

7-2-2014

Gestión humana en la empresa colombiana

Esperanza Díaz Vargas

Universidad de La Salle, Bogotá, esperanzadiazv@unisalle.edu.co

Víctor José Rodríguez Restrepo

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/edunisalle_administracion-economia

Recommended Citation

Díaz Vargas, Esperanza and Rodríguez Restrepo, Víctor José, "Gestión humana en la empresa colombiana" (2014). *Administración y economía*. 21.

https://ciencia.lasalle.edu.co/edunisalle_administracion-economia/21

This Libro is brought to you for free and open access by the Catálogo General at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración y economía by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Esperanza Díaz Vargas
Víctor José Rodríguez Restrepo

Gestión humana en la empresa colombiana

UNIVERSIDAD DE
LA SALLE

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Bogotá, D. C.
2014

Díaz Vargas, Esperanza

Gestión humana en la empresa colombiana / Esperanza Díaz Vargas, Víctor José Rodríguez Restrepo. -- Bogotá : Ediciones Unisalle, 2014.

96 páginas : ilustraciones ; 16 × 24 cm.

Incluye índice de contenido.

ISBN 978-958-8844-45-9

1. Administración de personal 2. Gerencia de Recursos Humanos 3. Planificación de recursos humanos - Colombia 4. Planificación empresarial 5. Clima organizacional I. Rodríguez Restrepo, Víctor José, autor II. Tit. 658.3 cd 21 ed.

A1451209

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

ISBN: 978-958-8844-45-9

Primera edición: Bogotá D.C., julio de 2014

© Derechos reservados, Universidad de La Salle

Edición

Oficina de Publicaciones

Cra. 5 No. 59A-44 Edificio Administrativo 3er piso

P.B.X.: (571) 348 8000 Ext.: 1224-1227

publicaciones@lasalle.edu.co

Dirección

Carlos Enrique Carvajal Costa, Fsc.

Vicerrector Académico

Dirección editorial

Guillermo Alberto González Triana

Coordinación editorial

Marcela Garzón Gualteros

Corrección de estilo

Gabriela de la Parra M.

Diagramación

William Yesid Naizaque Ospina

Diseño de carátula

William Yesid Naizaque Ospina

Impresión

CMYK, Diseño e Impresos S.A.S.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier procedimiento, conforme a lo dispuesto por la ley.

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

Contenido

Introducción	9
1. Generalidades del talento humano	13
1.1. De la administración de personal a la gerencia de talento humano	13
1.2. La importancia de ver al hombre como talento y capital intelectual	16
2. ¿Qué ocurre con la gerencia del talento humano en Colombia?	19
2.1. El tipo de liderazgo de la Gerencia	19
2.2. La cultura corporativa	21
2.2.1. Cultura corporativa de responsabilidad ética empresarial en Zara	22
2.2.2. Cultura corporativa de responsabilidad en la innovación para Hamburguesas El Corral	24
2.2.3. Cultura corporativa empresarial colombiana	25
2.3. El estilo administrativo a implantar en la organización	28
2.3.1. Administración por procesos	28
2.3.2. Administración por objetivos	30
2.3.3. Administración por funciones del personal	32
3. ¿Cómo desarrollar el potencial de la gente?	35
3.1. El estudio de las competencias	36
3.2. Pasos para determinar un perfil de competencias (análisis del potencial humano)	37

3.2.1. Preparar un perfil de competencias del puesto de trabajo	38
3.2.2. Entrevistas con los superiores para determinar el potencial	43
3.2.3. Recogida de la evaluación de los trabajadores y determinación del potencial	43
3.2.4. Registrar los resultados en un informe	44
3.2.5. Plan de acción	44
3.2.6. Aplicación en la identificación de la competencia	45
4. ¿Cómo gerenciar el personal de la empresa?	49
4.1. ¿A qué llamamos gerenciar talento?	49
4.2. Una visión estratégica de la gente	50
4.3. ¿Cómo hacerlo? Alinear, comprometer y medir	52
4.4. Estilo de administración estratégica	54
4.5. ¿Cómo se debe construir una estrategia laboral?	56
5. Direccionamiento estratégico del talento humano	59
5.1. ¿Cómo actúa el direccionamiento?	59
5.2. ¿A qué llamamos determinación de la planeación estratégica organizacional?	59
5.3. Pasos para desarrollar la planeación estratégica del talento humano	61
5.3.1. Fase I. Cuadro tipo A: diagnóstico integral	61
5.3.2. Fase II. Cuadro tipo B: diagnóstico selectivo	64
5.3.3. El diseño de la matriz de evaluación de los factores externos	68
5.3.4. El diseño de la matriz de evaluación de los factores internos	69
5.3.5. La matriz DOFA	69
5.3.6. La misión	70
5.3.7. Visión	71
5.3.8. Estrategia de talento humano	73
5.3.9. Los objetivos estratégicos	76
5.3.10. Planes estratégicos, tácticos y operativos	77

6. El poder y sus efectos en gestión humana	79
6.1. El cambio de la estructura organizativa para consolidar el poder	79
6.1.1. Método de los incidentes críticos	85
6.2. Formato de diagnóstico integral	85
Conclusiones	89
Referencias	91

Lista de tablas

Tabla 1. Evolución de los factores determinantes para el ejecutivo de Talento Humano	17
Tabla 2. Liderazgo gerencial en Colombia	20
Tabla 3. Inversión social	23
Tabla 4. Valores culturales en Hamburguesas El Corral	25
Tabla 5. El proceso administrativo en la administración de la gerencia de personal	29
Tabla 6. Formato para programa de administración por objetivos	31
Tabla 7. Descripción de un cargo funcional	33
Tabla 8. Cuestionario de competencias genéricas	39
Tabla 9. Resultados del cuestionario de competencias genéricas	41
Tabla 10. Indicadores de competencia	43
Tabla 11. Modelo de competencias para un auxiliar operativo	46
Tabla 12. Elementos a considerar para diseñar una estrategia laboral	56
Tabla 13. Fuerzas determinantes del entorno para el estudio de la planificación estratégica	60
Tabla 14. Fuerzas determinantes de la valoración del talento humano en una organización	61
Tabla 15. Diagnóstico integral en planeación estratégica en gestión humana	62
Tabla 16. Cuestionamientos básicos para la elaboración de indicadores de gestión integrada en recursos humanos	65
Tabla 17. Diagnóstico selectivo en planeación estratégica en gestión humana	67
Tabla 18. Matriz de evaluación de los factores externos en talento humano (THMEFE)	68

Tabla 19. Matriz de evaluación de los factores internos en talento humano (THMEFI)	69
Tabla 20. Matriz DOFA y FODA	70
Tabla 21. Área humana de dos empresas	71
Tabla 22. Visión de Coca-Cola (Industrias Indega S. A. Colombia)	72
Tabla 23. Matriz de valores para la compañía	72
Tabla 24. Principales estrategias de talento humano	74
Tabla 25. Programa de objetivos estratégicos	77
Tabla 26. Formato de diagnóstico integral	86
Tabla 27. Formato de diagnóstico integral para directivos	87
Tabla 28. Frecuencia de valores del formato diagnóstico	88

Introducción

Todas las personas están en capacidad de trabajar mancomunadamente; sin embargo, es necesario conocer las diferentes técnicas y los avances generados en los últimos años en materia de talento humano, con el fin de alcanzar un buen grado de satisfacción y desarrollo profesional y personal. Las empresas, en particular las colombianas, apenas están reconociendo la importancia del trato con sus colaboradores para generar una cultura organizacional responsable.

Después de trabajar varios cursos de esta asignatura en el transcurso de los años, se ha elaborado un documento denominado *Gestión humana en la empresa colombiana*, el cual contiene puntos esenciales de la gerencia de personal para que los estudiantes se apropien de este conocimiento y no cometan errores muy recurrentes en el trato continuo con la gente en las empresas, al desarrollar actividades de manejo, coordinación y ubicación del personal. Por eso, este documento pretende establecer una diferencia entre administrar personal y gestionar talentos: ¿cómo desarrollar las habilidades de la gente para mostrar y emplear ese potencial en puestos determinantes de la tarea empresarial? ¿Cómo hacer uso de las técnicas empleadas por varios autores especialistas en materia del análisis ocupacional, en la actividad por procesos diversos, existentes en las empresas hasta llegar a lo más innovador del desarrollo operativo de las personas, llamado lo polifuncional?

Las empresas se encuentran en un momento de cambio permanente. La exigencia de producir con calidad y de forma rápida hace que las personas que trabajan en las organizaciones se capaciten de manera permanente y muestren el interés y el compromiso con la adaptación al cambio, pues de lo contrario se verán afectadas en su proceso contractual y la empresa buscará la forma de seleccionar y vincular personas que sean polifuncionales.¹

1 Análisis ocupacional y procesos de gestión para que las personas sean polivalentes.

Este texto busca recopilar, ilustrar y presentar la información relevante en los campos del saber humano, apoyada en las vivencias de los autores, para mostrar de manera sencilla y práctica las diferentes técnicas de gerencia del talento humano a sus lectores, con el fin de que hagan uso de cada una de ellas en el momento oportuno. Se hablará de la táctica a desarrollar con el personal según las diferentes situaciones en las que opere la empresa; se brindarán las pautas acerca de cómo deben ser las estructuras organizacionales en función de la estrategia medular de la compañía y cómo se debe formar al personal en valores y creencias para dar inicio a una cultura empresarial compartida. Asimismo, se tratará la planeación estratégica como un modelo de decisión que se plasma por medio de una maniobra gerencial, donde el personal es el eje de las acciones en términos de objetivos, metas y políticas frente al ambiente de la organización.

El tema de responsabilidad social es indiscutible para los tiempos actuales como componente ético de desarrollo humano integral, porque es un compromiso voluntario de las empresas ante todas las expectativas que tienen los *stakeholders*. En cuanto al tema de mejoramiento continuo, las empresas de hoy requieren personas que sepan trabajar en equipo, para evitar el desgaste individual y la pérdida de esfuerzos en alcanzar los objetivos; el manejo desarticulado produce ineficiencia, atrasos en los programas, pérdida de recursos y desaprovechamiento del tiempo.

Por otro lado, el *empowerment* es una técnica que mejora la creatividad de los empleados, pues busca que los servidores sean parte activa, aliados de los procesos estratégicos de la organización, mediante la generación de compromisos y la adopción de valores culturales. ¿Por qué en Colombia los programas de cambio no se traducen en cambios? La respuesta es muy sencilla: porque el cambio es impuesto por la Gerencia General como resultado de presiones y conflictos: no se cree mucho en la gente, por la poca confianza existente en la misma dada su preparación, así como el afán de hacer las cosas sin examinar a fondo los resultados. Es aquí donde las transiciones bien planeadas adquieren importancia para este curso, ya que el cambio y la necesidad de manejarlo adecuadamente siempre será un tema vital.

En la administración del talento humano lo que no se mide no adquiere importancia para la Gerencia General. Desde hace más de trece años, para las pequeñas y medianas empresas (pymes) colombianas se ha presentado un cambio acelerado en materia comercial y tecnológica; por consiguiente, la incertidumbre también ha alcanzado un alto grado de preocupación para la Gerencia y los propietarios de pymes. Debido a lo anterior, los indicadores son

herramientas muy útiles para responder a los principios básicos de gestión en el campo de la decisión por procesos y dirección general. Surge la siguiente pregunta: ¿hasta dónde es posible ejercer un control adecuado con calidad?

Para el estudiante de Administración de Empresas es fundamental prepararse en los métodos, las técnicas y el manejo de estrategias empleadas en la dirección y orientación del personal de las empresas. Es importante que comprenda que debe ser un agente líder de cambio social en las comunidades e instituciones en las que preste sus servicios profesionales. En principio realizará labores operativas, tendrá jefes a quienes deberá rendir cuentas de sus acciones con responsabilidad, autoridad y conocimiento de causa; luego le delegarán funciones de supervisión y coordinación de las actividades centrales propias de la administración de una empresa u organización y, con el paso de los años y la experiencia adquirida, obtendrá los méritos suficientes para asumir el cargo de una Gerencia o Dirección de un área funcional; es allí donde le corresponderá aunar todo lo aprendido con su estilo, pericia, percepción y visión personal para orientar a su equipo de trabajo.

Un administrador de empresas egresado de la Universidad de La Salle debe atender los aspectos de manejo de conflictos y mediación de problemas en el trabajo. Una gran necesidad por parte de profesionales de hoy, formados para la resolución de conflictos, el manejo de los aspectos socioafectivos del colectivo humano, con buena orientación hacia la comunicación asertiva, alcanzar empatía con el otro, el manejo de actitud positiva, la asignación de roles, escuchar al compañero, el estudio del carácter, etc., hacen del administrador un baluarte para la gerencia de talento humano.

Por otra parte, en las organizaciones de hoy es bastante interesante el manejo del poder, como una capacidad de imponer al otro la propia voluntad. Se influye de tal manera en las personas que se logra cambiar conductas y conseguir adeptos para causas no siempre sanas; por eso, es fundamental aprender a conocerlo e interpretarlo. De igual forma, la política es un medio para alcanzar los objetivos. Las organizaciones se estructuran y diseñan intencionalmente con base en la racionalidad limitada de una perspectiva política, de ahí que su comprensión y análisis se dificultan.

Para finalizar, el uso adecuado de la comunicación en el trabajo permite entender la conducción de la información en un negocio u organización, el porqué de los cambios en la forma de laborar, la manera en que la tecnología informática ha propiciado un cambio cultural que pasa de un lenguaje común e inculto a un lenguaje de símbolos, señales y sonidos, la importancia del cliente

tanto interno (colaborador) como externo (capacidad de compra) y la aparición de elementos claves de la administración en la comunicación. Un buen gerente de talento humano debe ser un estratega en cada uno de estos aspectos.

Este libro deberá responder a todas esas preguntas planteadas por los autores y se espera que sus respuestas sean de satisfacción para usted, amigo estudiante. En cuanto a la metodología a emplear para evaluar el trabajo con este material, los estudiantes deben leer los temas propuestos y llevar las inquietudes a clase, con el fin de abrir espacios para las discusiones y disertaciones de los cursos de manera amplia, analítica y propositiva con la participación de todos. Se desarrollará uno a uno cada capítulo programado y se harán controles de lectura del presente documento.

Se realizarán talleres tipo caso, para resolverlos mediante indagación documental y lectura dirigida por el docente, eventos que deberán ser sustentados por los diferentes grupos de participantes y asignar la evaluación. Esta didáctica permitirá desarrollar las competencias gerenciales, así como retroalimentar la gestión empresarial y poner a prueba los conocimientos y las habilidades de sus integrantes.

1. Generalidades del talento humano

1.1. De la administración de personal a la gerencia de talento humano

De las compañías extranjeras —en especial las estadounidenses— que llegaron a Colombia en los primeros años del empresariado nacional (1870-1900), las de la explotación del caucho en el Amazonas y las petroleras en los Santanderes fueron las que dieron origen a la noción de *relaciones industriales*, con la concepción de trabajo medido por la cantidad de valor producido por cada individuo. Los primeros expertos en el manejo de personal se presentaron con el auge del sindicalismo en los años treinta, cuando surge la figura del Departamento de Personal como medio restrictivo para prevenir la formación de sindicatos; en ellos no existía algún tipo de sensibilidad humana por parte de los empleadores, tanto así, que se nombraba a un individuo bravucón para que inspirara miedo al personal e hiciera las veces de capataz. Durante este periodo se desarrolló la Revolución Industrial en Gran Bretaña, mientras “los árabes y judíos desempeñaron un papel significativo en el desarrollo económico del Caribe colombiano con actividades industriales, frigoríficos, ganadería, ventas al por mayor y al detal, cinematografía y periodismo” (Igirio Gamero, 2008, p. 137). Las estructuras empresariales que se iniciaban eran de carácter burocrático, donde imperaban la jerarquía y el establecimiento de normas y patrones de conducta. Este periodo se caracterizó por muchos conflictos laborales. El problema fundamental era el comportamiento del trabajador en un taller industrial, una tienda de alimentos o una finca al cuidado de animales y plantaciones para el abastecimiento del consumo de la población. Se buscaba la eficiencia para alcanzar la productividad y, por medio de ella, lograr algunas ganancias para los terratenientes de la época.

Entre 1950 y 1990 comienza a emerger una visión sobre *el hombre social*, producto de las teorías humanísticas postuladas por psicólogos, sociólogos y humanistas del periodo anterior (1925-1935). Algunos como Gordon Allport (1922), Abraham Maslow (1934) y otros mencionan que a partir de 1920 aparecen las primeras leyes de contratación y se restringen los abusos de poder por parte de los patronatos como un factor determinante en la vida empresarial, que debe ser atendido por la negociación colectiva. La concepción del trabajo es de una mercancía regulada por la oferta y la demanda, cuyo objetivo básico es organizarse por medio de la supervisión para lograr lealtad, motivación y satisfacción que garanticen la productividad.

En la nueva dimensión social, las empresas deben atender los siguientes postulados que van un poco en contra de la escuela de la administración científica:

- Exigencias crecientes de participación por parte de los obreros y empleados.
- Rechazo total a los sistemas autoritarios.
- Regulación de la producción dentro de los límites fijados por los obreros.
- Rechazo de los sistemas de incentivos, aun a costa de perder sus ventajas de incrementos en los ingresos.
- Indiferencia y hastío, generados por las tareas rutinarias que la especialización y la excesiva división del trabajo habían delineado.
- Desarrollo de altos índices de agrupación informal, que se oponía a los propios objetivos de los definidos formalmente por la organización (Hermida, Serra y Kastika, 1992).

Por esta época, se desarrolló la administración de personal y se analizaron las condiciones no solo en las que opera el trabajador, sino las que presenta el mismo individuo frente a su puesto de trabajo. Las estructuras organizacionales comenzaron a cambiar y sus diseños se convirtieron en esquemas matriciales, lineo-funcionales, escalares, circulares, etc., con tareas más complejas y cambiantes, porque se quería potenciar los recursos y las capacidades para el logro de los objetivos organizacionales. Surge lo que se llama *administración de los recursos humanos* que, con la tecnología (máquinas-procesos de conocimiento), se convierte en uno de los recursos más privilegiados del momento para el éxito institucional. En 1998, las empresas colombianas alcanzaron un punto vital de su desarrollo, lo que condujo a más de diez organizaciones grandes a destacarse en el contexto internacional.

A esto le siguió una etapa de grandes cambios sociales (1990-2000), tras los cuales el individuo tiende a la autorrealización, a buscar un reconocimiento: es la necesidad de mostrar sus aptitudes, capacidades y valores, de trabajar, especializarse, liderar, ser autónomo en su actividad, autodirigirse y controlarse. La incertidumbre aumentó por las constantes modificaciones inesperadas en el entorno, apareció la tecnología de la información, la competitividad se volvió intensa y confusa, se requirió atención al cliente de manera oportuna y ágil y se estableció como objetivo fundamental una concepción del trabajo como una mercancía libre de mercado con características neoliberales que aún practican muchas empresas.

El asunto central de la gestión humana fue brindar respuesta a las causas que alteran el funcionamiento normal de los negocios. Los departamentos de Gestión Humana dieron lugar al enfoque de *gestión de talento humano*, que veía a las personas como seres con habilidades para trabajar en equipos interfuncionales. No obstante, esta tarea no siempre podía desarrollarse debido a la carencia de recursos y los patrones de comportamiento anquilosados, convencionales y bastante ortodoxos. En las Gerencias de Personal se orientó la administración hacia un estado satisfactorio y estable para el patrón, a costillas del trabajador entorpecido por los cambios vertiginosos del entorno.

Por último, apareció la concepción del pensamiento complejo (2000 hasta nuestros días), el cual reconoce el carácter dinámico y la iniciativa para actuar del individuo. Se manifiesta el aprendizaje por la adquisición de conocimientos nuevos apoyados en los cambios tecnológicos, por lo que el recurso más importante es el *capital intelectual*. Se valora a las personas con espíritu emprendedor, que cuenten con una necesidad sentida de alcanzar metas, reducir costos y aumentar ingresos, que tengan competencias para desempeñarse apropiadamente en los puestos de trabajo, que sean polivalentes y roten para aprender y conocer las diferentes áreas de trabajo en un mismo nivel de la organización, y que tomen decisiones con responsabilidad frente a los sucesos del cotidiano vivir y accionar empresarial. La asociatividad surge como una nueva forma de abordar los problemas empresariales mediante la cooperación entre compañías pequeñas y medianas; cada una, con su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo común.

Los modelos asociativos empresariales no son nuevos, pues ya se vienen presentando en diferentes lugares del mundo (Italia, España, Estados Unidos y Alemania, con los clústeres, parques tecnológicos y distritos industriales) y en algunos departamentos de nuestro país (Antioquia, Cundinamarca y Valle

del Cauca, con las cooperativas de producción agroindustrial y las agrocadenas productivas) (Consejo Regional de Competitividad de Bogotá y Cundinamarca, 2006). Son, desde hace años, una filosofía del quehacer de los negocios; sin embargo, muchos empresarios no los conocen por falta de investigación e información de lo que se hace en el empresarismo moderno enmarcado en la globalización.

1.2. La importancia de ver al hombre como talento y capital intelectual

El interés actual de las organizaciones se caracteriza por mantener y retener a las personas que tienen gran capacidad para decidir y resolver conflictos. Quienes tienen a cargo la dirección de personal requieren habilidades comunicativas y de orientación al desarrollo y a la cualificación de competencias laborales, sentido de liderazgo participativo que facilite el trabajo en equipo y la delegación asertiva, lo que trae como resultado un clima organizacional apropiado para el crecimiento integral de los colaboradores.

Uno de los temas más significativos para el desarrollo del potencial humano es el conocimiento útil para la investigación e innovación organizacional; esto motiva a las personas para producir nuevos conocimientos y adquirir actitudes que contribuyan a la evolución de productos y servicios. Según Quintanilla Pardo (2003):

[...] la gestión del capital humano puede hacerse explícita a través de cuatro dimensiones o aspectos:

1. Los procedimientos para la búsqueda, selección e integración de las personas,
2. Los sistemas de socialización, gestión y dirección,
3. Los programas de mantenimiento y desarrollo del personal, y
4. La finalidad y contenido de la estrategia psicosocial y/o humanización laboral (p. 206).

El capital humano es considerado como la suma de las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y los gerentes de la empresa (Skandia, 2007). Debe estar presente la dinámica de la organización inteligente en un ambiente competitivo y cambiante, en el que las personas se preparan y actualizan sus competencias para afrontar nuevos retos. El capital humano incluye, además, la creatividad e inventiva de la organización;

aquí se examina la frecuencia con la cual se exponen las ideas, se llevan a la práctica y se obtienen resultados de éxito en la gestión.

A continuación se ofrece una síntesis de la evolución de los factores que determinan el rol del ejecutivo de Talento Humano en las organizaciones colombianas (tabla 1).

Tabla 1. Evolución de los factores determinantes para el ejecutivo de Talento Humano

Factores	Periodos			
	1870-1900	1950-1990	1990-2000	2000-2011
Concepción del ser humano	Racional y económico.	Social	Autorrealizado	Complejo
Concepción del trabajo	Mercancía regulada por el mercado.	Mercancía regulada por el mercado.	Mercancía libre de mercado.	Mercancía libre de mercado.
Problema central	Huelgas y salarios bajos. Comportamiento no definido del trabajador en el taller.	Negociación colectiva. Poca eficiencia. Condiciones no ergonómicas que afectan la capacidad física y mental en el trabajo.	Falta de habilidad en procesos y técnicas de negociación para un mejor funcionamiento en los negocios y mayor productividad del empleado.	Cómo alcanzar los objetivos y ser más competitivos con menores costos y mayores ingresos. Comienza a verse el valor agregado en la gente.
Teorías del momento	Clásica	Behaviorista	Sistémica	Planeación estratégica.
Denominación del área	Relaciones industriales.	Administración de Recursos Humanos.	Gestión del Talento Humano.	Capital intelectual.

Fuente: elaboración propia.

En los primeros años de la formación de empresas, el trato otorgado a las personas en las plantas fabriles no era el mejor, pues a los patronos de la época les interesaba que sus trabajadores fueran fuertes y resistieran largas jornadas de trabajo y esfuerzo. La función era cumplir de forma normativa y con poca flexibilidad sin tomar en cuenta el pensamiento de quienes componían un proceso productivo; simplemente recibían un salario y eso era más que suficiente para cumplir con él. Tampoco se observaron sus necesidades y mucho menos sus motivaciones personales. Pasaron varios años para que algunos pensadores de la administración desarrollaran las teorías administrativas conducentes a una transformación social con mayor libertad, a la participación en el trabajo, a

una mejor orientación empresarial, al ingreso de la mujer a la fuerza laboral y a la búsqueda permanente del equilibrio social.

Se hizo necesario, entonces, centrar el interés en la gente, máxime cuando el Estado no tenía unas políticas claras respecto a las fuentes de empleo. El trabajador debía ser valorado en términos de la justicia, la solidaridad, el servicio, el logro profesional, la honestidad, la sencillez, la salud, el respeto, la sinceridad, la confianza mutua, la dedicación, la disposición al trabajo y la iniciativa. Vemos que las personas ya no son meros activos o inversiones que se calculan para engrasar los valores de una empresa, sino seres con sentimientos, pensamientos y emociones que representan un valor indeterminado para la familia, la sociedad y el país de donde provienen y que aceptan un trabajo porque necesitan poner en juego sus capacidades, para demostrar que son útiles en la empresa que los contrató, para realizar sus ideales como personas, para proyectarse hacia el futuro y para convertirse en verdadero talento.

El Talento organizacional se fundamenta en competencias de las personas más que en conocimientos, el potencial de un individuo, se mide en función de sus capacidades (conocimientos, experiencias, aprendizajes y competencias); las capacidades están conformadas por conocimientos (estudios formales e informales) más competencias (saber ser; querer ser y saber estar) y valores (aceptados de forma individual más formación adquirida de familia y otros estamentos) adicional a ello la experiencia laboral (Alles, 2009, p. 16).