

# **DESARROLLO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES A PARTIR DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DEL CONOCIMIENTO**

## **DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CAPABILITIES FROM THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT AND THE KNOWLEDGE**

Juan Pablo Orozco Vargas  
Profesional en negocios internacionales, Universidad Santo Tomás  
Especialista (c) en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada  
Bogotá, Colombia.  
Correo electrónico: U6502343@unimilitar.edu.co

Artículo de reflexión

Directora  
Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.  
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)  
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia  
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia  
Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U  
**acreditada**  
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
2020**

# **DESARROLLO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES A PARTIR DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DEL CONOCIMIENTO**

## **DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CAPABILITIES FROM THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT AND THE KNOWLEDGE**

Juan Pablo Orozco Vargas  
Profesional en negocios internacionales, Universidad Santo Tomas  
Especialista (c) en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada  
Bogotá, Colombia.  
Correo electrónico: U6502343@unimilitar.edu.co

### **RESUMEN**

En la actualidad ha surgido el interés de las organizaciones por encontrar el elemento clave y diferenciador que les permita establecerse en el mercado local, nacional e internacional a través de ventajas competitivas sostenibles. La globalización ha consolidado un escenario de incertidumbre, altamente competitivo, dinámico y cambiante. De ahí que las empresas le están apostando a nuevos enfoques de administración, de gestión, de planeación; donde efectivamente se encuentra el elemento común de toda organización, pero también es elemento diferenciador, es el talento humano y el conocimiento. El siguiente artículo constituye una fuente de aprendizaje para entender cómo a partir de la gestión del talento humano y del conocimiento se efectúan estrategias de crecimiento y fortalecimiento empresarial que resultan en la creación de ventajas competitivas. La metodología utilizada para esta investigación se da a través de una exhaustiva recopilación de información y revisión literaria que fundamenta la premisa aquí propuesta. En definitiva, la diversidad de investigaciones y estudios realizados coinciden en que hoy es el conocimiento la fuente de valor que posee una empresa y que no es posible gestionarlo si no existen las personas que lo posean y lo transformen. Esto resulta curioso, pero hoy las organizaciones son parte de sociedades de conocimiento y el capital intelectual constituye un activo intangible clave para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, la gestión de este permitirá desarrollar capacidades dinámicas y organizacionales para enfrentar en el incesante y competitivo mercado.

**Palabras clave:** Gestión del Talento Humano, Gestión del Conocimiento, Capacidades Dinámicas, Capital Intelectual, Ventajas Competitivas.

## ABSTRACT

At present, the interest of organizations has arisen to find the key and differentiating element that allows them to establish themselves in the local, national and international market through sustainable competitive advantages. Globalization has consolidated a highly competitive, dynamic and changing scenario of uncertainty. Hence, companies are betting on new approaches to administration, management, planning; where indeed the common element of every organization is found but it is also a differentiating element, it is human talent and the knowledge. The following article constitutes a source of learning to understand how from the management of human talent and knowledge, growth and business strengthening strategies are carried out that result in the creation of competitive advantages. The methodology used for this research is given through an exhaustive collection of information and literary review that supports the premise proposed here. In short, the diversity of research and studies carried out agree that today knowledge is the source of value that a company has and that it is not possible to manage it if there are no people who own it and transform it. This is curious but today organizations are part of knowledge societies and intellectual capital constitutes a key intangible asset for the fulfillment of their organizational objectives, the management of this will allow them to develop dynamic and organizational capacities to face the incessant and competitive market.

**Keywords:** Human Talent Management, Knowledge Management, Dynamic Capabilities, Intellectual Capital, Competitive Advantages.

## INTRODUCCIÓN

La globalización ha permeado nuestra realidad a tal punto de cambiar y crear nuevas dinámicas a nivel mundial. Esto significa que hoy las empresas se encuentran en un escenario altamente competitivo y atroz, de ahí que las organizaciones estén en la búsqueda incesante de generar valor, que les permita establecer una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

La capacidad de una empresa de generar valor está sujeta a la capacidad que tenga para gestionar conocimiento, entiéndase el conocimiento como un recurso intangible de la organización. Este recurso permite estar en una constante creación que se da gracias al talento

humano, a las personas que lo gestionan. Es por esta razón que se habla de gestión del talento humano, porque son las personas quienes finalmente están en una constante absorción creación del conocimiento, son el elemento clave de toda la empresa. Además, son estas las que dan vida a las organizaciones y por las cuales, en definitiva, se constituye.

Desde esa perspectiva, el ser humano es en sí mismo y para las empresas el centro de atención, por lo tanto, gestionar sus talentos debe convertirse en un objetivo organizacional, ya que de esta forma se podrá dar un cambio estratégico en la concepción de este al interior de las organizaciones. (Gerdet & José, 2012)

El Talento humano es el elemento diferenciador en el escenario empresarial, aunque a menudo no se le dé importancia o pase desapercibido. Es decir que, a partir de la gestión del talento humano y la capacidad de impulsar esas capacidades individuales claves, va a depender alcanzar el éxito organizacional que se desea. Por lo tanto, establecer una ventaja competitiva sostenible en un mundo globalizado, cambiante y dinámico como el actual, no es una tarea fácil. Es imprescindible desarrollar todas las posibilidades, competencias y habilidades que potencialmente tiene el ser humano y de este modo, perfeccionarlas para la generar innovación (Correa, 2007).

Para comprender esta concepción del talento humano es fundamental, establecer el escenario que ha recorrido y la evolución que han tenido las organizaciones en el transcurso del tiempo hasta el día de hoy. Con el fin, de entender esos conceptos teóricos que han impulsado el desarrollo de la gestión del talento humano, y como ha cambiado esta concepción.

En primer lugar, se debe mencionar una época bastante compleja como lo fue la revolución industrial, donde existía el esclavismo laboral, explotación del personal. El foco era la acumulación

de capitales y producción constante. Además, no había una estructura organizacional definida, era la persona un objeto más en la organización.

Luego, de diversos factores y el avance intelectual de la época, encontramos la era clásica, allí se identifica al trabajador como un recurso, el cual hace parte de una estructura piramidal y jerárquica. Por lo tanto, existe una centralización en la toma de decisiones. Posteriormente, se habla de la época Neoclásica, una concepción más humanista en las relaciones laborales. Aquí se da la implementación de la psicología en la administración, comprender ese comportamiento relacional del ser humano con el otro. De ahí que resultará lo que hoy conocemos como la gestión del conocimiento y del talento Humano una integración interesante para la exploración y explotación de ventajas competitivas. Se llega a este momento gracias a la revolución de las tecnologías de información y comunicación, que es resultado de la generación de valor a partir de conocimiento dado por el ser humano (Paola Alexandra Traverso Holguín et al., s.f.).

Esto es solo una breve síntesis de la evolución de las organizaciones, las relaciones laborales y la concepción de lo que hoy denominamos el talento humano. Por medio de una exhaustiva revisión de la literatura se podrá evidenciar los grandes cambios estructurales que se han dado, y los cuales están dejando atrás procesos organizacionales rígidos que hoy suelen ser limitantes para el desarrollo, fortalecimiento y crecimiento empresarial.

Aún hay un camino que recorrer, ya que en el escenario actual existe todavía y una diversidad de organizaciones burocráticas, con estructuras rígidas poco flexibles donde el trabajador no es más que eso, no es visto completamente, con todos sus talentos y posibilidades. Poder evidenciar esto permitirá que estas organizaciones y las que ya lo ven puedan mejorar y comprender que el éxito está ahí con ellos, solo hace falta gestionar y desarrollar. Resulta curioso

encontrar que es la gente el factor común de todas las organizaciones y este mismo, el factor que logra diferenciarlas y además consolidar su éxito.

Con base en esto se puede evidenciar que el objetivo de este trabajo es demostrar que el talento humano es el valor clave de toda organización y la gestión de este permite consolidar una estrategia de crecimiento sostenible. Se pretende analizar esos factores invisibles en las compañías que requieren ser gestionados y desarrollados para fortalecer esa gestión del conocimiento a partir del talento humano.

En esta recopilación teórica también se hallará casos empresariales exitosos, que han sabido integrar el talento humano en el plan de desarrollo empresarial y han logrado posicionarse en el mercado por medio de una ventaja competitiva sostenible.

Esto finalmente, permitirá entender que los objetivos organizacionales y metas de crecimiento no pueden ser solo parte de la alta gerencia, sino que debe involucrar a todo el personal. Esto se denomina alinear estrategia y gente, la construcción de esta ventaja competitiva es directamente proporcional a la correcta administración de la gente, a la capacidad de atraer y obtener el mejor talento y gestionarlo efectivamente (Gubman & Fonseca, 2000).

Este artículo dispone de aportes claves en diferentes áreas de conocimiento que se fundamenta en el siguiente apartado de materiales y métodos a través de una revisión teórica exhaustiva, allí se establece todo el soporte literario e investigativo de la gestión del talento humano como estrategia de crecimiento y fortalecimiento empresarial para la creación de una ventaja competitiva sostenible. Posteriormente, se encontrará toda la base argumentativa donde se expone los resultados y las discusiones, a partir de casos de empresas exitosas que han sabido gestionar el talento humano junto con la gestión del conocimiento. Finalmente, se presenta las conclusiones

## MATERIALES Y MÉTODOS

Las organizaciones han existido desde tiempos remotos y han evolucionado conjuntamente con el ser humano, porque en definitiva son las personas quienes las constituyen y finalmente, son quienes les dan vida con su visión, filosofía, habilidades, conocimientos y recursos. De tal forma que, si hoy las organizaciones han evolucionado y han creado este escenario mundial dinámico, competitivo y cambiante es porque el ser humano lo ha hecho posible. Desarrollar la potencialidad del talento humano dentro de la organización es fundamental. De ahí que, este haya sido el tema elegido como objeto de estudio, con la finalidad de exponer y argumentar que desde la gestión del talento humano se puede desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Hoy esta área de conocimiento se ha convertido en un campo de estudio atractivo y expertos han estudiado, investigado y escrito sobre este tema tan fundamental para las ciencias administrativas y para el mercado que lo constituyen; empresas, gobierno, consumidores. De modo que, la literatura sobre la gestión de Talento Humano es bastante densa, lo importante es que hay una base y un marco teórico que fundamenta la tesis aquí propuesta. Además de que existen diversas opiniones, investigaciones y estudios realizados acorde a las variables y factores que influyen en el talento humano para ser clave en el desarrollo de ventajas competitivas.

La Metodología utilizada para este artículo fue mediante la recopilación de información de diversas bases de datos, donde se consiguieron libros electrónicos, revistas, publicaciones, artículos, E books, entre otras fuentes de información.

La obtención de esta información fue principalmente de las bases de datos de la Universidad Militar Nueva Granada, también se escogió como fuente teórica el buscador de La

Red Federada de Repositorios Institucionales de Publicaciones Científicas La referencia, una herramienta que centraliza y facilita la búsqueda de publicaciones científicas de acceso abierto producidas en América Latina.

Agrupar toda esta literatura e información se dio de la siguiente manera, se hace una búsqueda general a partir de temas específicos de la tesis aquí planteada, es decir, se busca individualmente las temáticas. Las cuales fueron, Talento humano, gestión del conocimiento, ventaja competitiva y capacidades dinámicas. Estas variables y su combinación permitieron establecer una búsqueda específica lo cual genera mayor enfoque en la temática que se plantea este artículo.

Una vez se escribe la variable el buscador arroja todos los resultados posibles de acuerdo a su base de datos. Luego, se decide filtrar por idioma donde se elige inglés y español con el fin de dar con una base teórica realmente eficiente para la sustentación del objetivo planteado y para una mejor revisión por parte del autor. Se toma la decisión de filtrar una vez más la información; el ítem a tener en cuenta es el año de publicación el cual es desde el 2000 al 2020, la elección de este tiempo se debe a que es suficiente la literatura de los últimos 20 años para consolidar una estructura con bases argumentativas y teóricas buenas.

A continuación, se detalla el resultado de la búsqueda y recolección de información, con respecto al ítem que se preguntaba, es decir, a la categoría de análisis y a los filtros que se realizaron.



*Tabla 1 Proceso de Recopilación de Información*

Base de Datos	LA REFERENCIA			
	La Red Federada de Repositorios Institucionales de Publicaciones Científicas			
Item de Búsqueda	Talento Humano	Ventajas Competitivas Sostenibles	Gestión del Conocimiento	Capacidades Dinámicas
Total Búsqueda	3177	797	3774	3168
Muestra	488	120	95	220
Analizados	10	7	10	10
Elegidos	3	0	2	3

Fuente: Elaboración propia (2020)

*Tabla 2 Proceso de Recopilación de Información*

Buscador	BASE DE DATOS			
	UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA			
Item de Búsqueda	Talento Humano	Ventajas Competitivas Sostenibles	Gestión del Conocimiento	Capacidades Dinámicas
Total Búsqueda	163	48	807	123
Muestra	35	20	45	35
Analizados	10	6	6	6
Elegidos	3	3	3	3

Fuente: Elaboración propia (2020)

*Tabla 3 Proceso de Recopilación de Información*

Buscador	BASE DE DATOS			
	Google Académico			
Item de Búsqueda	Talento Humano	Ventajas Competitivas Sostenibles	Gestión del Conocimiento	Capacidades Dinámicas
Total Búsqueda	571.000	78800	73000	6880

Muestra	350	250	150	170
Analizados	20	10	10	7
Elegidos	2	0	2	2

Fuente: Elaboración propia (2020)

El autor hace la revisión exhaustiva mediante la lectura y análisis correspondiente, con el fin de elegir aquella información con mayor base argumentativa para validar la tesis propuesta. Comprobar que a través de la gestión del talento humano y el desarrollo de las capacidades dinámicas se puede establecer una ventaja competitiva sostenible en el mercado, teniendo un fortalecimiento empresarial y consolidando una estrategia de crecimiento articulada con toda la organización. El lector más adelante encontrará esta base argumentativa que le da solidez a la propuesta.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Las capacidades desde una perspectiva organizacional son en esencia un elemento clave y diferenciador entre las empresas, es un área que desarrollan las compañías que tienen una visión nacional e internacional y que buscan establecerse en el mercado mediante ventajas competitivas sostenibles. Este concepto se ha desarrollado principalmente como parte de la gestión estratégica que realizan las organizaciones, sin embargo, esta perspectiva tiene antecedentes que nos trasladan a décadas atrás, donde ciertos investigadores han estudiado su injerencia en las empresas.

Alfred DuPont Chandler es uno de ellos, se le distingue por ser historiador de la economía estadounidense, además, de ser maestro en historia de los negocios de Harvard University. Ha estudiado el origen de las corporaciones durante el contexto del capitalismo moderno, que comprende de 1850 hasta 1920. Gracias a sus diversas investigaciones y a las evidencias históricas captadas de sectores claves de alta tecnología en Estados Unidos, Europa Occidental y Japón, logró establecer y consolidar la premisa por lo cual trabajó años de su vida, la cual se resume en que la fortaleza competitiva de las compañías recaen en las capacidades organizacionales aprendidas y son estas las que permiten posicionarse en un mercado cambiante, dinámico y altamente competitivo(Dávila, 2013).

Consecuentemente estas capacidades están dadas por la gestión de talento humano y conocimiento propio de cada compañía, que para cuestiones de este artículo lo denominaremos la integración del conocimiento con la gestión organizacional.

Este proceso organizacional se configura de forma diferente en cada compañía, de modo que, replicar las capacidades organizacionales no es algo que se logre hacer tan fácilmente o al menos es un proceso arduo, costoso y dispendioso. Que no garantiza a quien lo haga conseguir los mismos resultados, porque las personas son diferentes y la forma en que se capta, se crea y se transforma el conocimiento al interior de cada uno de ellos es única e inimitable.

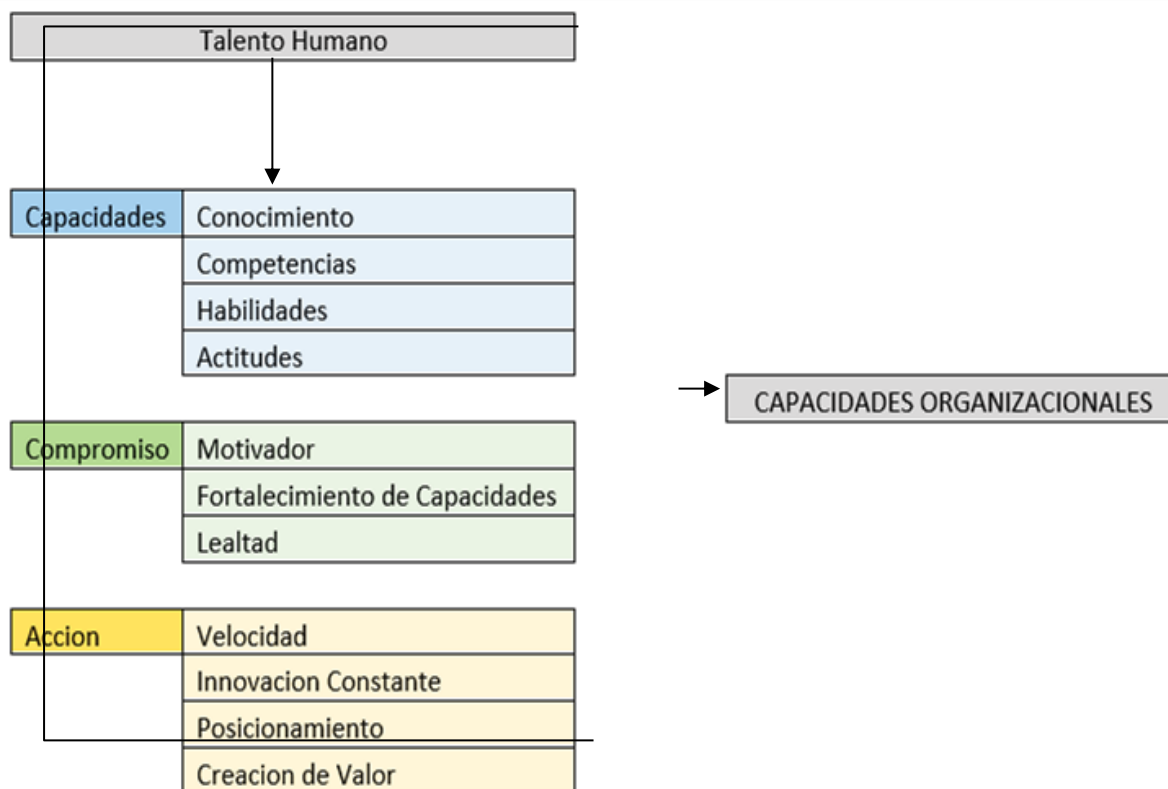
Según la Doctora Ramírez de Colman en la ponencia realizada sobre el desarrollo del talento como ventaja competitiva plantea tres temas puntuales que se requieren para lograr esta ventaja, entre los cuales están la capacidad, el compromiso y la acción (Correa, 2007). Las

personas poseen capacidades que están dadas por el conocimiento, por las habilidades, competencias y actitudes que poseen, a esto hace referencia Ramírez en cuanto a capacidades.

En segundo lugar, tenemos el compromiso que constituye el eje promotor del talento, esto genera que la persona haga el mayor de sus esfuerzos para cumplir con sus responsabilidades dentro de la compañía, además de establecer un lazo de lealtad e identidad con la organización. Es importante resaltar, que el compromiso debe ser parte del enfoque de la empresa ya que puede ser un espacio oportuno para fortalecer la estructura organizacional. En ese sentido, es fundamental gestionar estrategias de motivación hacia este. Finalmente, el otro tema puntual del talento es la acción la cual se considera en nuestro sistema económico como la innovación constante y la velocidad con la que se realiza será clave.

Como bien se menciona en este artículo nos encontramos en un escenario competitivo, cambiante, dinámico y que avanza rápidamente, por tanto, no hay tiempo para detenerse. Es por esta razón que la acción de dar el paso antes que otros permitirán a la empresa posicionarse en primera línea en el mercado, de manera competitiva y sostenible. El proceso de toma de decisiones debe ser efectivo al interior de las empresas pues éste determinará gran parte el éxito de su posicionamiento.

Tabla 4 Análisis sobre el desarrollo del Talento como ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia (2020)

Esta tabla nos permite hacer un pequeño bosquejo de lo que nos habla la doctora Ramirez sobre los tres puntos clave a desarrollar en el talento y es indispensable que los tres se ejecuten al mismo tiempo, porque uno no es sin el otro. Es decir, se requiere que el talento posea capacidades y adquiera el compromiso para alcanzar los resultados actuando en el momento correcto, que significa, no antes ni después sino en el momento justo.

Ahora bien, desarrollar ese talento a partir de esos tres puntos requiere de una planeación estratégica eficaz, la cual tiene un proceso de diseño y ejecución propio. Este proceso inicia con la identificación del talento idóneo para el cargo que ofrece la compañía, el cumplimiento de los requisitos del puesto, analizar las habilidades, competencias, conocimientos y capacidades diferenciadoras. Así mismo, es importante estudiar sus funciones y el alcance del talento dentro de la organización.

Lo fundamental de estos lineamientos a seguir es que conseguirá aprovechar todo el talento que posee la persona y el potencial que tiene para desarrollar y beneficiar a la empresa, de tal forma que aumente su productividad y con ello, su competitividad. (López, s). En países de América del Sur como lo es Argentina, Brasil, Perú y Ecuador se ha implementado la gestión del talento humano con estrategias que brindan acompañamiento y políticas que se ajustan a los rasgos y tendencias actuales de cada país y de la región que son determinantes para la efectividad empresarial.

El enfoque estratégico para la gestión del talento humano va desde cómo aplicar estos procesos organizacionales, mediante estructuras armónicas, bajo una filosofía institucional, principios y controles, adecuándose a los desafíos que se enfrentan estos países en mercados emergentes. (Ramírez et al., 2019)

Sin embargo, la gestión del talento humano no solo debe ser vista mediante la planeación estratégica, también debe comprenderse y gestionarse por medio de políticas que se ajusten a la cultura organizacional imperante en la compañía. Esto se logra dar en la medida que se involucre a toda la organización y no solo el área encargada. (Garrido, s.f.).

Esta es una de las grandes preocupaciones en la gestión organizacional, el lograr integrar a toda la empresa en el desarrollo y ejecución de estrategias empresariales exitosas mediante la construcción de ventajas competitivas que hoy en día hacen parte del área de la intangibilidad. Son las personas quienes por identidad empujan a la organización al logro de los objetivos estratégicos, son las personas un activo y una inversión que estratégicamente lleva a la organización al éxito empresarial (García, 2009).

Es útil citar las palabras de Jean Jaques Servan Schreiber quien expresa que, es la administración al fin de cuentas, la más creadora de todas las artes. Es el arte de las artes; puesto que es el arte de organizar el talento. Son finalmente, las personas las que determinan el establecimiento de una ventaja competitiva y por supuesto, la cultura organizacional es la base sobre la cual surge su existencia.

Según Barney son los siguientes aspectos fuentes de ventajas competitivas que toda organización debería gestionar:

Única: Las personas son individuos únicos y diferentes, que a partir de una correcta gestión, desarrollo y aprovechamiento de talentos se constituirá una cultura organizacional poderosa que convertirá más competente a la organización dentro de su industria.

Difícil de imitar: Constituir una cultura organizacional es difícil y su imitación aún más, pues no es algo físico, va más allá de una infraestructura. Son los principios, valores, perspectivas y formas de actuar que consolidan procesos armoniosos y de integración organizacional. Para ellos,

existen ciertos componentes que promueven y fortalecen, como es el liderazgo, el trabajo en equipo y la motivación. Es un proceso estratégico que cada organización hace de distinta forma.

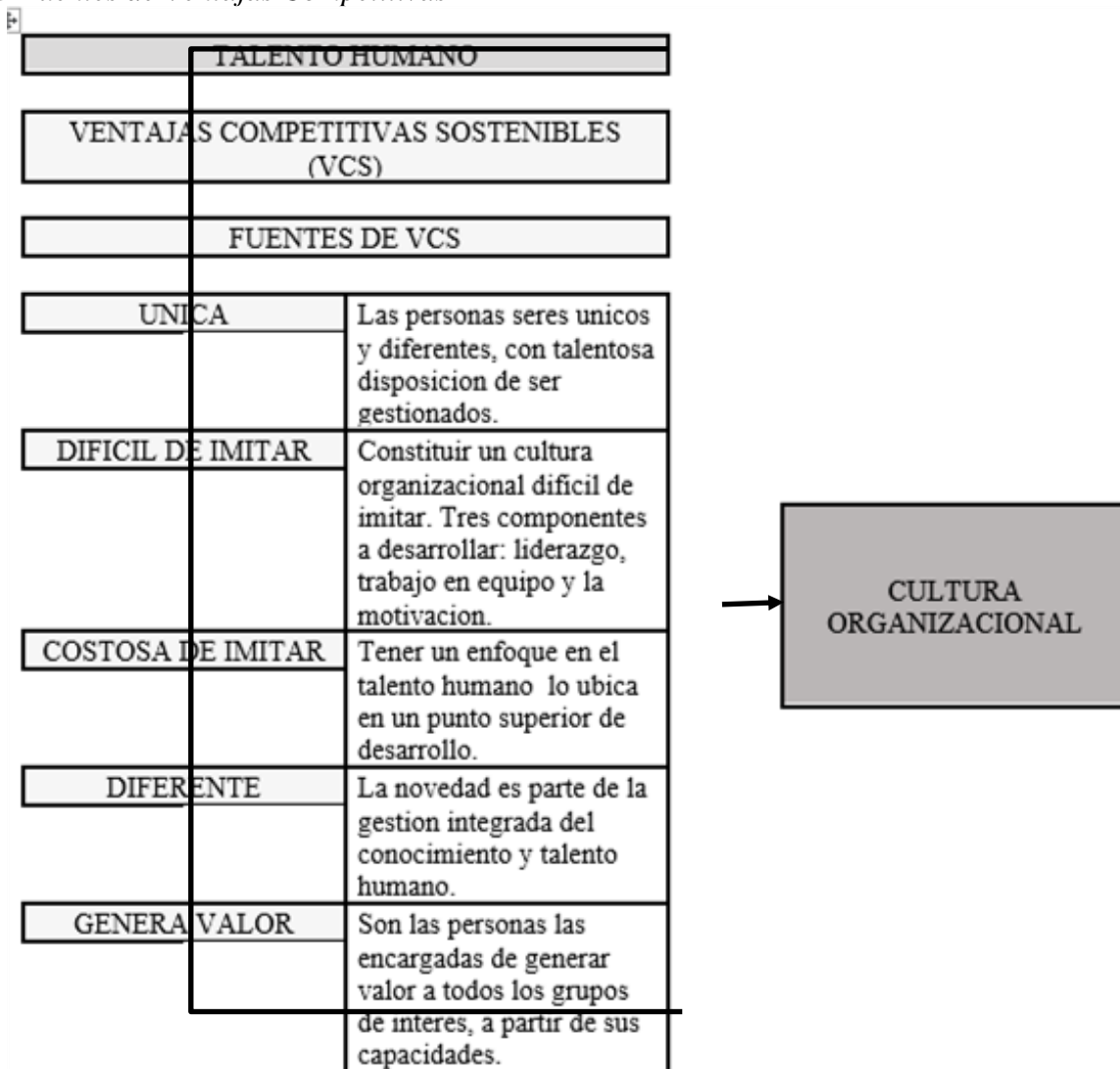
**Costosa de Imitar:** Cuando una empresa ya tiene un enfoque en el talento humano como ventaja competitiva la hace estar unos pasos más adelante que su competencia que no ha dado el valor a las personas, no significa que no pueda hacerlo, sin embargo, le tomará tiempo adaptarse a los cambios y el costo de estar en esa línea de trabajo suele ser costoso. Ya que requiere de cambiar sus procesos, su planeación estratégica.

**Diferente:** Un grupo de personas integrados por una cultura organizacional flexible y dinámica, por principios y valores que se ajustan a sus creencias permitirá a la organización ser diferente.

**Genera Valor:** El talento humano que se encuentra satisfecho y correctamente gestionado es un elemento a disposición de generar valor para todos y de la forma más efectiva posible.



Tabla 5 Fuentes de Ventajas Competitivas



Fuente: Elaboración Propia (2020)

En ese sentido, la gestión humana no es solo un proceso interno de la organización, es el factor clave y primordial, mediante el cual se cumplen los objetivos organizacionales (Ruiz, 2015). A modo de discusión, se evidenciará las diferentes teorías acerca de la gestión del talento humano vista desde un enfoque de liderazgo de transformación y estratégico, que están

relacionados directamente con la productividad y rentabilidad en las organizaciones. De ahí, la necesidad de crear estrategias que permitan potencializar las capacidades de cada individuo y se valoren sus competencias, de tal forma que sus ventajas competitivas se ajusten al éxito que busca la empresa.

La efectividad de esta gestión se da gracias a la eliminación de ideas como la tayloriana que expresa que todo empleado es un ser pasivo, el cual debe ser entrenado como máquina. De tal manera que establezcan trabajos repetitivos sin campo para la creatividad, imaginación e innovación, ni mucho menos con voz o voto en la organización que constituyen.

Una visión como ésta generó que las personas comprendieran que era necesario cambiar la forma en que se miraba al ser humano en la administración y en general, pero más allá de un enfoque humanista estaba el hecho de que cambiar la perspectiva estaba generando mayor productividad, rentabilidad a la organización y esto con el tiempo se convertiría en ventajas competitivas.

Existen tres grandes momentos de la evolución de la gestión humana en las organizaciones y los cuales han marcado trascendentalmente el enfoque que hoy se da al ser humano y es necesario describirlas ya que dará mejor comprensión al lector (V&aacute;azquez, Parra, V&aacute;azquez, & S&aacute;nchez, 2006).

Esas tres etapas son:

- Industrialización Clásica
- Industrialización Neoclásica

- Era de la Información y el Conocimiento

Hoy hablar de administración, es hablar de gente, de personas, de mentes, de inteligencias, de vitalidad, de acción y de proactividad, de imaginación, de creatividad. Son quienes producen, venden, crean, brindan el servicio al cliente, son tomadores de decisiones, lideran, motivan, diseñan y ejecutan los objetivos organizacionales y dirigen a otras personas. Las organizaciones son el conjunto de personas que las representa, les dan vida e imprimen en él su personalidad, su visión , su forma de ver el mundo.(Chiavenato, s.f.).

La modernidad ha conseguido poner a disposición de las personas y con ello de las organizaciones, herramientas tecnológicas de comunicación que dan resultado a una mayor productividad al hacer más eficiente la conformación de equipos de trabajo, de búsqueda de información y de conocimiento, de intercambio de información y conocimiento. De ahí que la comunicación se convierta en una preocupación profunda para los gerentes.

La globalización ha creado un escenario en el que es indispensable para el talento humano ser un buen comunicador, ser una persona que sepa relacionarse con su entorno de manera asertiva y sepa moverse en el sistema. Es entonces, la comunicación una forma de motivación y de gestión del talento humano. (Sandoval Ramos, Armijos Romero, González Caraguay, 2018).

Ser parte de la era digital conlleva cumplir ciertas exigencias y adaptarse al sistema en el que nos movemos, por esta razón, hoy las empresas deben adoptar sistemas de gestión de talento humano. Se habla de sistematización y automatización de procesos que configuran una búsqueda

más avanzada y efectiva de productividad del trabajo. Esto implica que las organizaciones cuenten además de capacidades, con recursos tecnológicos que les permitan desarrollar sistemas, programas con el fin de hacer más eficientes sus procesos desde la gestión del talento humano hasta la gestión del conocimiento. El cual denomina Armando Cuesta Santos en su libro *Gestión del talento humano y del conocimiento como el capital intelectual* (Fleitas, 2013).

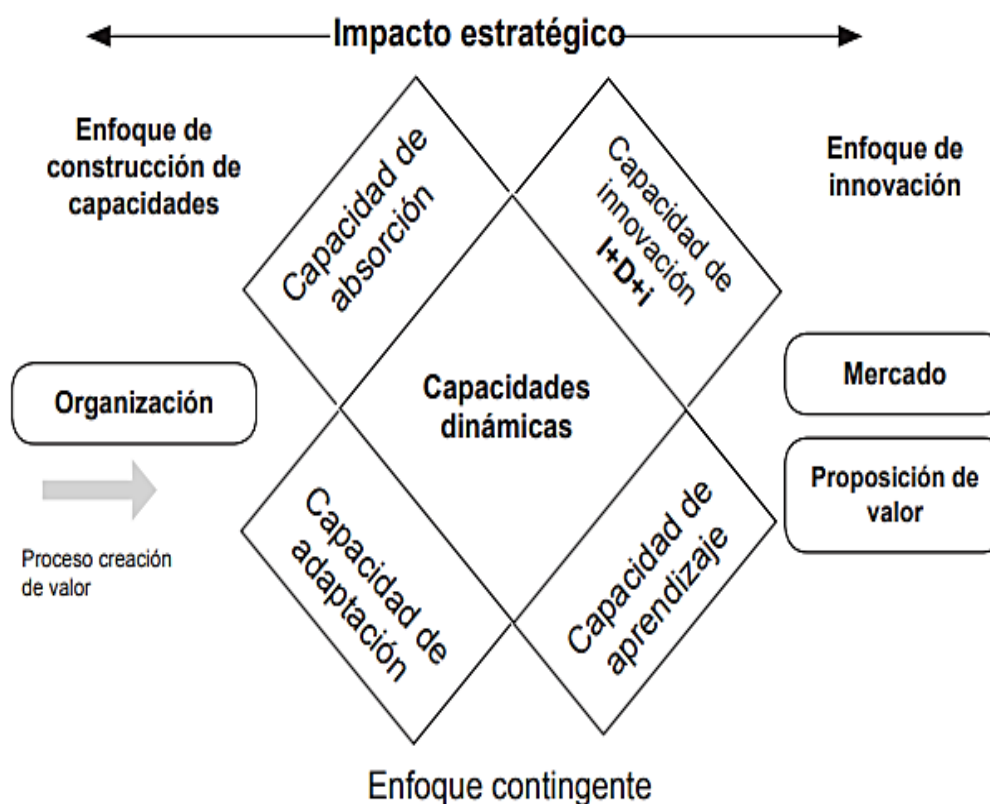
El componente estratégico y clave en la competitividad sostenible de las organizaciones es el denominado capital intelectual, que es un activo intangible que no se compra, si no que se transmite, se capta, se crea, se transforma, se establece en empresas inteligentes, se trata de conocimiento puro, de constante captación y transformación de este, del aprendizaje continuo que se convierte en innovación para este tipo de organizaciones. (Giraldo, Jaramillo, & Castillo, 2006).

El conocimiento constituye hoy en este escenario el mayor generador de riquezas, pero es solo mediante el talento humano que cumple este rol, ya que es este quien lo gestiona. La dimensión estratégica de este enfoque a partir del capital intelectual que poseen las empresas es que se consolidan las capacidades organizacionales, es decir, el desarrollo de capacidades individuales e internas mediante el aprendizaje continuo es la base para la construcción de una identidad organizacional que incluye procesos únicos y maneras particulares de constituir una empresa, lo cual puede generar valor en la medida en que dichas capacidades resultan difíciles de imitar y establezcan una ventaja competitiva sostenible (Roncancio, 2011). Son estas capacidades dinámicas las que permiten potencializar las competencias de cada uno de los trabajadores.

La base teórica de las capacidades dinámicas está dada para comprender por ciertas compañías logran posicionarse con ventajas competitivas sostenibles en mercados volátiles,

agresivos, competitivos y cambiantes. («Repositorio Institucional EdocUR - Universidad del Rosario», s.f.) Pero la clave ha sido el desarrollo de estas capacidades que según la teoría y la investigación de diversos casos se trata de un proceso de integración de capacidad de absorción, de adaptación, de aprendizaje que conlleva al desarrollo de capacidades de innovación que es la creación constante de valor, que finalmente se le entrega al cliente en el mercado mediante bienes o servicios competitivos. (Garzón Castrillón, 1970).

*Ilustración 1 Modelo Propuesto Capacidades Dinámicas*



Fuente: Garzón, M.A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. Revista Dimensión Empresarial.

El conocimiento debe ser gestionado de tal forma que este consiga mejorar procesos, esto hace referencia a la sistematización de procesos, es decir, sistematizar el conocimiento, aplicar el conocimiento. Atraer conocimiento y apalancar recursos que permitan seguir desarrollando activos intangibles. Desde esa perspectiva la evolución de la tecnología trae para cualquier organización más conocimiento y el dominio exclusivo de estas herramientas dará una ventaja competitiva en el desarrollo de productos y de estrategias que aseguran un mejor desempeño organizacional (Castro, 2011).

Estas nuevas perspectivas de las organizaciones frente a la gestión del talento humano y del conocimiento las han llevado a la búsqueda de procesos organizacionales que garanticen una buena gestión en calidad, productividad, competitividad, inclusión, eficiencia, coherencia, congruencia, compromiso, participación individual y colectiva en toda la organización. De modo que, no es ajeno comprender que es de gran interés para los gerentes plantear estrategias y modelos de gestión actuales a las necesidades más representativas de las compañías. Estos modelos son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión de procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias (Tejada Zabaleta, 2011).

En cuanto, a la gestión del talento humano desde una perspectiva empresarial esta gestión se basa en la legitimación de que el talento humano puede relacionarse con procesos productivos de la organización y que este talento los puede hacer de formas más efectiva, eficiente y eficaz. Otra forma de gestionarlo es a través de la creación de una cultura organizacional flexible esta le

permitirá gestionar al tiempo el conocimiento, esto en definitiva es un pensamiento y una perspectiva organizacional que solo es posible cuando el gerente posee dicha visión.

Como se puede evidenciar son indisolubles los lazos que estrechan la gestión del talento y la gestión del conocimiento. Esto por cuanto el conocimiento interviene en los procesos de aprendizaje organizacional que están directamente ligados a la generación y captación constante de conocimiento, y por consiguiente a la valoración y determinación de lo que significa económicamente para la empresa. (Saldarriaga Ríos, 2013).

Somos parte de la nueva economía del conocimiento, se habla de sociedades de conocimiento que poseen capital intangible o capital intelectual que representa la manera más competitiva de hacer frente a esta coyuntura global. Estas sociedades y organizaciones desarrollan permanentemente facultades intelectuales, nuevos saberes y conocimientos que consiguen crear, innovar y abstraer ideas, entre otros. (Bueno, s.f.).

Según indica Chan Kim y Mauborgne sobre el conocimiento que adquiere mayor valor aquel que es de difícil transmisión y comunicación, porque este es dado a la persona a través de la experiencia propia y el talento idiosincrásico, en el arte, en el saber hacer. Son estos los que permiten tener ventajas competitivas sostenibles en una economía y mercado como el actual.

Finalmente, después de un análisis y argumentación exhaustiva de acuerdo a las diversas investigaciones, libros, artículos, publicaciones que sustentan la tesis y objetivo aquí presentado. Se puede establecer un último punto abarcar y que evidentemente da sustentación a la idea de este

artículo. Es el proceso de la gestión de talento humano el que facilita el desarrollo de conocimientos que junto a procesos de capacitación y motivación brindan la posibilidad de mejorar, potencializar y perfeccionar los conocimientos de cada talento al interior de la organización (Hernández Silva & Martí Lahera, 2006).

Al integrarse cada uno de estos conocimientos, se crean procesos de aprendizaje y de creación de valor, son estos los que finalmente, terminan estableciendo ventajas competitivas sostenibles. La integración de estas capacidades (conocimientos, habilidades, competencias) consolidan las capacidades organizacionales.

## **CONCLUSIONES**

El desarrollo de este artículo permitió establecer desde distintas perspectivas que la gestión del talento humano es una función primordial que debe implementar toda organización. La idea radica en los grandes talentos que posee cada empresa y la posibilidad de desarrollarlos, mejorarlos y perfeccionarlos mediante una efectiva gestión y con ello consolidar efectividad en sus procesos productivos.

La gestión del talento humano es posible en la medida que desde la alta gerencia se posea dicho enfoque, es decir, el gerente, los fundadores, los líderes imprimen en la cultura, en la filosofía, en los principios y valores organizacionales su visión y personalidad la cual permite establecer caminos flexibles y adaptables, que se alinea con el desarrollo de competencias y de



capacidades del talento humano. De este crecimiento individual dependerá el crecimiento organizacional(colectivo).

Es la cultura organizacional la que en gran medida fortalece la efectividad de la gestión, ya que el escenario actual en el que se mueven las organizaciones es altamente competitivo y dinámico, por ende, requiere de organizaciones que se adapten a él y a la nueva era de la información y el conocimiento. Hoy las organizaciones son parte de sociedades de conocimientos y son las personas las que lo poseen y tienen la capacidad de gestionarlo, de captarlo, de transformarlo, con el fin de mejorar procesos, de crear productos y servicios competitivos.

En ese sentido, la gestión del talento humano y del conocimiento son dos gestiones indisolubles, donde el conocimiento es hoy por hoy la única fuente sostenible para la creación de ventajas competitivas en una economía de incertidumbre. Las organizaciones se han enfocado en lo que es hoy su principal activo y es el capital intelectual que como bien se mencionó en este artículo, se trata de un activo intangible que permite establecer procesos de aprendizaje constantes y estos desarrollan competencias esenciales para enfrentar el riesgo y la incertidumbre en un mercado agresivo.

En definitiva, es el valor de conocimiento que posee cada persona y la forma en que la organización lo desarrolla la que permitirá crear y generar valor constante en la organización, el cual se configura en capacidades únicas, raras, difíciles de imitar y novedosas para cada empresa. Todos estos procesos los constituyen las personas que son quienes dan vida a las organizaciones y por las cuales, el conocimiento se transforma en ventajas competitivas sostenibles.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bueno, E. (s.f.). *LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: NUEVOS PERFILES PROFESIONALES*. 18.
- Castro, A. F. (2011). Innovación incremental basada en capacidades dinámicas. Evidencia empírica en las empresas peruanas. *Journal of Business, Universidad Del Pacífico (Lima, Perú)*, 3(2), 3-15. <https://doi.org/10.21678/jb.2011.48>
- Chiavenato, I. (s.f.). *Gestión del talento humano*. 626.
- Correa, L. J. L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60), 147-164.
- Dávila, J. (2013). Capacidades Organizacionales: Dinámicas por naturaleza. *Cuadernos de Administración*, 26, 11-33.
- Fleitas, S. (2013). Cuesta, A. (2010) La gestión del talento humano y del conocimiento. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45(1), 157-161.
- García, E. (2009). *¿Hacia dónde va la ventaja competitiva?: Un modelo de gestión que incorpora a las personas como elemento clave de la estrategia empresarial*. Recuperado de [http://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE\\_215541998435702ccef127a8a3fbcbf4](http://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_215541998435702ccef127a8a3fbcbf4)
- Garrido, N. A. M. (s.f.). *LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO VENTAJA COMPETITIVA Y FACTOR DE ÉXITO EN ELMER CANDY CORPORATION*. 33.
- Garzón Castrillón, M. A. (1970). MODELO DE CAPACIDADES DINÁMICAS. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131. <https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>
- Gerdet, G., & José, A. (2012). *Gestión del talento humano en la apropiación social del conocimiento*. Recuperado de <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/3856>

- Giraldo, A. M., Jaramillo, M., & Castillo, M. B. (2006). Formación del talento humano: Factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Guillermo de Ockham*, 4(1).  
<https://doi.org/10.21500/22563202.487>
- Gubman, E. L., & Fonseca, G. E. (2000). *El talento como solución*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Silva, F. E., & Martí Lahera, Y. (2006). Conocimiento organizacional: La gestión de los recursos y el capital humano. *ACIMED*, 14(1), 0-0.
- López, M. H. M. (s.f.). *EL TALENTO HUMANO COMO BASE FUNDAMENTAL DEL ÉXITO EMPRESARIAL*. 24.
- Paola Alexandra Traverso Holguín, Yadira Mariuxi Armas Ortega, Mónica del Pilar Llanos Encalada,. (s.f.). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y NUEVOS ESCENARIOS LABORALES. 2017, 143.
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., Hugueth, A. M., Ramírez, R. I., Espindola, C. A., ... Hugueth, A. M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Repositorio Institucional EdocUR - Universidad del Rosario. (s.f.). Recuperado 18 de octubre de 2020, de <https://repository.urosario.edu.co/flexpaper/handle/10336/4582/FigueroaGarcia-Laura-2013.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Roncancio, P. R. (2011). De las capacidades dinámicas como enfoque de la estrategia a la integración de competencias para la construcción de un entorno colaborativo universidad - empresa-. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 295-306.

- Ruiz, H. S. (2015). SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. *HORIZONTE EMPRESARIAL*, 2(2). Recuperado de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/223>
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana 1. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110-117. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70026-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70026-3)
- Sandoval Ramos, S. J., Armijos Romero, D. A., González Caraguay, K. G. (2018). La comunicación del talento humano en la productividad empresarial. *INNOVA Research Journal*, 3(8.1), 167-175. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.760>
- Tejada Zabaleta, A. (2011). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 0(0), 115-133-133.
- V & aacute; R., Parra, S. D., V & aacute; X., & suez. (2006). Gestión humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos. *Folletos Gerenciales*, 10(10), 15-29.