

ÁREA, GESTIÓN, RECURSOS, TALENTO Y UNIDAD DE LO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES: UNA REALIDAD LLEVADA A HOJAS DE VIDAS INCONSULTAS Y OCULTAS EN REPOSITARIOS*

Jahir A. Gutiérrez O** ~ Viviana H. Mondragón M***

RESUMEN

La revisión sobre lo que implica el concurso del área, la gestión, los recursos, el talento y la unidad de lo humano en las organizaciones constituye el interés de este escrito. Más allá de lo rutilante de dichas áreas, campos, escenarios o preceptos, la situación de dichos terrenos es poco observable en organizaciones de países emergentes. El fundamento metódico pasa por la disposición de los métodos exploratorio, descriptivo y explicativo como fórmula para evidenciar el tema. En tanto, la metodología para materializar lo postulado, pasa por la revisión de evidencias empíricas empresariales e institucionales.

El primer marco de referencia para analizar pasa por la revisión del contenido que atienden el área, la gestión, los recursos y el talento humano en términos generales. Como segundo referente, la trascendencia que tienen dichos temas en el ámbito organizacional internacional y, como tercero, la trascendencia que tienen estas para las organizaciones en Colombia. En esencia, se considera que las áreas, la gestión, los recursos y el talento humano en las organizaciones, son confinadas a un cumulo de hojas de vida inconsultas y olvidadas en el tiempo, debido a la falta de dinámica que dichos frentes tienen en las empresas.

PALABRAS CLAVE: desarrollo profesional organizacional, dinámica de la gestión humana, productividad de los recursos humanos, observatorio de áreas de talento humano, plan de carrera profesional.

ABSTRACT

The review involving the competition area, the management, resources and human talent in organizations, is the interest of this paper. Beyond shining from these areas, fields, scenarios or precepts, the observation of such land is little observable in organizations from emerging countries. The methodical basis through exploratory, descriptive and explanatory methods such as formula available to reveal the subject. Meanwhile, the methodology to realize what postulated, through empirical evidence business and institutional review.

The first framework to analyze through the revision of the content serving the area, the management, resources and human talent in general terms. As the second reference, the transcendence that have such themes organizational internationally, and as a third party, the transcendence that have these for organizations in Colombia. In essence, the areas, the management, resources and human talent in the organizations, are considered confined to a host of resumes with and forgotten in time, due to the lack of dynamics that these fronts have in companies.

KEYWORDS: organizational career development, dynamics of human management, productivity of human resources, Observatory of areas of human talent, career plan.

Códigos JEL: M1, M12, M14

Fecha de Recepción 02 julio 2018

Fecha de Aceptación 22 septiembre 2018

* Este artículo es producto del proyecto: Estado del arte de la gerencia de personas en empresas de la región antioqueña. Código del proyecto INVo22016022. Aprobado por la Dirección de Investigación e Innovación. Universidad CES. Dirección: Calle 10 A # 22-04.

** Comisionado de Ordenamiento Territorial (2015-2017) para el Departamento de Antioquia. Investigador Asociado Colciencias. Ph.D en Administración Pública en Atlantic International University (USA), Magíster en Desarrollo en la Universidad Pontificia Bolivariana en Medellín y Economista Industrial de la Universidad de Medellín. Docente Investigador en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad CES. E-mail: algutierrez@ces.edu.co. Tel: 4440555-1411.

*** Jefe de Posgrados Facultad Ciencias Administrativas y Económicas Universidad CES. Alianza Escuela de Administración Universidad del Rosario. Magíster en Administración del Tecnológico de Monterrey (México); Especialista en Gestión Humana del CEIPA (Colombia) y Pregrado en Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional de Colombia. E-mail: vmondragon@ces.edu.co. Tel: 4440555-1429.

INTRODUCCIÓN

Es recurrente el simbolismo que trae en las organizaciones el contar con destacamentos confinados en el área, gestión, recursos y talento humano, escenarios en los que se espera que los excedentes financieros sean iguales a los excedentes profesionales de quienes laboran en ellas. Lejos del papel que deben cumplir como áreas que evalúan, fundamentan y revisan la trayectoria del profesional o personal en las organizaciones se encuentran dichas áreas. Si bien, representan el primer filtro en cualquier acto contractual, dicha unidad termina confinada a acciones de orden social o institucional. Por ende, se considera que es un buen eslogan que no trasciende su papel al talento humano.

Se habla constantemente de capital humano, de estructura productiva o del orden estratégico que posee la empresa conforme al personal adscrito a ella en distintos flancos. Este escenario ha permitido que temáticas como las relacionadas con el área, gestión, recursos, talento o unidad de lo humano genere la mayor expectativa en cualquier organización; más aún, de las que consagran uno de dichos tópicos al igual que a la capacidad académica, científica, intelectual o profesional como la base de su focalización. Es importante reconocer qué tanta observancia registra el recurso profesional en ellas.

En otro ámbito se esperaría que hubiesen cifras, datos, fundamentos y registros desde el mismo momento de enganche y la real evolución del personal adscrito a las organizaciones conforme a la trayectoria puesta en marcha entre los dos, quien contrata y el contratado, por encima de salarios de compensación o de felicidad, que bien cabe en el estímulo pasajero, la puesta en la trayectoria de ambos frentes de trabajo consiste en la consolidación de objetivos comunes como organización y no solo una relación laboral sujeta a cargos, funciones y resultados, que pueden ser incluso contrarios a la proyección profesional de las organizaciones, que acogen al personal humano como al profesional.

El poder mostrar que aún se está en ciernes en la agenda del talento humano en Colombia, es consecuencia de la realidad que se registra en las organizaciones, en cuya estancia encargada el factor humano no pase de una relación contractual, laboral o de precio. Por ende, se debe pasar de la articulación de una agenda colectiva, general o fiduciaria en términos de lo que se hace tangencialmente frente a dichos temas, a mostrar con evidencias que tanto progreso académico, intelectual, profesional o de talento evalúan, indican de manera individual y general como esté cada empleado en cuanto a la trayectoria alcanzada al momento de ingresar a la vida laboral profesional.

En cuanto al contenido del presente documento, la intención preliminar radica en evidenciar qué tanto se palpa el componente del área, gestión, recurso, talento y unidad de lo humano en las organizaciones. Seguido, de las dificultades que se tienen para que dicha área efectivamente tenga la capacidad de responder al fortalecimiento de las condiciones académicas, intelectuales y profesionales de quienes acceden a las organizaciones, y finalmente, qué tanta trayectoria de largo plazo alcanza los profesionales gracias al reconocimiento de la proyección planteada por talento humano. En esencia no se trata de estar en contra del tema, sino de exponerlo como insuficiente.

1. PAPEL DEL ÁREA, GESTIÓN, RECURSO, TALENTO Y UNIDAD DE LO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Es común encontrar diversos contenidos académicos, intelectuales y de pesquisas tras de los cuales se analizan las áreas, la gestión, los recursos, el talento y las unidades vinculadas al interés de lo humano en las organizaciones. Ha sido la administración de empresas y la psicología organizacional, quienes han terminado por liderar dichos frentes, tomando más fuerza esta última. Es primordial reconocer las condiciones en que

se presentan estas en las organizaciones en conjunto, a su vez que la correlación que existe entre la empresa y los empleados gracias a su existencia y, de paso, que tanto obedecen a dichos en las organizaciones o solo son representaciones simbólicas de lo que podrían implicar estas.

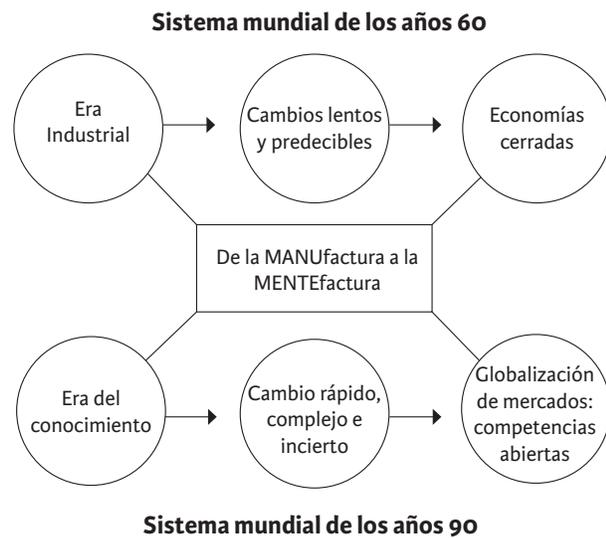
Tabla 1. Los procesos de gestión humana

Los procesos de Gestión Humana	
Relacionados con el ingreso de personas	Reclutamiento selección contratación inducción
Relacionados con las funciones	Análisis de cargos Diseño de cargos
Relacionados con la compensación	Remuneración Programas de incentivos Beneficios y servicios
Relacionados con la adquisición de conocimientos	Capacitación y entrenamiento formalización y desarrollo
Relacionados con las condiciones de Trabajo	Higiene Seguridad y calidad de vida Relaciones laborales Ruptura laboral
Relacionados con la evaluación	Programas de Evaluación Métodos de Evaluación

Fuente: Riascos y Aguilera (2011, p. 145). En Aguilera (2006).

Ha sido la administración quien tomaría la delantera para reconocer el papel del trabajador en la organización, diferenciada en los tres sectores privados y públicos inicialmente reconocidos. No obstante, no se consideraban temas como cargos, funciones o resultados a fines a la tarea, sino que el factor *tiempo* era lo que delimitaba la relación sectorial con el empleado. Si bien la formación del trabajador era tomada en cuenta, acusaban más los años y la experiencia el poder tomar una u otra labor; de allí que el componente intelectual no fuera crucial, más sí el tiempo dedicado a la labor aún en presencia de medidores emergentes de productividad, eficiencia y tiempos de trabajo.

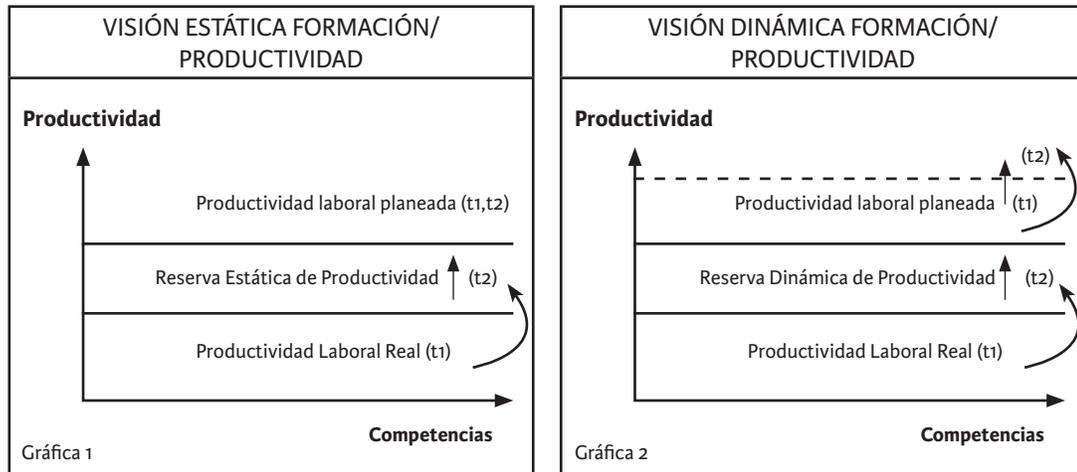
Figura 1. Evolución en los sistemas de producción: de la MANUFACTURA a la MENTEFACTURA



Fuente: CECIC – Centro de Capital Intelectual y Competitividad, México, 2003. En Mejía y Jaramillo (2006, p. 48).

La consecución de mecanismos de medida a la par con instrumentos de medición por la vía de los procesos haría posible articular a la actividad del empleado-trabajador con factores como el de la productividad en aras de producir más en las organizaciones. En este ámbito, la relación entre tiempos y actividades sería el factor crucial para medir por encima de las calificaciones y cualificaciones del empleado trabajador. En este frente, se comienza a dar un carácter más racional a la labor encomendada en aras de estar plegado a los requerimientos de la empresa u organización, por encima de los intereses individuales de los empleados y trabajadores, porque lo importante era conservar la empresa abierta.

Figura 2. Visiones estática y dinámica de la relación formación-productividad en las organizaciones



Fuente: Mertens, Leonard, Cinterfor – OIT, Montevideo, 2001. En Mejía y Jaramillo (2006, p. 57).

En los estudiosos de la administración como práctica y luego convertida en ciencia por la incorporación de la medición de las operaciones y procesos, además del traslado de personal entre los dos sectores, se pasaría a la definición de cargos, funciones y tareas a la vez que de eficiencias, procesos productivos y resultados. Es decir, que la administración tendría la posibilidad de orientar el papel del empleado-trabajador en las organizaciones de cara al cumplimiento de los objetivos empresariales, que a paso lento y con el tiempo, también se traduciría en la incorporación de la psicología en cuanto a la condición, formas y relación de las distintas áreas sobre las que se atendía la actividad productiva-laboral.

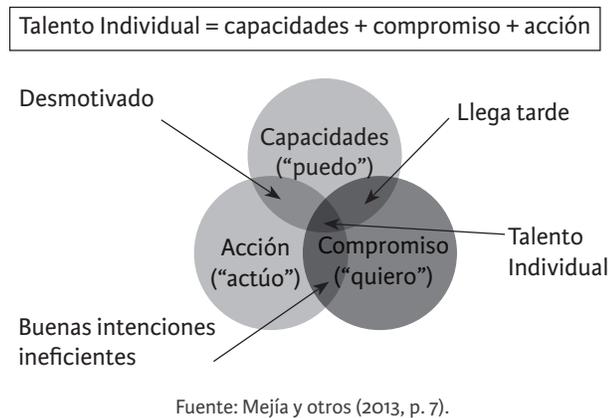
La fundamentación primaria sobre las competencias laborales se encuentra en la Psicología. Se inició a finales de los sesenta y principios de los setenta con McClelland (1999), quien trataba de encontrar variables que pudieran predecir el éxito de la persona, pues los tradicionales exámenes académicos no estaban garantizando ni el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida; además, discriminaban a grupos vulnerables en el mercado de trabajo por razones de género, raza o estatus socioeconómico (Mertens, 1996, p. 69. En Calderón y Naranjo, 2004, p. 82).

La combinación entre administración y psicología haría posible la entrada de las áreas, la gestión, el análisis sobre los recursos, el aprovechamiento del talento humano y, de paso, la proliferación en diversos campos sectoriales de las unidades enfocadas a proyectar lo humano. En dicho frente de trabajo, la cualificación y calificación del empleado-trabajador serían de la partida en la medida en que la experiencia pasaría a ser combinada con la capacitación y la formación, y estas dos servirían para hacer carrera en la organización. Bajo esta lupa se entendería que comenzaría a fusionarse el quehacer de las empresas con la actividad del empleado-trabajador, cumpliendo y ejecutando tareas.

El reconocimiento de la importancia de las personas para el desarrollo de las organizaciones, especialmente por la posibilidad de construir ventaja competitiva fundamentada en el talento humano, ha volcado el interés de directivos e investigadores de gestión humana sobre los gerentes de dicha área. Con frecuencia se les critica, se les exigen resultados, se les demanda cambiar sus roles y métodos, y, en general, se espera más eficacia en su actuar (Ulrich, Losey y Lake, 1997. En Calderón y Clemencia, 2004, p. 79).

La estructura del área, la gestión, el recurso, el talento y la unidad de lo humano en las organizaciones, ha sido precedida en los últimos años por la psicología. Dicha ciencia, o disciplina, se ha encargado de profundizar sobre cada uno de estos frentes, superando el papel de la administración. En primer lugar, es claro que la psicología ha confluído para que sea considerada la relación humana con la organización, pero no en el avance de ambos. Como segundo, la administración ha relegado su papel a un orden funcional y de organigrama y, como tercero, la confinación de dichas áreas ha terminado por derivar lo humano en áreas, gestión o recursos enfocados más a la capacitación que al crecimiento.

Figura 3. Estructura del talento humano



El papel de la psicología ha estado más arraigado a temas de enganche, capacitación, formación y desempeño profesional, alentado por el establecimiento de condiciones para ejercer la labor encomendada, todo en pro de la organización como primer elemento del contrato, y en contadas experiencias sustentado el papel de la psicología en una relación de beneficio mutuo. Es decir, la psicología pasó a ser el observador calificado para evaluar qué tanto corresponde el empleado a las labores encomendadas en la organización, pero se queda inconclusa a la hora de plasmar el crecimiento profesional del empleado en esta.

El desarrollo de proyectos dentro de la gestión de organizaciones es un campo en el que se han

desarrollado diferentes vertientes de pensamiento donde se han considerado más elementos académicos que elementos investigativos donde se han integrado técnicas de la ingeniería, pero también de las ciencias sociales. Donde se ha trabajado como pilar central del desarrollo las fases de planeación y programación descuidando elementos claves como el seguimiento y el control (Reyes y González, 2014, p. 49).

Es por ello por lo que se considera que el logro alcanzado por las áreas, la gestión, los recursos, el talento y las unidades relacionadas con lo humano ha sido la profundización en listas de chequeo enfocadas a capacitaciones, formación básica o espacios de recreación, pero en ningún caso en concurrencia con lo que aspira el empleado-trabajador para ser tenido en cuenta en la organización. Si la relación en principio es contractual y con el paso del tiempo laboral, la vinculación entre la empresa y el empleado-trabajador debe fecundarse en un crecimiento real de ambos que se refleja cuando efectivamente el trabajador es tenido en cuenta por el área de gestión humana en cuanto a su proyección. Las personas y los saberes acumulados por una organización y la forma como los utilice constituyen la ventaja competitiva de mayor impacto en este mundo globalizado; es por ello que, para establecer una diferencia competitiva, un factor fundamental radica en la gestión que la organización establezca para su talento humano. Estos resultados plantean que, para mantenerse competitivas, las organizaciones deberán preocuparse por mejorar sus prácticas con el fin de atraer, desarrollar y retener un talento humano que cada vez es más escaso y diverso (Aguilar, 2015, p. 113).

En virtud del área, gestión, recurso, talento y unidad de lo humano debe plantearse el cuadro de seguimiento, evaluación y control de la gestión que se hace en este frente. Es de reiterar que la capacitación, la concurrencia a seminarios o el apoyo a congresos no representa refrendar el acuerdo entre organización y el empleado-trabajador. Si no se tiene clara la condición y cualificación de quien ingresa a la organización y se

considera que el plan de capacitación es un tema de estudios pasajeros, en ningún caso se está fortaleciendo la composición de largo plazo de las organizaciones, siendo este el mayor problema de las organizaciones que no saben cómo proyectar el área de talento humano.

2. DOFA DEL ÁREA, GESTIÓN, RECURSO, TALENTO Y UNIDAD DE LO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Es fundamental para reconocer la trascendencia del área, la gestión, los recursos, el talento y las unidades

de gestión humana, identificar la trayectoria, las revisiones y las perspectivas que tienen dicho tema desde la matriz DOFA. Lo conocido hasta ahora, es que es de dominio de la psicología; relegado de la administración y cuestionados por las pocas evidencias que se tienen para refrendar los resultados forjados en lo teórico. Lo importante es reconocer que tanto avance han tenido las organizaciones frente al tema, o si eso obedece a si estas generan conocimiento, ciencia, innovación o tecnología y /o que es de estricto orden conductual sin progreso en el tiempo, y solo suman a las empresas.

Tabla 2. Evolución de los factores que determinan gestión humana

Periodos	1870-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Factores					
Concepción ser humano	-	Hombre económico racional	Hombre social	Hombre organizacional	Hombre psicológico
Concepción trabajo	Creador de valor por excelencia	Mercancía regulada por el mercado	Mercancía regulada	Mercancía regulada	Mercancía libre mercado
Características del momento histórico	Mejoramiento industrial	Movimiento obrero	Institucionalización	Globalización	Neoliberalismo
Relaciones laborales (factor determinante)	Huelgas	Salarios	Negociación colectiva	Negociación colectiva	Flexibilización y desregulación
Teorías aplicadas a la gestión	Economía clásica, administración sistemática	Economía neoclásica, administración científica, psicología industrial	Modernismo sistémico, relaciones humanas	Neoinstitucionalismo, estrategia, cultura organizacional	Confluencia teórica

Fuente: Calderón y otros (2006, p. 231).

El recorrido que deben hacer las ciencias o disciplinas encargadas de pasar revista por la concepción, fortalecimiento y revitalización que trae consigo la preocupación de la interacción de lo humano frente a la organización. Ha hecho carreras las capacitaciones, la disposición de incentivos diversos y la promoción por cuenta del cumplimiento de objetivos o resultados, siendo este último por elección o selección adversa. Realmente, no hay un trabajo amplio que explique en profundidad que efectivamente el papel cumplido por dichos preceptos trasciende de lo organizacional y proyecta al profesional realmente, en tanto, se cumplan objetivos comunes aún en medio de las razones que los convocan.

Figura 4. Planes de retención y personas clave



Fuente: González (2009, p. 58).

El programa que deben refrendar los planes no está abocado a cumplir las metas de las empresas solamente. También debe plantearse el plan de carrera, profesional o de desarrollo humano y del talento de quien lo posee. La posibilidad de refrendar los impactos y productos resultados, si es del caso con capacitaciones que no son todo, o con el que mecanismo que fuese, podría ser la salida para comprender con mayor certeza lo que implica el contar con un área de dicha naturaleza. En consecuencia, corresponde al área de gestión humana fortalecer la contratación, pero también al contratado, y más cuando las tareas que este debe cumplir están sujetas a la producción de conocimiento.

Los temas abordados según esta revisión están en relación con el estudio del contexto del DRH, entre

las que sobresalen publicaciones de estudios de caso, sectores, empresas y medidas relacionadas con la variable desempeño; de la manera, el interés por el papel de HRD con una particularidad en desarrollos conceptuales aplicados a casos específicos; y existen también un buen número de artículos teóricos, sobre exploración de perspectivas. Se concluye por lo tanto que la importancia del desarrollo del recurso humano DRH estudiada desde modelos y diferentes teorías, es necesario explicarla desde la perspectiva estratégica (Parra y Toro, 2014, p. 113).

Se ha concebido que el área, la gestión, el manejo de recursos, talento o unidad de lo humano está enfocada a los incentivos blandos en cuanto a recibir más información para mejorar su papel en la organización y en pocos o ningún caso en objetivos duros en cuanto al crecimiento profesional del empleado-trabajador. No puede ser un hecho excepcional que se entienda el papel de las áreas de lo humano como el repositorio de las hojas de vida actividades en la planta de personal, y que no tiene una evaluación, revisión o proyección en el tiempo de cara al crecimiento profesional del empleado-trabajador, en el que se sopesa el crecimiento duro de las organizaciones por encima de lo monetario.

Ha sido preocupación de los gestores de empresas y en especial de Recursos Humanos, de qué manera es posible medir el impacto en los resultados empresariales y/o financieros del capital humano. La discusión no queda ahí y se hace incidencia en la necesidad de desarrollar un modelo integral de gestión de recursos humanos para poder desarrollar y expresar las razones o indicadores que permitan reflejar la contribución a los resultados empresariales de los RR.HH (Sassha, 2011, p. 113).

En cuanto a la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas –DOFA–, con cada uno de sus componentes, la idea de reconocer la importancia del tema, pero no se ha dado el paso amplio, profundo y serio para develar lo que implica para las organizaciones

aceptar con contundencia un programa de trayectoria profesional o plan de carrera desde el punto de vista de las posiciones duras o con deferencia a las apuestas de posiciones blandas enfocadas a capacitaciones que no logran impactar realmente a la organización. Por ende, es crucial que desde dicha área se corrobore efectivamente si efectivamente se va a trabajar por una idea concreta, porque en general no es clara.

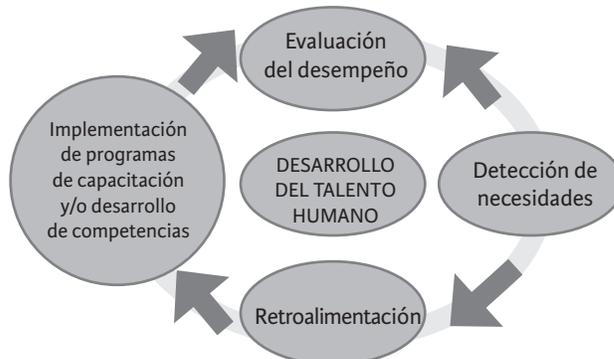
Figura 5. Intersección, dimensiones desarrollo humano y condiciones laborales



Fuente: Tamayo y otros (2014, p. 74).

La proyección del área, gestión, recurso, talento o unidad de lo humano puede contar, entre sus debilidades, no tener claridad de cómo evaluar, medir y promover individualmente a los empleados-trabajadores de manera comparativamente frente al resto de la población. A excepción del sector de procesos o ingenieril, que se encuentra medido por el componente de resultados, la mayoría de áreas, disciplinas o campos de trabajo se refugian en el orden cualitativo y de paso relacional. No obstante, no tiene sentido no entrar a la revisión de dichos temas cuando se tiene dicha área a disposición de la propia organización, y que ha bien cuenta, debe calificarse y calificarse paralelamente.

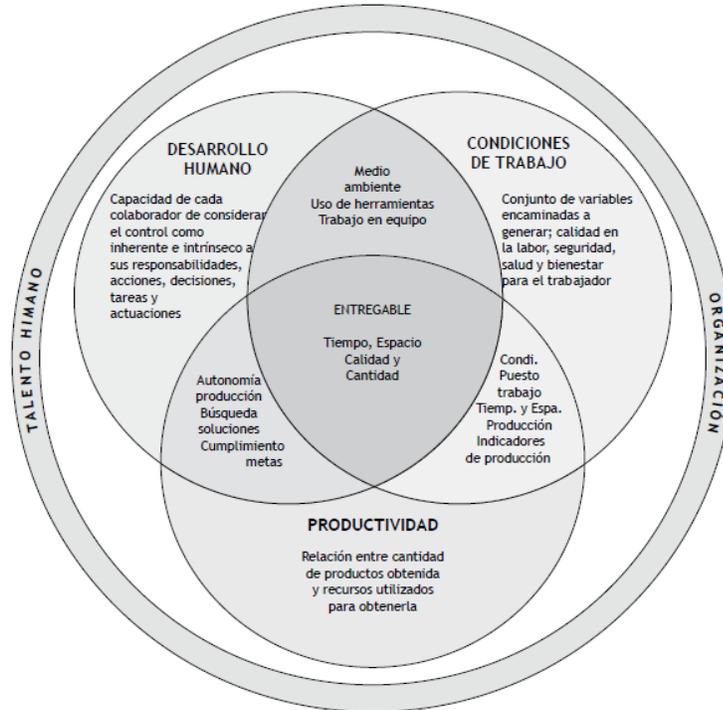
Gráfico 1. Proceso de desarrollo de talento humano



Fuente: Pardo y Díaz (2014, p. 42).

El conjunto de oportunidades que puede tener el área, la gestión, los recursos, el manejo del talento y la coadministración de las unidades de lo humano radica en poder fortalecer la estructura orgánica y de organigrama en la organización. Al pasar de empleado-trabajador a consultor organizacional, investigador de carrera, desarrollador de estudios o promotor de proyectos a la par como participante de convocatorias abiertas hace parte de las bondades derivadas de una acción dura por cuenta del área humana. Es decir, que corre por cuenta de esta por medio de la interacción con la organización el poder fundamentar capacidades más allá de las capacitaciones a la par que conocimiento.

Figura 6. Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos

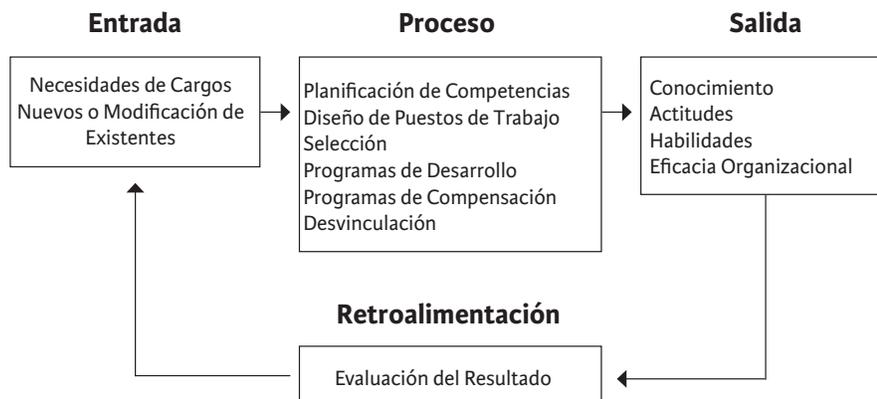


Fuente: Tamayo y otros (2014, p.76).

No son claras las fortalezas que han traído el discurso, exposición o programación de cara a la gestión humana. No es visible el papel que cumplen estas unidades para destacar la labor de los empleados trabajadores más allá de las promociones o cambios de categoría. No obstante, la evaluación o proyección en materia de impactos y resultados por cuenta de una ejecución clara

que, respecto del tema, desdice del poder que tiene una unidad que solo atiende espacios de recreación, espacios de difusión temática o capacitación, pero en ningún caso, de una revisión sobre lo que implica el crecimiento profesional, escenario que se desvía con actos como la vinculación de la familia a la organización.

Figura 7. Ciclo general del macroproceso de Recursos Humanos



Fuente: Quintero y otros (2015, p. 67).

El afloramiento de amenazas no estriba en la competencia o las fuerzas del mercado a las cuales recurren las organizaciones a la hora de explicar diversos temas. No obstante, son pocos los casos sobre los que se anuncian incentivos o recambios para que el personal no se vuelva igualmente competencia. Al irse a otra organización o entidad, el empleado-trabajador demuestra para el igualmente, que la competencia no se remite a los mercados sino a las condiciones y mejoras de diversa índole. La premisa que es común en países emergentes, sobre la cual el desempleo que tapa la movilidad laboral es un sofisma de distracción, porque, finalmente, para el empleado-trabajador también aplica en esencia.

Figura 8. Modelo de arquitectura de Recursos Humanos, elaborado a partir de Lepak y Snell (1999)

		Externalización	Internalización
Especificidad del capital humano	Alta	c4 Modo de empleo: alianza Relación de empleo: partnership configuración de recursos humanos: colaboración	c1 Modo de empleo: desarrollo interno Relación de empleo: basada en la organización configuración de recursos humanos: compromiso
	Baja	c3 Modo de empleo: contratación Relación de empleo: transaccional configuración de recursos humanos: cumplimiento	c2 Modo de empleo: adquisición Relación de empleo: simbiótica configuración de recursos humanos: basada en el mercado
		Bajo	Alto
		Valor del capital humano	

Fuente: Rivera y Dabos (2017, p. 43).

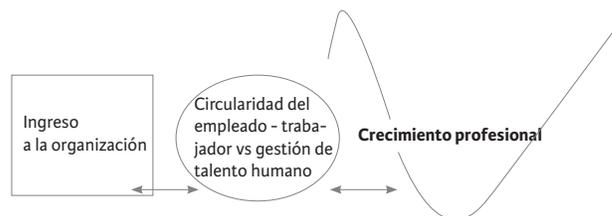
En la rendición de cuentas de las organizaciones enfocadas en lo humano debe ser el principal baluarte a la hora de evidenciar qué tanto ámbito tiene el marco de dichos temas. Debe ser el principio y el final de lo obtenido y las metas alcanzadas o proyectadas en aras de fortalecer el círculo virtuoso que aún no ha terminado

por cerrar el área de talento humano o los encargados de estas. No ha pasado a revista la trayectoria que ha tomado dicho frente de trabajo para con lo que se espera a medida que se ingresa a nuevos empleos, cuando se habla de la estancia de área humana que al paso inicia de la expectativa termina por focalizarse como un área encargada de temas poco relevantes.

3. PERSPECTIVA DE LA TRAYECTORIA PROFESIONAL FRENTE A LA UNIDAD DE TALENTO ORGANIZACIONAL

La perspectiva sobre la trayectoria profesional frente al papel cumplido por las áreas de gestión, recursos o talento, al igual que de las unidades comprometidas con dicho frente se destaca en la medida en que exponga el tipo de seguimiento, evaluación, control y planeación que dicho frente comporta. En este sentido no es solo el empleado-trabajador quien se expone a la organización, esta última igualmente debe ser expuesta, a su vez, para mostrar los frentes blandos y duros que esta contiene para, finalmente, procurar que el empleado-trabajador pueda dinamizarse en la organización de cara a dicho crecimiento laboral pero igualmente profesional para refrendar al talento humano.

Figura 9. Trayectoria del empleado-trabajador en la organización

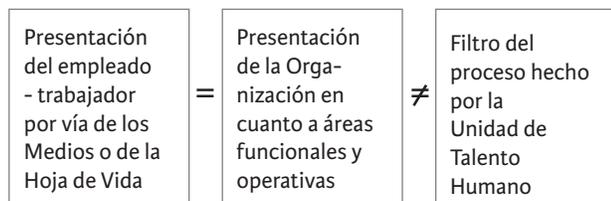


Fuente: elaboración propia.

El ingreso es la barrera de entrada inicial en la organización en la que, amén a las entrevistas, procesos y requisitos, se encuentran la estructura de quien contrata

y de quien está en vista de ser contratado. Es en dicho ingreso donde la relación florece en la medida en que ambas partes son diáfnas en cuanto a las expectativas y promesas que se hacen en medio de la interacción. Por ende, la presentación corre por cuenta de ambos, dado que es el primer acercamiento para identificar específicamente si las partes pueden encontrarse no solo en el punto de referencia de la organización o cargo por contratar, sino que efectivamente las promesas de uno y otro lado son efectivamente realizables.

Figura 10. Presentación del empleado-trabajador y la organización frente al filtro de talento humano



Fuente: elaboración propia.

Son las dos partes quienes se convocan a la hora de pasar revista de la entrevista generada por cuenta del cargo ofrecido y demandado. Por ende, es de pensar por lógica que, si efectivamente estuviese claro el componente o área de gestión del recurso o talento humano, la presentación debe dejar de ser un asunto protocolario o relacional a ser el primer contacto entre ambas partes. El primer acercamiento no puede ser informal desde ningún punto de vista, dado que se no se está haciendo carrera para las relaciones de momento sino un vínculo de largo plazo; por ende, la presentación de ambas partes es crucial a la hora de proyectar la hoja de ruta que pueden encontrarse los involucrados.

Figura 11. Triángulo de expectativas del talento humano



Fuente: elaboración propia.

Luego del proceso contractual y del efectivo inicio de la actividad por la cual ha sido enganchado, las partes extienden sobre sí una serie de expectativas por cumplir, de las cuales se esperan respuestas concurrentes a lo plasmado en el escenario de las presentaciones. Prevalecen temas de interés común, como los relacionados con el cumplimiento de los objetivos organizacionales independientes a las unidades o área, a su vez, que de los concernientes a la sostenibilidad y la satisfacción de los accionistas, consejos o socios. No obstante, las expectativas deben ser consideradas desde distintos frentes, porque no se trata de un acuerdo de dominio o sujeción sino de relacionamiento.

Figura 12. Dinámica de la contratación a escala humana

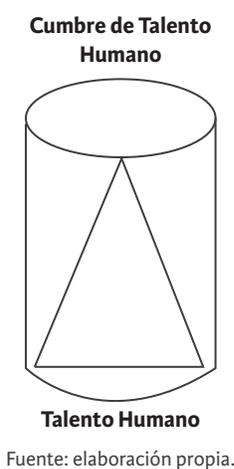


Fuente: elaboración propia.

Es de esperar que la contratación genere los primeros procesos de movilidad en cuanto a destacar las cualidades y cualificaciones del empleado-trabajador que asume cargo y funciones. No se puede pensar que se es bueno solo por los años y los ensayos prueba error que da el tiempo, sino de las posibilidades que se ofrecen para demostrar capacidades y condiciones.

De allí que la transformación corre por cuenta de los cambios que la misma organización propicia y como el personal empleado-trabajador logra ser vinculado a dicha realidad, en donde se trata de focalizar. No obstante, no se trata de refrendar unos pasos, sino de demostrar que efectivamente el talento humano es destacado y se tiene para ello.

Figura 13. Cilindro del talento humano



La concepción del talento humano debe llegar a otro nivel o cumbre de lo habitualmente esperado. No es consecuente que a un empleado-trabajador por cuenta del pasar de los años se le desligue de la actividad que lo hizo visible e integrado a una institucionalidad. Por ende, es consecuente que las áreas de talento humano tengan criterio organizacional a la hora de promover instancias provechosas para dicho talento formado. No obstante, si no se cuenta con políticas claras en materia de fortalecimiento del talento humano, las capacitaciones, formación básica o cursos de protocolo empresarial son solo elementos con los cuales llenar informes para mostrar que algo se hace, pero no se sabe para qué.

Figura 14. Vacío organizacional frente al talento humano



Si efectivamente las organizaciones tienen claridad sobre lo que implica crecer con ellas, para el empleado-trabajador ninguna etapa debería ser traumática. No se trata de cursos de acoplamiento a la organización, de renovación de contenidos o capacitaciones superfluas que siguen siendo un derrotero para no tener compromisos de largo plazo. Si se tuviese contundencia en el papel del área de talento humano de antemano ya se tendría la hoja de ruta del quehacer con la relación entre el empleado-trabajador y la organización. No obstante, dichas áreas son las más ausentes precisamente a la hora de refrendar el cometido de la presentación, los pactos acordados y los resultados esperados.

Figura 15. Expectativas generadas, contextualizadas y difusas obtenidas



Se crean expectativas que al comienzo tienen una figura clara frente a lo que puede ocurrir entre el empleado-trabajador y la organización. Lo habitual es que con el paso del tiempo terminen siendo fragmentadas por cuenta de las condiciones que aparecen en el tiempo, abocando a una desviación de lo acordado, pactado y esperado inicialmente, para finalmente terminar con una evaluación distorsionada de lo que se contempló, se esperó, pero nunca resultó. Es esta triada a la que el área de talento humano debería prestarle la atención, y no confundirse con factores de relacionamiento social, que en últimas son las que se terminan rompiendo cuando no se refrenda el orden racional pactado, y que, a la larga, terminan por afectar a las organizaciones en el tiempo por ser inconclusas en sí mismas y poco evolutivas, a la espera de una relación básica patrón – obrero.

CONCLUSIONES

El área, gestión, recursos, talento y unidad de lo humano no ha evolucionado como era de esperarse, dejando a una sola disciplina como la psicología para que dé cuenta sobre algo que efectivamente se le ha salido de las manos, dado que su enfoque terminó siendo más conductual que procesal, confinando la interacción entre las partes a una situación de conveniencia de facto, pero en ningún caso en un interés de largo plazo. Por ende, es de considerar que dicho campo está en crisis y que no tiene claridad hacia dónde va, mientras permanezca interesada en comportamientos humanos que, si bien son útiles en mesas de trabajo, son más que obvios, cuando se tiene claro el papel del talento humano.

No hay recursos con los cuales sopesar a estas unidades, que tienen sobre su peso la estabilidad, organización y sostenimiento de todas las entidades u organismos. Vendría realmente abocar más apoyos y respaldo al área que más se cuestiona y que es la puerta de entrada a las organizaciones como estas. O, aún mejor, de ser el caso dejar esto en manos de expertos conocedores, como cazatalentos o entidades adscritas a dicho tema, para sacar adelante la gestión del talento humano, que, entre otras, debería ser el papel que tendrían que cumplir estas unidades si es que efectivamente tienen algún asidero organizacional o, de lo contrario, es mejor dejar a un lado dicho esfuerzo, sopesando otras opciones.

La posibilidad de desarrollar alguna profundidad clara y propositiva sobre un tema que en poco o nada se cree es sumamente complicado. No obstante, es bienvenida la crítica para exponer las raíces del área, la gestión, el recurso, el talento o la unidad de lo humano de cara a ser parte de la sostenibilidad de las organizaciones, que en ningún caso destacan su talento hacia el exterior o no se influye para exponer las cualidades profesionales desde las que efectivamente fue contratado, sin confundirlo con temas de bienestar, calidad de vida o recreación, que en últimas

no interesa cuando la gestión humana está extraviada para el profesional que no observa reciprocidad entre ellas, y por ende, disiente de esta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar Joyas, J. (2015). Prácticas de gestión del talento humano en empresas del valle del Cauca. IBFR. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, Vol. 8 (Nº 3), pp. 113-124.

Aguilera, A. (2006). Los procesos de Gestión Humana y la Estrategia Organizacional. Berlín, Alemania: Editorial Académica Española.

Allés, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Montevideo, Uruguay: Ediciones Granica.

Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. y Naranjo Valencia, J. (2006). Gestión Humana en las organizaciones. Un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuad. Adm.*, Vol. 19 (Nº 32), pp. 225-254.

Calderón Hernández, G. y Naranjo Valencia, J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *INNOVAR*, revista de ciencias administrativas y sociales, Nº 23, pp. 79-97.

González Miranda, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, Vol. 45 (Nº 156), pp. 45-72.

Lepak, D. P., Taylor, M. S., Tekleab, A. G., Marrone, J. A. y Cohen, D. J. (2007). An examination of the use of high investment human resource systems for core and support employees. *Human Resource Management*, Vol. 46 (Nº 2), pp. 223-246.

Mejía Giraldo, A. y Jaramillo Arango, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las

organizaciones. Revista científica *Guillermo de Ockham*, Vol. 4 (Nº 1), pp. 43-81. Bogotá, Colombia: Universidad de San Buenaventura.

Mejía Giraldo, A., Bravo Castillo, M. y Montoya Serrano, A. (2013). Ingeniería Industrial, Vol. 34 (Nº 1), pp. 2-11. Bogotá, Colombia: Universidad de San Buenaventura.

Mejía Giraldo, A. y Jaramillo Arango, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones. Revista científica *Guillermo de Ockham*, Vol. 4 (Nº 1), pp. 43-81. Bogotá, Colombia: Universidad de San Buenaventura.

Mertens, L. (2002). Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias. Revista *Trazos de la formación*, Nº 15, pp. 7-30. Montevideo, Uruguay: OIT – Cinterfor.

Mertens, L. (1997). *Competencia Laboral, Sistemas, Surgimiento y Modelos*. Montevideo, Uruguay: Cinterfor – OIT.

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo, Uruguay: Cinterfor.

Pardo Enciso, C. y Díaz Villamizar, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá. D.C.

Parra, C. y Toro-Jaramillo, I. (2014). Revisión del concepto de desarrollo estratégico del recurso humano desde el análisis de la literatura. *Suma Neg*, Vol. 5 (Nº 11), pp. 108-116.

Quintero, I., Panesso Villada, A. y Portela Guauque, I. (2015). Impacto en el desarrollo del talento humano para consecución de los objetivos organizacionales en una empresa manufacturera del sector ACOPI, YUMBO, VALLE DEL CAUCA, COLOMBIA. *Revista AE. Colección Académica de Ciencias Estratégicas*, Vol. 2 (Nº 2), pp. 63-83. Universidad Pontificia Bolivariana.

Reyes Castro, A. y Gonzalez Santafé, L. (2014). Gestión estratégica del talento humano consideraciones de juicio para el desarrollo eficiente de proyectos desde la óptica del caos manifiesto. *Suma Neg*. Vol. 5 (Nº 11), pp. 49-61.

Riascos Erazo, S. y Aguilera Castro, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*, Vol. 27 (Nº 46), pp. 141-154.

Rivero, A. y Dabos, G. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. ICESI. *Estudios Gerenciales*, Nº 33, pp. 39-51.

Sasha Torrico Tumaev, A. (2011). ¿Es posible medir el impacto del capital humano en los resultados de la organización?: el rol de recursos humanos, modelo de medición y otros indicadores del capital humano. *Perspectivas*, Nº 27, pp. 113-129. Cochabamba, Bolivia: Universidad Católica de San Pablo.

Tamayo Salamanca, Y., Del Rio Cortina, A. y García Ríos, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma Neg*. Vol. 5 (Nº 11), pp. 70-77.

Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A., y Lake, D. (1995). Human Resources Competencies: An Empirical Assessment. *Human Resource Management*, Vol. 39 (Nº 4), pp. 473-495.

Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions: cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

_____**Losey, M. y Lake, G.** (1997). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona, España: Gestión 2000, Edipe.

Villareal, R. y De Villareal, R. (2003). En *Novedad CECIC*. CECIC – Centro de Capital Intelectual y Competitividad. Ciudad de México: Universidad Autónoma de México.