editorial

Alvarado-Abad. (2006). Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje. Bloomington IN: Palibrio.

García-Tenorio. (2004). Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos. Madrid España: S.A Ediciones Paraninfo

La web de los recursos Humanos-Copyright 2006, tomado desde internet de: <http://www.rrhh-web.com/>

Joung Michael,(2000). The McKinsey Quarterly. Especial editions: Online-tactics (www.themckinseyquaterly.com/links/145859)

Elizabeth g. Chambers, Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steven M. Hankin, and Edward G. Michaels III.(2007). The War for Talent. Mckinsey Company Copyright: The online Journal

Dalkey, N., y Helmer, O. (1963). An Experimental application of the Delphi Method to the Use of Expert's. Management Science. Vol 9, Inssue 3: INFORMS

Davis Fred R. (2003). Conceptos de Administración estratégica. México: Pearson educación

Real Academia Española (RAE)

W. Chan Kim, Mauborgne y Renée (2004). Estrategias del océano azul. E.E.U.U: Harvard Bussiness review

Porter, M. (2017). Gestipolis. Recuperado el 12 de 04 de 2017, de <https://www.gestipolis.com/ventaja-competitiva-a-traves-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>

García Echavarría. (1994) Introducción a la economía de la empresa. Madrid España: Díaz de Santos S.A

Consultores en calidad total. (s.f). Recuperado el 24 de 04 de 2017, de http://www.quality-consultant.com/libros/libro_0035.htm

Vázquez, S. (s.f). La felicidad en el trabajo y la vida. Madrid: LID.

Bravo, J. (1994). El Plan de Negocios. Madrid: Diaz de Santos.

Fred, D. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégicas. México: PEARSON.

Consultores en calidad total. (s.f). Recuperado el 18 de 03 de 2017, de http://www.quality-consultant.com/libros/libro_0035.htm

Diseño y Análisis del Puesto de Trabajo. (2014). Barranquilla: Universidad del Norte.

Requerimiento de recursos humanos en las modalidades de educación intermedia y tecnológica en el mercado del trabajo, en las grandes ciudades. (1983). Bogotá: ICFES.

Expertos en Marca. (s.f). Recuperado el 18 de 03 de 2017, de s.f:
<http://www.expertosenmarca.com/coca-cola-cambia-su-reconocida-estrategia-de-la-felicidad/>

Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). Las estrategias del océano azul. Bogotá: Grupo editorial Norma.

Lozano Correa, Luz;. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. Sistema de Información Científica Redalyc, 151-153.

Alles, Martha. (2004). Elija al mejor. Como Entrevistar por competencias. Buenos aires: GRANICA.