

---

# LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: ELEMENTO CATALIZADOR DEL ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES



## THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT: A CATALYSTIC ELEMENT FOR SUCCESS IN CURRENT ORGANIZATIONS ABSTRACT

Villadiego Sánchez, Levis Isabel; Calics Salcedo, Lorena Patricia

---

Levis Isabel Villadiego Sánchez  
levisvilladiegos@umecit.edu.pa  
UMECIT, Panamá, Panamá  
Lorena Patricia Calics Salcedo  
lorenacalics@umecit.edu.pa  
Universidad UMECIT, Panamá, Panamá

**DIALOGUS**  
Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología,  
Panamá  
ISSN-e: 2644-3996  
Periodicidad: Semestral  
vol. 9, núm. 6, 2022  
[dialogus@umecit.edu.pa](mailto:dialogus@umecit.edu.pa)

Recepción: 06 Marzo 2022  
Aprobación: 25 Abril 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/326/3263545009/>

**Resumen:** Una sociedad caracterizada por cambios acelerados, le imprime el reto a las organizaciones de promover el desarrollo de competencias que le permitan adaptarse, evolucionar y dar respuesta efectiva a las demandas de los contextos. El presente artículo desarrolla las premisas que sustentan una aproximación al conocimiento de la evolución de la Gestión del Recurso Humano, su importancia en la Gestión Organizacional, los procesos y funciones inherentes, así como las técnicas que se emplean para su gestión en la actualidad; fundamentada en los hallazgos producto de la revisión documental. Estableciendo además, una relación con el ámbito escolar y los desafíos que enfrenta la escuela para responder a las demandas de eficiencia y eficacia. Trabajo en equipo, estructuras jerárquicas horizontales, fuerza laboral flexible y remota, alineación de intereses personales con los organizacionales y la capacidad de adaptarse y superar entornos adversos, son entre otras, las tendencias organizacionales para Gestionar el Talento Humano en la actualidad, lo que sugiere entonces, el reto de conocerlas, identificar las adecuadas para cada ámbito contextual, en el marco de una Gestión Estratégica, en aras de fortalecer las culturas y clima organizacional, de tal forma que se tornen competitivas e impacten en el alcance de las metas y objetivos institucionales.

**Palabras clave:** competencia, desarrollo, estrategia, gestión, organización, planificación.

**Abstract:** A society characterized by accelerated changes, challenges organizations to promote the development of competencies that allow them to adapt, evolve and respond effectively to the demands of the contexts. This article develops the premises that support an approach to the knowledge of the evolution of Human Resource Management, its importance in Organizational Management, the inherent processes and functions, as well as the techniques that are currently used for its management; based on the findings of the documentary review. It also establishes a relationship with the school environment and the challenges faced by the school to respond to the demands of efficiency and effectiveness. Teamwork, horizontal hierarchical structures, flexible and remote workforce, alignment of personal and organizational interests and the ability to adapt and overcome adverse environments, among others,

are the current organizational trends for Human Talent Management, which suggests then, the challenge of knowing them, identifying the appropriate ones for each contextual environment, within the framework of a Strategic Management, in order to strengthen organizational cultures and climate, so that they become competitive and impact on the achievement of institutional goals and objectives.

**Keywords:** competence, development, strategy, management, organization, planning.

## INTRODUCCIÓN

En el presente artículo se abordará la temática de gestión del talento humano, uno de los aspectos más importantes en una organización, especialmente en el siglo XXI donde las personas son visualizadas como el capital más valioso de esta. Es teniendo en cuenta esta afirmación que se pretende hacer énfasis en la relevancia que ha cobrado el capital humano y por ende la gestión de este en un mundo inmerso en la era de la globalización, del conocimiento, donde las tecnologías de la información y la comunicación, la ciencia, la robótica, la inteligencia artificial y todos los cambios vertiginosos a los cuales se ven abocados las nuevas generaciones deben hacerle frente, y la mejor manera es desarrollando las competencias necesarias que les permitan desenvolverse y responder eficientemente a un mundo en constante caos y evolución.

Las organizaciones de la era actual deben tornarse competitivas, ante un mercado cambiante, allí radica la importancia de contar con personas que posean las habilidades, capacidades, talentos, necesarios lo cual contribuya a consolidar el éxito de ellas. Utilizando una metodología de revisión documental, se abordará la evolución que ha tenido la gestión de los recursos humanos, la importancia que cobra, su objetivo principal, las funciones y técnicas empleadas para su

gestión, que al final se convierten en el eje articulador para alcanzar una excelente planeación o direccionamiento estratégico, además de la relevancia de potencializar el talento humano a través del desarrollo de competencias para alcanzar el éxito en la organización.

Este artículo se plantea como objetivo general develar la importancia de la gestión del capital humano en el éxito de las organizaciones actuales, además se contempla como objetivo específico identificar cada una de las funciones que cumple la gestión de los recursos humanos dentro de una organización, así como las técnicas que se utilizan actualmente en su gestión, desde la perspectiva empresarial, aplicada al campo escolar.

## DESARROLLO

A través de la historia se puede visibilizar más a fondo el papel que ha desempeñado la administración de recursos humanos en las organizaciones, de hecho, debido a la competitividad que se va generando día tras día en el campo, esta ha sufrido una serie de cambios que la han permitido evolucionar. “Hasta hace poco tiempo, en muchas organizaciones se hablaba de administración de personal o relaciones industriales (visión burocratizada manifestada desde el final de la Revolución Industrial, y alcanzó su auge en la década de los cincuenta)” García y Leal, 2008, p. 146 ). En esta época el ser humano era visto como una máquina, o en su defecto como una herramienta más, donde cuyo único interés era el de una mayor producción en un menor tiempo; el hombre era simplemente un engranaje de la cadena, esta situación conllevó a que los trabajadores estuvieran expuestos a muchas condiciones de riesgo, lo cual generó que los empleados se fuesen organizando a través de los llamados sindicatos, cuyo fin era reclamar unas mejores condiciones laborales, luego de esto se comienza a concebir un proceso de humanización, dando como resultado una nueva visión del tema.

A este concepto aparece otro denominado “Administración de Recursos Humanos”, este surge a medida que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científicos técnicos, para concluir en una modernización de la función del personal, materializándose en la evolución del concepto antiguo al actual. (García y Leal 2008, p. 146)

En esta transición nace esa imagen del hombre como aquel elemento que tiene la capacidad de generar múltiples beneficios a la organización, considerándolo como parte estratégica de esta, en base a esto se comienzan a brindar ciertas retribuciones, prebendas, lo cual influye en una notable mejoría en su calidad de vida y por ende una mayor satisfacción del personal. En la era actual se le conoce por distintos nombres, entre ellas el de gestión del capital humano.

El capital humano ha sido definido como el conocimiento (explícito o tácito) que poseen las personas y equipos necesarios para la organización, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la organización no lo posee, ni puede comprarlo. (García y Leal, 2008, p.154)

Precisamente en este período cobra un notable valor las capacidades, las habilidades, destrezas, creatividad que posee cada individuo, aquí se vislumbra que la verdadera riqueza se encuentra en las competencias, habilidades que posee cada persona para colocarlas al servicio de la organización, conllevando a que este alcance las metas propuestas y se proyecte con una excelencia competitiva en el mercado.

Se puede decir que los recursos humanos se han convertido en la era del conocimiento, de la competitividad, como el aspecto fundamental y vital en una organización para alcanzar el éxito, es por eso que se hace inminente trabajar fuertemente por potenciar el conocimiento, las habilidades, las competencias que poseen las personas que la integran, quienes pasan a convertirse en la verdadera riqueza de esta. Chiavenato (2009) asevera:

Las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz. (p. 42)

Ahora bien se dice que la gestión del recurso humano cobra esa gran relevancia de la cual se ha venido hablando debido a que de ella va a depender el éxito o el fracaso de una organización, es por eso que contempla dentro de sus principales estrategias para alcanzar las metas darle el valor que en realidad se merece el capital humano, trabajar de la mano con los integrantes de la organización en pro de alcanzar los objetivos propuestos, fomentar el compromiso con los valores institucionales, la visión y la misión, desarrollar y coordinar estrategias que vayan acorde con el direccionamiento estratégico planteado, además de propender por la permanencia de esa fuerza laboral ahora convertida en el activo más importante de las organizaciones.

Por otro lado, las diferentes conceptualizaciones sobre el Recurso Humano, Capital Humano, Gestión del Talento Humano o Gestión de Personal, depende del marco constitutivo de la organización, el sustento teleológico y el sistema de valores que la fundamentan. Lo que Sugiere entonces, adaptar el discurso individual, atendiendo a la lectura que sustenta la plataforma filosófica del contexto organizacional, lo que implica poner en escena, la capacidad de flexibilidad.

En este orden de ideas, se destaca además, la relevancia de la planeación estratégica de Recursos Humanos, como herramienta que potencializa los alcances organizacionales, incrementa la eficiencia y eficacia, desde una óptica dinámica y sistémica que anticipa, comprende, hace una lectura adecuada del futuro organizacional, y emprende acciones a mediano, corto (conocida como planeación táctica) y largo plazo con el objetivo de definir metas claras y acciones puntuales, específicas y pertinentes, a favor de la consolidación de los procesos de cambio.

Poniendo esta reflexión en el marco laboral cercano, surgen algunos interrogantes ¿Están los equipos directivos y líderes de la Secretaría de Educación, empleando la planeación estratégica del Recurso Humano? ¿Qué aspectos contempla su accionar? ¿Qué indicadores hay al respecto?

¿Qué impacto ha tenido? Desde los contextos laborales particulares se pueden obtener algunas aproximaciones a las características del manejo a la Gestión del Recurso Humano y diseñar planes de acción, tendientes a fortalecer el impacto del mismo.

En consecuencia, el objetivo primordial de las organizaciones, consisten conseguir los individuos correctos, los cuales posean las competencias, y destrezas necesarias para que a través de esa simbiosis entre organización, personas logren asegurarle un éxito rotundo a la organización de la cual hacen parte, y para lograr alcanzar todo esto la administración de recursos humanos ha contemplado varias situaciones, las cuales pasan a convertirse en funciones inherentes a la gestión del capital humano. Chiavenato (2009) plantea seis procesos, “1. Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir

a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal” (p.53). En este sentido se puede mencionar el reclutamiento del personal como un primer subprocesos, el cual consiste en una serie de procedimientos que se diseñan para atraer a diferentes candidatos a la organización, a la hora de realizar este reclutamiento se pueden utilizar diversos medios como: páginas web, redes sociales, correos electrónicos, radio, televisión periódico, en fin hay múltiples recursos para ello.

En Colombia, el proceso de captación, reclutamiento y selección del personal que ingresa al sector educativo, obedece a un proceso centralizado en su mayor parte, ya que desde el Ministerio de Educación Nacional, se delega el proceso completo a la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC)<sup>3</sup>, la cual a través de concurso de méritos vincula al personal docente. Corresponde a los entes municipales y departamentales el manejo de la planta de personal y la evaluación del desempeño de la planta de personal de nuevo ingreso.

Importar imagen Importar tabla

<sup>3</sup> Los procesos de convocatoria y selección, son ampliamente desarrollados en la página oficial <https://www.cnsc.gov.co/>

Sobre este proceso realizado por la CNSC, son marcados los dilemas, tensiones y desafíos que se han presentado a lo largo de la última década; ya que la influencia de los sindicatos en el ejercicio de la garantía de los derechos de los maestros, choca con la urgente necesidad de promover la cultura de la eficiencia y eficacia del proceso de aprendizaje y de la gestión del conocimiento; situación que contrasta con las experiencias en países donde el proceso de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño docente es extremadamente riguroso, a tal punto que la estabilidad laboral, depende del proceso de formación e impacto de sus prácticas áulicas.

Posteriormente se habla de un segundo subproceso, la selección del personal, esto se convierte en uno de los factores que van a determinar el éxito de la organización, aquí radica su relevancia, es por ello que se deben hacer una serie de pruebas, la cual permita validar las habilidades, competencias, aptitudes y actitudes que posea la persona que posiblemente va a ocupar un cargo, cabe anotar que el proceso de selección lo puede realizar la misma organización o en ciertos casos agencias externas contratadas por ellos.

Como segundo aspecto Chiavenato (2009) sugiere:

2. Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño. (p. 53)

Considerando el diseño de cargos, que vendría a ser el primer subproceso se trata de enfocarse en realizar un estudio muy minucioso sobre cada puesto de trabajo, para poder tener claridad sobre las competencias que debe poseer ese individuo, lo cual contribuya a que desempeñe las funciones inherentes a su cargo de la mejor forma posible, esto tiene como objetivo primordial cumplir con ciertas normativas establecidas, además de lograr de esta manera optimizar el rendimiento para cada cargo diseñado.

Como segundo subproceso se contempla la evaluación del desempeño, se hace necesario evaluar el rendimiento del trabajo realizado por cada empleado, con el fin de evidenciar que se están cumpliendo con las tareas referentes a su cargo de una manera eficiente, ya que de no demostrarlo se hace imprescindible tomar los correctivos necesarios, haciendo un plan de mejoramiento que coadyuve a subsanar las falencias encontradas, en aras de no entorpecer el correcto funcionamiento de la organización, y más teniendo en cuenta que esta debe cumplir con unos estándares de competitividad, eficiencia, eficacia y calidad y para ello debe tener a sus colaboradores trabajando con un muy buen desempeño.

Ahora bien, Chiavenato (2009) plantea un tercer proceso, “3. Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales” (p. 53). Aquí se habla en un primer subproceso sobre prestaciones, está incluido las prestaciones sociales, como el seguro médico, un segundo subproceso sería la remuneración, el cual se convierte en el pago recibido por la labor desempeñada y un tercer subproceso que es el de los incentivos como por ejemplo bonos por haber cumplido con cierta tarea encomendada antes de la fecha prevista.

Como cuarto proceso, Chiavenato (2009) sugiere:

4. Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad. (pp. 53- 54)

En un primer subproceso se habla sobre la formación y aprendizaje, la organización se encuentra en la obligación de brindar formación para la tarea que debe realizar el colaborador en el cargo designado, según los objetivos y planes que esta contemple. Hay varias situaciones en las que se debe ofrecer esta formación, la primera sería al incorporar nuevos empleados, la segunda por ascenso de alguno de ellos y la última por actualización del conocimiento del personal, en un segundo subproceso se plantea la administración del conocimiento, esto hace referencia a la identificación por parte de los gerentes o jefes a cargo de los colaboradores que demuestran un mayor potencial, coadyuvando a que se diseñen planes estratégicos para que estos contribuyan a potencializar mucho más sus competencias, talentos, habilidades, etc.

Al abordar los aspectos que describen la manera en que los docentes se disponen para ejercer nuestra labor educativa en la sociedad globalizada e interconectada, se destaca la formación continua, como elemento que garantiza la supervivencia en un medio que avanza a pasos agigantados; en concordancia con lo planteado por Pastrana Armínola & Oviedo (2014), se trata de “prepararse o alfabetizarse en los nuevos saberes, lenguajes y tecnologías emergentes” (p. 7)

Desde esta perspectiva, se exige una motivación interna, comprometida, útil, de tal manera que puedan no solo aprender, sino desaprender y aprender a aprender; lo que implica en cierta forma ganar vigencia, credibilidad y prestigio social, poniendo en escena y validando lo aprendido desde las prácticas áulicas, traducidas en nuevas y mejores maneras de enseñar, prácticas exitosas,

eficientes y eficaces; aprendizajes duraderos y pertinentes.

Se trata de una práctica de aula reflexiva, orientada, consciente y responsable; sustentada en bases sólidas del conocimiento filosófico, epistemológico y pedagógico de la educación. Este aspecto sugiere un esfuerzo extra para los profesionales que no somos nativos digitales, pues se vuelve imperativo despojarse de los elementos estáticos del paradigma tradicional que fundamentó nuestro proceso de formación, hacia la búsqueda de elementos asociados al paradigma constructivista, conectivista, en medio del auge de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

Muy estrechamente ligada a la formación continua, se encuentra la investigación educativa, como factor asociado al fortalecimiento de la enseñanza-aprendizaje y de la generación de conocimiento, por lo que se hace necesario asumir un rol activo en materia de encontrar soluciones a las problemáticas contextuales en los que se desarrollan los Proyectos Educativos Institucionales (P.E.I); contribuyendo así al desarrollo y transformación social.

En este nuevo escenario social, el rol que asume el docente pasa de posibilitar el aprendizaje a través de entornos mediados por las TIC, a ser diseñador y generador de recursos educativos en ambientes de aprendizaje significativos (UNESCO, 2013). De igual forma, genera los espacios para potencializar el trabajo colaborativo, acerca a las personas de diferentes nacionalidades, promoviendo así la interculturalidad en Ambientes Virtuales de Aprendizaje (AVA) mediados por Objetos Virtuales de Aprendizaje (OVA), lo cual enriquece las situaciones de aprendizaje, favorece la autogestión del conocimiento y la innovación.

Desde esta óptica, cobra relevancia el sentido educativo de las Tecnologías del Aprendizaje en Red (TAR), puesto que propicia el aprendizaje a lo largo de la vida y desde diferentes contextos, relacionado con el aprendizaje sin costuras al que se refiere Cesar Coll; es decir, modifica la ecología del aprendizaje en relación con los contenidos, las herramientas y los entornos. Los diseños curriculares bajo esta modalidad educativa, son planeados desde las necesidades particulares de los individuos y sus ritmos de aprendizaje, articulando los saberes y competencias a nivel interdisciplinar, se potencializa la búsqueda de información a través de diferentes fuentes, se privilegia el análisis de la información para diferenciar lo verdaderamente importante y el trabajo colaborativo toma un valor trascendente al debatir ideas, redactar ensayos, ponencias, artículos y presentar la información a través de mapas mentales, conceptuales y cuadros comparativos, entre otros.

En la escuela, el desarrollo de competencia en entornos virtuales, aprendizaje remoto o en

la modalidad de alternancia, es un proceso que poco había avanzado, se había postergado, en algunos casos debido a la falta de dotación en recursos tecnológicos e internet y de articulación con los procesos de formación del profesorado, pero ante la pandemia del COVID-19 se han evidenciado avances significativos al respecto, los cuales deben ser garantes para seguir en esa línea e ir avanzando.

En el quinto proceso Chiavenato (2009) proyecta:

5. Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales. (p. 54)

En cuanto a la remuneración y beneficios pecuniarios, así como la protección y seguridad social, hacen referencia a los recursos económicos, de prestaciones sociales y salud, a los que tiene derecho el trabajador, de manera integral. Desde esta perspectiva se genera el interrogante ¿Se mide y tiene en cuenta el nivel de satisfacción de este proceso? ¿Impacta en la calidad de vida de los integrantes de las organizaciones?

El proceso que capta la atención del docente, es el de Bienestar Laboral, íntimamente ligado a los elementos que cohesionan a los grupos humanos en torno a la cultura, valores y tradiciones. Es considerado un elemento fundamental en la consolidación de la cultura institucional y de la fuerza laboral eficaz.

Mirándolo desde el punto de vista que se cuenta con muy buenos colaboradores, talentos, se deben diseñar estrategias que permitan que estos no se vayan, es allí cuando se hace énfasis en dos subprocesos, el primero habla acerca de la higiene, seguridad y calidad de vida, se deben crear diversas actividades o programas que promuevan la prevención de riesgos laborales y medioambientales relacionadas con el trabajo, en aras de evitar futuros inconvenientes con las salud de los colaboradores, lo cual conlleve a mejorar la calidad de vida de estos. El segundo subproceso se enfoca en las diversas relaciones que se puedan dar con los trabajadores y los sindicatos, donde su objetivo primordial se centra en generar una comunicación adecuada entre la organización y los empleados o sindicatos creados a través de ciertos intermediarios, con el fin de poder resolver los conflictos que se puedan ir presentando en el día a día.

Por último, Chiavenato (2009) plantea lo siguiente, “6. Procesos para auditar a las personas.

Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa” (p.54). Se encuentra el subproceso de banco de datos y sistemas de información administrativa, esta parte se centra más que todo en mantener al día toda la información relacionada con las personas colaboradoras de la organización, previendo que al llevarse a cabo un proceso de auditoría todo se encuentre en el orden requerido.

Cabe anotar que todos estos procesos y subprocesos que se desarrollan dentro de una organización deben partir teniendo como base un diagnóstico realizado, donde se deben tener en cuenta una variedad de aspectos. Chiavenato (2009) asevera que es muy relevante siempre mirar las condiciones externas como: las leyes y los reglamentos legales, las condiciones sociales y culturales, las condiciones económicas, los sindicatos y la competitividad, además de ello las influencias organizacionales internas como: la cultura organizacional, el estilo de la administración, las estrategias de la administración, la misión, la visión y la naturaleza de las diferentes tareas, todo esto cobra una gran relevancia dentro de la gestión de los recursos humanos, ya que coadyuvara a obtener productos y servicios competitivos y de muy alta calidad, prácticas éticas y socialmente responsables, además de una excelente calidad de vida en el trabajo, dejando entrever el éxito de la gestión realizada y por ende de las metas trazadas.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede afirmar que en las organizaciones es supremamente relevante cada una de las funciones que se establecen, ese plan trazado enfocados en poder alcanzar un buen desarrollo organizacional (DO), allí recae principalmente la capacidad de liderazgo que posean las personas a cargo, además del compromiso que asuman cada uno de los colaboradores de la organización, con miras a lograr posicionarse en el mercado con altos estándares de calidad y competitividad.

Las organizaciones no pueden vagar sin rumbo, es decir, sin un norte que las oriente, y para ello es necesario que se establezcan una serie de planes que involucren la asignación de recursos y tareas que deben ser tomadas en serio por cada uno de los integrantes de esta, de tal manera que sea factible conseguir los objetivos propuestos. (Contreras, 2013, p. 20)

Fundamentado en todo lo expuesto hasta el momento queda reafirmada la importancia que juega hoy en día en una organización una buena administración del capital humano, además de la gestión de los encargados a través de la planeación de una estrategia, con el firme propósito de tener un norte que los lleve a cumplir con los estándares propuestos. Según Chiavenato (2009), “La estrategia casi siempre significa cambio organizado. Toda organización necesita tener una pauta de comportamiento holístico en relación con el mundo de los negocios que la circunda y en el cual

opera” (p. 112). En este sentido se visualiza la estrategia como una pauta fundamental en el entorno de las organizaciones, la cual se debe diseñar teniendo en cuenta las condiciones del contexto, los aspectos en contra, a favor, las oportunidades y las deficiencias que se pueden encontrar en el camino, en fin hacer un diagnóstico que busque evidenciar el panorama en cuestión.

En el mundo contemporáneo donde los cambios constantes están latentes, donde la competitividad es un requisito indispensable la estrategia organizativa se convierte en la base para poder enfrentar cualquier situación adversa que se presente y aprovechar al máximo los talentos con los que se cuenta, con miras a responder de una manera eficiente a ello y de hecho tener una excelente adaptabilidad a las nuevas tendencias impuestas. Es por esto que en las organizaciones se hace hincapié en la necesidad de una planeación estratégica la cual sea prospectiva, teniendo claridad que a través de ello se va a gestionar y por ende visibilizar el futuro organizacional. Contreras (2013) manifiesta:

Es imprescindible que los objetivos planteados sean viables y permitan a la empresa poder poner en práctica cada una de las estrategias propuestas, con el fin de hacer posible su permanencia y sostenibilidad en el mercado. En un mercado globalizado y altamente competitivo es de vital importancia que las estrategias propuestas sean innovadoras y viabilicen los recursos para evitar que, en el futuro, los eventos adversos den al traste con los objetivos y expectativas propuestas. (p.17)

Al centrarse en la realidad en la cual se vive inmerso en la actualidad se reitera que las organizaciones deben propender por realizar las planeaciones proyectándose al futuro, de manera holística y sistemática, donde se apunte a asumir la realidad de una manera flexible y de adaptabilidad al cambio, ya que se deben romper las barreras o paradigmas que impone el medio circundante, todo esto con el firme propósito de cimentar bases sólidas en la organización, en aras de siempre ir apuntando a un constante crecimiento.

Se ha expuesto hasta el momento muchos aspectos que desempeñan un papel fundamental para que se dé un desarrollo organizacional (DO) adecuado bajo las condiciones de los entornos actuales, es por ello que la gestión de recursos humanos pasa a convertirse en la prioridad en las organizaciones, considerándolo como la mayor riqueza con la que se puede contar al interior de esta, donde a través de la creación de sinergias y con el empoderamiento de sus miembros enfocándose en alcanzar los objetivos planteados se puede conseguir el éxito.

Ahora bien, no se puede negar que para conseguir todo esto se hace necesario un trabajo

arduo, de mucho compromiso y responsabilidad y más si se piensa que se vive inmerso en un mundo donde la globalización ha cambiado las perspectivas a las cuales se estaba acostumbrado. Es por esto que resulta relevante el valor que se le está dando al capital humano actualmente en una organización, es que definitivamente los tiempos han cambiado y en el nuevo milenio estos dejaron de visualizarse como empleados para convertirse en asociados, es por eso que es vital potencializar en ese colaborador su talento a través del desarrollo de competencias. El término competencia en uno de los más nombrados en la actualidad, este ha cobrado mucha relevancia en todos los sectores de la sociedad, donde se afirma que al potencializar las competencias que cada ser humano posee se está trabajando en un proceso de aprendizaje constante y vital para su diario vivir. El Ministerio de Educación Nacional MEN (s.f.) afirma “Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes que desarrollan las personas y que les permiten comprender, interactuar y transformar el mundo en el que viven” (p.10). y de hecho para que las personas puedan transformar ese mundo en el que viven deben asumir y por ende enfrentarse a su nueva realidad, esa que brinda un sin número de recursos, donde las tecnologías de la información y la comunicación juegan un papel trascendental, precisamente pensando es esto se está llamado a forjar esas competencias que contribuirán a que el individuo de la era actual responda efectivamente, al gran cumulo de conocimientos al cual se ve enfrentado, además le permitirá encontrar las estrategias para llevarlas a la práctica, claro está resaltando con prioridad el sentido ético con el cual deberá vivenciarlas, en pro de estar a la par con los nuevos cánones impuestos en la era del conocimiento.

En el enfoque por competencias, los conocimientos no son los más importantes, sino el uso que se hace de ellos

Con base a esto se puede afirmar:

En el enfoque por competencias, los conocimientos no son los más importantes, sino el uso que se hace de ellos en situaciones específicas de la vida personal, social y profesional. De esta manera las competencias requieren de una base sólida de conocimientos y teorías, pero las habilidades junto con las actitudes y valores serán las que darán movilidad o vida a las mismas (Morales, 2018, p. 4).

En ese mundo actual, época de una alta complejidad, una agitación y caos constante se reafirma el hecho de desarrollar los talentos a través de las diferentes competencias, donde estas van a cobrar un gran valor al momento de llevarlas a la práctica en todas las esferas en las cuales se desenvuelven los seres humanos, pero definitivamente depende de la motivación de cada ser el arraigarse de ellas.

Las organizaciones actuales propenden por integrar individuos a esta que posean los conocimientos, destrezas, habilidades necesarias para desempeñarse de manera eficaz en el cargo para el que sea designado, han comenzado a visualizar que definitivamente aquí radica el éxito de la organización y por ello el interés de seleccionar a los que mejores se desenvuelvan, pero en fin

el desarrollo de competencias es algo que no puede ser impuesto, esto se forja dependiendo del interés que demuestre cada sujeto, y estando adentro, a través de su desempeño es donde en verdad va a demostrar si está capacitado para la función para la cual fue contratado

Alles (2007) afirma:

El desarrollo de las competencias no puede ser objeto de manuales pedagógicos y no es una actividad de formación colocada bajo la autoridad de un responsable. Se refiere a la voluntad de uno mismo de intentar concretar sus posibilidades de desarrollo y encontrar los medios que favorecerán este desarrollo. (p. 60)

Indudablemente una de las esferas en que cada individuo se desenvuelve es el campo laboral, no se puede dejar de decir que ellos son quienes dan vida a las organizaciones, pero a la vez ellos dependen de las organizaciones porque allí se desarrollan como profesionales, demuestran sus habilidades y dependiendo de su desempeño van a escalar dentro de la organización, concretando de esta forma su proyección laboral, coadyuvando a que se sientan seres útiles a la sociedad y viendo realizados sus sueños en cuanto a la parte laboral.

Pero ahora bien, así como las personas necesitan estar inmersas dentro de una organización las organizaciones dependen de estas mismas personas para concretar sus proyectos y planeaciones estratégicas, se puede decir que es una relación recíproca, donde cada quien debe aprovechar las oportunidades brindadas.

En este sentido, el empleado el cual debe aprender de las situaciones a las cuales se debe enfrentar día a día, de allí ir identificando falencias para que a través de la constante puesta en práctica potencialice sus talentos a través del desarrollo de competencias que coadyuvarán a que en oportunidades futuras se desenvuelva de una mejor forma.

Alles (2007) asevera:

La clave para el desarrollo de las competencias se basa en sacar partido de las propias experiencias de la persona, y que esta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se resuelven los problemas, y sea capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas y, finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones. (p.66)

Por otro lado, en el campo de la Gestión Organizacional, cobra especial relevancia, identificar las técnicas apropiadas para ejecutar los diferentes procesos de la Gestión del Talento Humano, desde la conceptualización del impacto positivo de estas en la eficacia y efectividad organizacional.

La selección de las técnicas adecuadas para la Gestión del Talento Humano, depende entre otros aspectos, de las particularidades que describen la situación de la organización, el estado socioeconómico de la misma, la cultura que rodea el funcionamiento organizacional y las competencias del personal.

A continuación, la tabla 1, describe las técnicas asociadas al planeamiento.

Tabla 1. Técnicas para la planeación

Técnica Proceso Básico

Matriz RAM (muestra relaciones entre los miembros de los proyectos y las acciones a realizar)

Matriz RACI (indica los responsables, el líder, el área consulta e informe)

Job Description, contiene los elementos que permiten diferenciar las características específicas que requiere el personal, para ser contratado.

Descripción de roles y responsabilidades.

Planeación

Pruebas psicométricas, de conocimiento o de personalidad.

Entrevistas

Proceso de reclutamiento externo o interno, lo que permite promover a los miembros de los equipos cuyo desempeño evolucione eficientemente y potencializar su desarrollo en otras funciones.

Modelo de competencias Modelo de conocimientos Modelo de valores Modelo de procesos

Incorporación de personal

Desarrollo del personal

Importar tabla Compensación a través de bonos, premios, comisiones Compensación

Escala gráfica, la cual contiene los grados de variación de los factores a evaluar.

Elección forzada, contiene desempeños desde niveles deficientes, aceptables y excelente.

Investigación en campo, lo realiza un especialista, el cual analiza las situaciones e indaga por las causas de los desempeños.

Incidentes críticos, mediante el cual se analizan los desempeños excepcionales, ya sean positivos o negativos.

Evaluación 360°, la cual es integral, al atender diferentes aspectos asociados al contexto laboral.

Fuente: construcción propia a partir de diversas fuentes

Evaluación del desempeño

Seguidamente, la tabla 2, describe las técnicas asociadas al proceso de seguimiento.

## TABLA 2. TÉCNICAS APLICADAS EN EL SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Técnica Proceso Básico

En la actualidad, las concepciones, procesos y prácticas del manejo del Recurso Humano, giran en torno a Organizational Network Analysis (ONA) el cual identifica personal experto en el ejercicio de sus funciones, analiza y potencializa las conexiones entre los equipos de trabajo.

También se maneja la Team Centric, caracterizada por la técnica del trabajo en equipo, la cual evalúa el aporte de cada integrante de los equipos de trabajo, en el alcance de las metas y objetivos organizacionales trazados. En cierta forma, tiene muy en cuenta el desempeño individual en torno a las metas institucionales, centra su trabajo en elevar los niveles de competencia, formación y desempeño de los individuos, para fortalecer la eficiencia, efectividad y en consecuencia la productividad. Desde esta perspectiva cada miembro del equipo, aporta sus capacidades y se fortalece con los aportes de los demás.

Las tendencias organizacionales en la gestión del Talento Humano<sup>4</sup>, tienen un sustento contextual, tal es el caso de las surgidas a partir de la experiencia de la pandemia del COVID-19. Aporta elementos significativos, que tienen como fin fortalecer el funcionamiento, el rendimiento, la eficiencia y efectividad de las organizaciones.

<sup>4</sup> Las tendencias globales del capital humano 2021, son ampliamente abordadas en la página de Deloitte <https://>

[www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano.html](https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano.html)

Inicialmente es posible anotar, la urgente necesidad de adaptación y superación de las personas en los entornos adversos, tal es el caso surgido ante el confinamiento total o parcial durante el tiempo de pandemia, razón por la cual las organizaciones ajustaron sus formas de funcionamiento y trabajo; ahora necesariamente el trabajo debía hacerse desde los hogares, utilizando las herramientas propias de la web.

Desde esta perspectiva, en el campo educativo, algunas universidades, instituciones educativas habían articulado la estrategia de educación en línea, lo que permitía no solamente bajar los costos educativos, sino manejar tiempos de estudio adaptados a sus necesidades laborales; razón por la cual, la pandemia posibilitó no solo su posicionamiento, sino que en cierta forma validó esta forma educacional.

De igual forma, las empresas u organizaciones que habían adelantado ajustes a nivel de articulación TIC al ámbito laboral, poco influyó la pandemia en la conservación de las nóminas, pagos puntuales y en consecuencia garantizar la estabilidad de sus empleados, otras en cambio, no pudieron adaptarse y fracasaron, generando así, despidos y engrosando las cifras de desempleo a nivel mundial.

Un segundo aspecto, hace referencia a la búsqueda y mantenimiento del equilibrio entre la vida personal y laboral. Desde esta perspectiva se apuesta a fortalecer el sentido de pertenencia de los miembros de la organización, traducido en acciones para mejorar los niveles de atención y bienestar del personal, con el objetivo de elevar la producción. A consecuencia del aislamiento social, las empresas u organizaciones, empoderaron a los integrantes de sus diferentes equipos de trabajo, confiaron en sus destrezas para poder afrontar los desafíos de atender a la familia, el hogar y sus quehaceres, y las funciones inherentes a sus cargos. De esta forma mantuvieron su funcionamiento, garantizando así, la estabilidad organizacional.

Otro aspecto importante, retoma la importancia del trabajo en equipo, como herramienta para aumentar la velocidad y en consecuencia la capacidad de producción a nivel corporativo. Se trata de contribuir al desarrollo de las competencias de cada individuo y a su vez las de todo el equipo, de tal forma que el aporte individual contribuya positivamente al alcance de las metas organizacionales y al fortalecimiento de los equipos de trabajo. De esta forma, cada integrante aporta solo lo mejor de sí mismo y como fin último aporta a la optimización del producto final.

Al fortalecer el trabajo en equipo, surge la necesidad de romper con las estructuras jerárquicas verticales y se potencializa las habilidades de negociación, resiliencia y pensamiento sistémico.

Al analizar el impacto de esta estrategia en el campo educativo, esta ha sido fortalecida a través de la implementación de comunidades de aprendizaje, lo que permite promover la formación y actualización docente, desde una profunda reflexión del impacto de las competencias didáctico pedagógicas en la calidad educativa.

Un cuarto elemento, recomienda promover el desarrollo del potencial de los miembros de la organización, de tal forma que se alineen los intereses, motivaciones, necesidades y expectativas personales de los miembros de las corporaciones, con las necesidades de la organización. En este sentido, los miembros de los diferentes

equipos de trabajo, trascienden a través del desarrollo de la organización, se sienten comprometidos en el alcance de las metas y objetivos y elevan los niveles de responsabilidad con las acciones individuales y colectivas.

Desde esta perspectiva, los miembros de la organización, se identifican con la filosofía institucional, la incorporan a sus propias motivaciones y se comprometen en la consecución de sus objetivos.

Un quinto elemento, resalta la importancia de la fuerza laboral flexible, que pueda desempeñar sus funciones en remoto. Esta situación fue característica de los entornos organizacionales durante la pandemia del COVID-19, como elemento clave para subsistir a los devastadores impactos del aislamiento obligatorio. En este sentido, cobró especial relevancia la capacidad de adaptación al cambio, de los miembros de las organizaciones.

Finalmente, se plantea la necesidad de abrir el debate al interior de las Organizaciones escolares y en especial a los equipos directivos sobre la importancia de la Gestión del Talento Humano, diagnosticar su desarrollo, potencializar la investigación para encontrar soluciones viables que permitan la intervención y en consecuencia el mejoramiento forma de su impacto en la Gestión Organizacional, en aras de posibilitar ambientes laborales positivos, orientados, cohesionados, enfocados en metas y objetivos claros, que posicionen a los equipos de trabajo y repercuta en elevar los niveles de calidad educativa, desde una perspectiva mucho más humanizada; lo que se traduce en una Gestión Directiva estratégica, intencional, direccionada, pertinente, eficiente y eficaz.

## CONCLUSIONES

Al enfocarse en el siglo XXI y visionar todos los cambios a los cuales se está expuesto diariamente, el ser humano tiene un llamado a estar en un constante aprendizaje, ejercitando esa habilidad de la cual tanto se habla en el nuevo milenio aprender a aprender.

Este llamado, atañe de igual forma a las organizaciones, en las cuales se incluye las educativas, a realizar una excelente gestión del talento humano, valorándolos, brindándoles las oportunidades necesarias lo cual haga que los colaboradores que hacen parte de ella se sientan en un ambiente en el cual les brindan todos los elementos necesarios para sentirse bien tanto personal como profesionalmente, coadyuvando con ello a que estos se sientan motivados a dar lo mejor de sí, a preocuparse diariamente por exigirse más a ellos mismos en la labor encomendada y de esta manera aportar significativamente a que la organización alcance los resultados proyectados. Montoya y Boyero (2016) manifiestan:

El recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la corporación. (p. 4)

Teniendo en cuenta esto se puede mencionar que las nuevas organizaciones necesitan aprender a administrar mejor las habilidades y capacidades humanas, entre ellas los conocimientos, experiencias, talento, creatividad, iniciativa etc, es la hora de comprender que las personas no pueden seguir siendo visibilizadas como meros recursos, se requiere cambiar el chip interiorizando que son el principal activo, convirtiéndose en la mayor riqueza de esta, es de esta manera que lograrán cimentarse como organizaciones ágiles, donde se arman redes de trabajo en las cuales es primordial el trabajo en equipo, los equipos interdisciplinarios y donde es supremamente importante contar con líderes empoderados logrando que todos a la vez vivencien experiencias extraordinarias.

De igual forma, queda claro, la importancia de una Gestión Directiva ya sea en el campo empresarial o en el escolar, concedora, consciente y apropiada de la importancia de la adecuada Gestión del Talento Humano y su implicación en las fortalezas y debilidades de una organización. Elemento clave para potencializar los

alcances corporativos y responder efectivamente a las demandas de una sociedad en continuo cambio, que requiere dar paso a los sustentos del paradigma humanista, que contribuya a la disminución de la brechas social, enfocadas en el capital humano, como elemento base de la transformación personal y social.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2007). Desarrollo del talento humano basado en competencias (3° a ed.). GRANICA. [https://www.bivica.org/files/talento-humano\\_a.pdf](https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf)
- Coll, C. (2012). Las TIC, la nueva ecología del aprendizaje y la educación formal. • <https://www.youtube.com/watch?v=3-FRdOBbvnk>
- Contreras, E. (2013). EL concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & gestión*(35), 152-181. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3 a ed.). Mc Graw Hill. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf> •
- Giraldo, A. M., & Arango, M. J. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 43-81.
- Labia, B., Ocampo, A., & Quintero, G. (04 de 2015). Herramientas implementadas en la gestión de recursos humanos en las etapas de planeación y seguimiento de proyectos. *Herramientas implementadas en la gestión de recursos humanos en las etapas de planeación y seguimiento de proyectos*, 15-16. Cali, Colombia.
- Leal, M. y García, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, 14(3), 144- 159. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121008.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). Revolución educativa programa para el desarrollo de competencias. (M. d. Nacional, Editor) [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articulos-217596\\_archivo\\_pdf\\_desarrollocompetencias.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articulos-217596_archivo_pdf_desarrollocompetencias.pdf)
- Montoya, A. y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2), 1- 20. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Morales, R. (2018). La planeación de la enseñanza- aprendizaje, competencia que fortalece el perfil docente. *Ride*, 8(16), 1- 24. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n16/2007-7467-ride-8-16-00311.pdf>
- Pastrana Armínola, L., & Oviedo, P. (2014). Investigaciones y desafíos para la docencia del siglo XXI. Bogotá D.C: Kimpres Universidad De La Salle. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/fce-unisalle/20170117032546/investigacion.pdf>
- UNESCO. (2013). Enfoques estratégicos sobre las TICs en la educación en América Latina y el Caribe. . <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/ticesp.pdf>