

**TALENTO HUMANO DENTRO DE LAS NUEVAS TENDENCIAS
GERENCIALES**

NELFY TATIANA QUINTERO BOHORQUEZ

ALEIDA GAMBOA GARCIA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
BOGOTÁ 2009**

**TALENTO HUMANO DENTRO DE LAS NUEVAS TENDENCIAS
GERENCIALES**

NELFY TATIANA QUINTERO BOHORQUEZ

ALEIDA GAMBOA GARCIA

Trabajo Presentado a:
FANETH SERRANO

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRADANA
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
BOGOTÁ 2009**

INTRODUCCIÓN

En este ensayo queremos dar a conocer la importancia del desarrollo del individuo y su aporte en la organización a través del fortalecimiento del Talento Humano, estableciendo el papel que tiene la Gestión del Talento en la organización, los resultados que genera el desarrollo del cambio de cultura dentro de un entorno globalizado que cada vez exige transformaciones más profundas y dinámicas.

Se hace necesario desarrollar la gestión del talento humano por competencias, dado que de este enfoque se definen una serie de comportamientos vitales para la organización, que involucran conocimientos, habilidades y actitudes que apoyan a la administración y permiten articular los procesos organizacionales, en donde las empresas deben prestar mucha atención a ese capital humano, ya que el Talento Humano se ha convertido en la clave para el éxito organizacional, ya que sí el sería prácticamente imposible innovar y afrontar las exigencias actuales y futuras del entorno.

La Gestión del Talento Humano se tomó como eje temático, ya que contribuye activamente en el desarrollo efectivo de los canales de comunicación, como motor del cambio para generar valor, percibiendo interés, desempeño del personal entregando resultados con alta calidad, que se manifiestan den conductas que llevan al éxito y que benefician a toda las organizaciones.

Por lo tanto se requiere y el deseo de las autoras es que se conozcan el desarrollo de la Gestión del Talento Humano, ya que es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano, que es necesario de definir los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional, para el buen funcionamiento de la entidad o empresa.

CAPITULO I

ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL Y LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.

Las organizaciones evolucionan sin cesar en respuesta al contexto competitivo, exigiendo mayor productividad; desde esta perspectiva, para ello es necesario contar con el factor humano que de el soporte y responda con éxito, a través de su decisiones para competir dentro de un entorno globalizado, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas; se exige un cambio radicar en las creencias, costumbres y valores de las empresas, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio, que surgen en el mundo influyendo notoriamente en el diario accionar de cada empresa.

Para esto es necesario romper con los paradigmas y establecer un verdadero cambio que se defina a partir de la dinámica y la estructura del pensamiento, no en los ajustes de forma sino en el desarrollo de la gente, en sus procesos permanentes que dependen de la calidad de la interacción personal – organización, logrando niveles adecuados de compromiso y desarrollo, necesarios, generando en cada colaborador conciencia del sentido del trabajo, integración en la actividad diaria con otros y proyección acorde con la visión personal y empresarial, esto se da en ambientes laborales basados en el cambio, en aprender permanentemente de la propia experiencia, luchando por obtener el compromiso del desarrollo del talento humano, el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial.

El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el recurso humano, que se está catalogando como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal el

cual pose habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización, las cuales han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos

El Talento Humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, pues es el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad, mucho se ha hablado y discutido acerca del impacto al aceptar que una organización puede mejorar su clima, incrementar su productividad, y consecuentemente, su competitividad al aplicar un nuevo modelo de gestión del talento humano, orientado a la generación, difusión y análisis del conocimiento, en un contexto de redes dinámicas; con una efectiva gestión de la comunicación e innovación.

Para Druker, las nuevas tecnologías que acompañan a la sociedad de la información están transformando radicalmente las economías, los mercados y la estructura de la industria.

No olvidemos que nos encontramos, en esos momentos, en los albores del modelo de empresa multinacional y transnacional, que atraviesa fronteras que se extendería por todo el globo como paradigma de la economía más avanzada

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como tecnología y la información sino que la clave de una gestión aceptada está en la gente que en ella participa; el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, marchando, en caso contrario se detendrá de aquí que toda organización debe prestar primordial atención a su personal.

Una organización que desarrolla y aplica consistentemente las mejores prácticas de Talento Humano, está en capacidad de satisfacer y exceder consistentemente sus metas de negocios gracias al gran compromiso y motivación de sus colaboradores, quienes están identificados con las prácticas, valores y metas de una organización de productividad superlativa y cultura de excelencia; las prácticas de Talento Humano están adquiriendo un auge importante en aquellas organizaciones cuyos líderes consideran y admiten que es el profesional motivado, identificado con la cultura de la organización y comprometido con la excelencia en los procesos y la satisfacción de los requerimientos de sus clientes, el factor clave de éxito en una organización que ha decidido ser altamente eficiente y competitiva, aprovechando las destrezas, competencias, motivación y conocimiento, integrando los diferentes planes, procesos y políticas, incorporadas a toda la organización en torno al objetivo de gestionar y potenciar el talento de empleados o colaboradores necesarios.

Para aumentar la productividad de los profesionales, las grandes corporaciones deben modificar radicalmente sus estructuras organizacionales y conservar lo mejor de la jerarquía tradicional, reconociendo, al mismo tiempo, el creciente valor de las personas que tienen imaginación, de los que innovan y colaboran alcanzando estos objetivos modificando sus estructuras verticales para permitir que los grupos de profesionales se concentren en tareas claramente definidas

La gestión humana debe reinventar su gestión generando resultados para todos los niveles de la organización.

Uno de los elementos más importantes de las organizaciones es el área de Recursos Humanos o Gestión Humana, del cual se debe hacer un constante análisis a la hora de diseñar las estrategias de la organización, pues pueden generar soluciones que permitan obtener los resultados esperados, para el

buen funcionamiento, estableciendo la importancia que tiene la gestión humana para aportar el mejor capital humano, que enriquece a la organización en sus procesos, seguimientos y desempeño, permitiendo la realización de las metas y elevando su papel a una posición estratégica.

En las organizaciones las unidad o dependencia de Talento Humano deben planear y ejecutar las acciones necesarias para el cumplimiento de las políticas institucionales en proponer y establecer políticas que ayuden a ejecutar estrategias para el fortalecimiento e integración de las diferentes dependencias, a través del desempeño y desarrollo del talento humano propiciando un ambiente de trabajo saludable y productivo que estimulen el desarrollo y capacitación del personal, generando una cultura organizacional basada en la ética, el autocontrol y la eficiencia en la prestación de los servicios, implementando y manteniendo un sistema de información veraz, confiable y oportuno sobre las situaciones administrativas del personal.

Se debe establecer una selección del Talento Humano fomentando la capacitación, evaluación y desarrollo de actitudes, capacidades y aptitudes relacionadas con el cargo y la organización, que dinamice los procesos organizacionales y efectividad en los cambios planeados en el enfoque del Desarrollo Organizacional

Basados en una gestión de comunicación que desarrollen las dimensiones del ser y hacer en la organización, desde el proceso del empleado el despliegue del direccionamiento y la responsabilidad que genere la efectividad de los procesos organizacionales y funcionales, orientada al aprendizaje continuo y a la construcción de una organización integral.

Hoy se habla sobre el talento humano; el objetivo está en asegurar y mejorar los resultados de las organizaciones, a través de una adecuación coherente entre la estrategia de los recursos humanos y la estrategia organizacional, muchos procedimientos plantean la necesidad de implementar y hacer

funcionales los sistemas de gestión del talento humano, pero la falta de cómo hacerlo dificulta toda acciones para la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos.

El permanente cambio de los escenarios hoy en día llevan a las empresas a enfrentar el futuro, exigiendo una revisión minuciosa de las acciones estratégicas u operacionales necesarias en las organizaciones, que establece la importancia de la Gestión del Talento Humano y la valoración del conocimiento, las competencias de sus funcionarios donde abarcan motivos, rasgos, conceptos de sí mismo, conocimientos y capacidades cognoscitivas y conductuales, ya que constituyen y expresan los requerimiento del talento humano, que elevada prioridad para garantizar la efectividad organizacional, basándose en los análisis del potencial humano para poner en funcionamiento la Gestión del Talento Humano.

Una planificación de recursos humanos permite suministrar el personal justo y necesario en el momento adecuado, ello debe estar de la mano con el planeamiento estratégico de la organización encontrando el personal idóneo, calificado, con las actitudes requeridas para desempeñar el cargo determinando las tareas y actividades que serán desempeñadas por el personal seleccionado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En las Organizaciones se debe establecer e implementar un modelo integral del talento humano por competencias ya que constituye una alternativa para el incremento del rendimiento profesional y con ello una vía para maximizar la capacidad individual y colectiva que provoque generar valor en los procesos.

Que se crean para dar respuesta con eficiencia a los nuevos retos, apoyándose con líderes y mecanismos de alto rendimiento, que se adapten según las necesidades y expectativas del mercado, esto conlleva a que en

las empresas en los próximos años tengan una forma muy diferente de gestionar.

Se debe seleccionar apropiadamente a las personas desde un principio, buscando el talento y el mayor potencial que tiene la persona, para crecer en las áreas donde son mayores sus fortalezas, buscando diseñar formas en donde cada persona en la organización aprenda a El Coaching es una estrategia para el desarrollo de la organización, evaluar las condiciones cambiantes, adaptarse con rapidez, recuperarse rápidamente de los errores e innovar para el futuro.

“Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”¹.

Teniendo en cuenta al autor en definitiva las organizaciones de aprendizaje son aquellas que se anticipan, reaccionan y dan respuesta al cambio, a la complejidad, incertidumbre, que se transforman continuamente para recoger, gestionar y utilizar mejor las estrategias para el aprendizaje organizacional.

Las organizaciones que aprenden buscan asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo a practica todo el potencial de sus capacidades, esto es la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo autocrecimiento, de crecer sinergias a través del trabajo en equipo, que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que se transforman continuamente, se estimula el sentido de la responsabilidad compartida, compromiso y sentido de pertenencia.

Que identifican oportunamente los problemas y se caracterizan por los esfuerzos de utilizar en forma efectiva el conocimiento, capacidades y

¹ Peter Senger. Se requiere aprendizaje individual. 1992

experiencia del personal, donde se desarrollan actividades tangibles, innovadoras estableciendo nuevos métodos y herramientas para cambiar la manera en que la gente realiza su trabajo. Dando oportunidad de tomar parte de la empresas a su empleados haciendo posible que la gente continuamente forme parte del trabajo en equipo aprendiendo a general resultados y a expandir continuamente la capacidad de construir futuro, esto es la integración del talento humano y las organizaciones.

La organización que cobrará relevancia en el futuro será la que descubra como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de las personas”².

² Toftler Alvin Las personas son la clave. Falto año

CAPITULO II

PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL A PARTIR DEL VALOR QUE GENERA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.

Con los nuevos procesos de apertura competitiva, productiva y globalización progresiva de las organizaciones, las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación es la forma de optimizar y fortalecer el talento humano generando un clima propicio para la participación, innovación, creatividad, aprendizaje, mejoramiento continuo, permitiendo la participación de todos en cada una de las actividades de las empresas.

Las organizaciones han tomado conciencia sobre el conjunto de obligaciones y compromisos, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social y laboral; estas nuevas realidades obligan a las empresas al cambio continuo tomando conciencia sobre el conjunto de obligaciones y responsabilidades que provienen y están ligados a la calidad de vida y desarrollo del individuo en las organizaciones.

Una estructura organizacional de la empresa debe partir de la claridad de los objetivos y ser un facilitador que permita el logro de las metas mediante la adecuada coordinación de recursos humanos; muchas empresas no cuentan con una administración formal debido a la falta de conocimiento y están dirigidas de una forma empírica.

Los principales problemas a los que la empresa se enfrenta a dicha situación, están relacionados con la delegación y control de actividades y flujo de información, lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, y que muchos no sepan de una forma precisa cuáles son sus actividades o responsabilidades, debido a la falta de comunicación y coordinación.

Desafortunadamente son muchas las empresas que no han podido afrontar las grandes oportunidades que se derivan de la globalización, consecuencia de no contar con una gerencia preparada, visionaria, así como ausencia de tecnología y recurso humano no capacitado, adaptado a las exigencias de la técnica moderna, funciones que debe desempeñar en pro de aportar sus habilidades y destrezas que beneficien la productividad y participación de las empresas dentro de la globalización.

La globalización habla de una actitud nueva y abierta para ejercer la administración, significa en este caso que los gerentes o directores de las empresas deben estar orientados a trabajar en la implementación de diferentes procesos, sistemas que resulte más rentables y beneficiosos contando con personal calificado.

Para eso deben implementar las capacitaciones y desarrollo para los empleados, esto tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño de los trabajadores presentes o bien de los empleados futuros, todo ello con la finalidad de que el personal realice sus actividades de manera eficiente y eficaz.

Uno de los principales problemas a lo que las empresas se enfrentan están relacionada con la delegación y control de actividades, flujo de información y los recursos; lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, que los trabajadores no sepan de una forma precisa cuáles son sus actividades y responsabilidades que en algunas ocasiones es debido de la falta de comunicación y coordinación de las diferentes áreas.

Todo esto hace pensar en la necesidad de contar con una estructura adecuada de acuerdo a las necesidades de la empresa, sus operaciones mediante la coordinación y optimización de todos sus recursos, con el propósito de volverse mucho más productiva, a partir de la claridad de los

objetivos; definiendo las áreas organizacionales necesarias, permitirá instituir el orden para el cumplimiento de metas institucionales de forma eficaz, interactuando los flujos de información y comunicación a partir de los cuales se deben diseñar los cargos requeridos; niveles de autoridad, de responsabilidad, y la ejecución de los procesos, que garantice la gestión de manera eficiente permitiendo el logro de estos mediante la adecuada coordinación de recursos humanos materiales y financieros con el fin de mejorar la coordinación de actividades dentro de la organización.

La estructura organizacional debe estar de acuerdo a las necesidades de la empresa, contando con una estructura administrativa funcional que le ayude a superar los problemas a los que se enfrenta continuamente, como es la falta de comunicación y coordinación originada como consecuencia de una inadecuada realización de las mismas, identificar la situación general de la empresa, elaborar una descripción general de los puestos y revisar el organigrama organizacional de la empresa.

La capacidad innovadora de una empresa, ayuda a evaluar el nivel alcanzado y las áreas de mejora, facilitando e implementando un plan de mejoras para que las empresas avancen, tras la realización de una autoevaluación centrado en una o varias oportunidades detectando el grado de desarrollo y capacidad de la organización, el enfoque y su despliegue como el resultado de identificar, establecer prioridades y planificar.

Peter Drucker ³ cita lo siguiente: *“En tiempos difíciles una empresa necesita ser capaz tanto de capear golpes súbitos y duros como aprovechar oportunidades esperadas y repetidas. Para ambas cosas, la concentración de los recursos en el resultado y un abandono del pasado improductivo y devorador de recursos representan requerimientos primordiales...”*.

³ En su Libro “La Gerencia en Tiempos Difíciles” Peter F. Drucker. 1991

Los tiempos difíciles siempre traen una ventaja....: **“Incrementa la capacidad creativa y de innovación en las organizaciones...”** Peter Drucker ⁴, estar en la búsqueda de nuevas estrategias tomando en cuenta el talento de las personas para formar grupos humanos aprehendientes e incrementar su productividad en la empresa es el mejor camino a seguir, por lo que los gerentes deberán aprender a operar en tiempos de turbulencias políticas, económicas y sociales, para idear estrategias agresivas, en la producción y rendimiento financiero.

El compromiso de las organizaciones debe ser de manera positiva e innovadora, capaz de desafiar y adaptarse a las amenazas turbulentas y en estructurarse de acuerdo a las exigencias del medio.

En un entorno global cada vez mas exigente donde las organizaciones requieren lograr resultados altamente competitivos se hace necesario desarrollar la gestión del talento humano por competencias, hoy en día los trabajadores de las empresas deben ser multifuncionales, utilizando las tecnologías de punta, autónomos, innovadores y creativos, que solucionen los problemas y tomen decisiones que reducen en beneficio de toda la entidad, utilizando adecuadamente los recursos y realizando capacitaciones permanentemente que los ayuden a desarrollar esas habilidades y destrezas de acuerdo con las exigencias del mercado y las organizaciones, aportando experiencia y conocimientos; comprometidos con un mejoramiento continuo.

Dado que desde este enfoque se define una serie de de comportamientos, vitales para la organizaciones, que involucran conocimiento, habilidades y actitudes específicas alineados con la planeación estratégica y la cultura de cada organizaciones, la gestión por competencias apoya a los empresas en

⁴ <http://www.monografias.com>

el cumplimiento de los retos y permite articular las herramientas esenciales para realizar todos los procesos de una forma mas eficiente y eficaz.

GESTION DEL CAMBIO



Adoptado de: Seminario Tendencias en Gestión del Talento Humano/ Hugo Alberto Torres Garzón

La cultura de cambio es piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones; es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas que quieren hacerse competitivas, considerando también relevante la importancia de la gestión de recursos humanos, las nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen la necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio; esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Por lo tanto, en las empresas u organizaciones deben diseñar estructuras preparadas para afrontar los cambios que se presenten en todos los ámbitos e incluso anticiparse a esos cambios y aprovecharlos, la resistencia al cambio generaría una situación constante que impide una adaptación activa a la realidad.

Actualmente las organizaciones está orientada a gestionar basándose en los procesos claves, haciendo posible generando el valor y determinando qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Implica realizar los mapas de procesos que impulsan a las organizaciones a poseer una visión más allá de sus límites, dando oportunidad de mejorar la coordinación de sus elementos claves, estratégicos, acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes y optimizar la calidad del servicio., contando con un cuadro de indicadores referidos a la calidad; este es el modo en que la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión.

Dentro de una organización, contar con personal que posee las características adecuadas y que contribuyan al cumplimiento de los objetivos, se ha convertido en la necesidad del recurso humano, por lo tanto se requiere personal con capacidades de mejorar el rendimiento, desempeño y la productividad de la organización, mostrando sus destrezas y habilidades para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, por esta razón el modelo de competencias surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos.

Las competencias, es el conjunto de conocimiento, habilidades, actitudes y capacidades, observable y medible, que permite el desempeño adecuado de las actividades laborales, y se alinea a la gestión de los recursos humanos que admite operacionalizar la administración del capital humano, teniendo en cuenta que los cargos, puesto y/o roles se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcance el máximo desempeño.

La implementación de un modelo de gestión por competencias en las empresas ayuda a determinar una gestión integral de los recursos humanos: desde las actividades de planificación hasta las de reclutamiento y selección del personal, el proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito de las organizaciones, no olvidando que los cargos tienen requerimientos diferentes, por lo tanto las competencias que contribuyen a un desempeño excelente son diferentes para cada rol.

Un Modelo de Competencias tendrá una orientación al estilo de la organización y del negocio a futuro, debe facultar al área de Recursos Humanos y al resto de las áreas para que, a través de las actividades se pueda proyectar un desarrollo de las personas y hacer que la organización se transforme en un verdadero ícono de industria, que contribuyen a afianzar aspectos críticos como, la definición objetiva de estándares, el desarrollo por parte de los empleados de comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño sobresaliente, donde se realicen la actualización de competencias acorde con los cambios del mercado y definición de la excelencia de las personas en el contexto de la estrategia organizacional.

En las organizaciones se debe tener presente las estructuras y la tecnología que es donde se soportan los procesos de la compañía, y estos deben responder al enfoque estratégico; adoptando las medidas de desempeño, aplicando los indicadores de gestión y la evaluación de los mismo, establecer

la definición y medición de competencias y haciendo que el personal de la empresa desarrolle cada una de ellas a través de capacitaciones de acuerdo a las brechas presentadas, estableciendo una verdadera transformación cultural dentro de la organización.

Finalmente, la gestión del recurso humano basado en competencias, constituye una herramienta para mejorar los niveles de productividad y competitividad y mantener un clima laboral sano, mediante la movilización del conocimiento y la capacidad de aprender de la organización.

” Toda Organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...), así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema” (Katz y Khan 1970)⁵.

⁵ <http://www.monografias.com>

CONCLUSIONES

Las organizaciones hoy en día deben ser más dinámicas, deben establecer el rol o el papel que debe jugar la Gestión del Recurso Humano dentro de la organización, realizando un análisis funcional de todos los procesos basado en Competencias, donde se constituye una herramienta para mejorar los niveles de productividad y competitividad, contando con una estructura adecuada acorde con los cambios en el contexto de la estrategia organizacional.

La Gestión del Talento Humano debe permitir e incidir en la selección y desarrollo del Talento en las Organizaciones, comprendiendo la importancia de establecer acciones dirigidas a los individuos para aplicar el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que se manifiestan en las conductas que llevan al éxito en el trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

TORRES GARZON, Hugo Alberto, Seminario Tendencias en Gestión del Talento Humano, Universidad Javeriana Septiembre/2009.

PETER, M. Senge, La Quinta Disciplina, Ed. Granica, 1994.

DRUCKER, Peter F, La gerencia en Tiempos Difíciles, 6º Edición, Buenos Aires, 1991.

INTERNET, Gestión del Talento Humano, buscador Google.com.

<http://www.monografias.com>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.gerencie.com>