

El desarrollo humano como factor clave para la magia empresarial

Luz Anyela Holguín Valencia
Johan Sebastián Cabiedes Jaramillo

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Manizales

Especialización en Gerencia de Talento Humano

9 de agosto de 2024

El desarrollo humano como factor clave para la magia empresarial

Contenido

Descripción del problema.....	3
Caracterización.....	3
Importancia para el campo del talento humano.....	7
Objetivos.....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	9
Antecedentes.....	9
Marco teórico.....	13
Gestión estratégica de talento humano.....	14
Capacidades.....	16
Desarrollo del talento humano.....	17
Propuesta teórica para la solución del problema.....	20
Metodología.....	22
Resultados.....	25
Discusión.....	29
Conclusiones.....	31
Recomendaciones.....	32
Referencias.....	34

Descripción del problema

Caracterización

El Grupo Hada, es un grupo de empresas líder en servicios de manufactura e innovación para las categorías de aseo y cuidado del hogar, ambientación y bienestar, productos industriales y perfumería.

Este es un grupo con más de 60 años en el mercado bajo la consigna: *“la magia de hacerlo bien”*, desde la cual buscan impactar a las personas, procesos y productos, con una cultura organizacional basada en principios éticos, valores compartidos y una misión global de aportar a la construcción de un mundo mejor.

Cuenta con 690 empleados en Barranquilla, 120 en la ciudad de Manizales y 295 en México, lo que corresponde a 1105 empleados, segmentados en el componente estratégico, táctico y operacional, en tres sedes, y un total de 87 de líderes.

El legado de sus fundadores ocupa un lugar importante en la historia, que enmarca la trascendencia de su propósito. Inicialmente, la empresa nace con el nombre de Jabonerías Hada, a través de Mauricio Trujillo Correa y su esposa Gloria Posada quienes la fundaron en 1956, como una empresa productora de jabón para lavar ropa y su comercialización a nivel regional.

Entre los principios fundacionales se encuentra la pasión por la innovación desde el componente técnico de la química, y el emprendimiento constante; una visión de empresa que le aporta a la sociedad la transparencia en las operaciones que realiza y el bienestar de sus empleados.

A lo largo de los años, el Grupo ha atravesado retos, situaciones complejas y aprendizajes, que les han permitido expandir su portafolio de productos y mercado, con la incorporación de nuevas tecnologías y el fortalecimiento de su sistema de gestión, lo que permite evidenciar una organización que aprende y busca la actualización constante de sus procesos. Desde este lugar, se puede encontrar una alta capacidad técnica en sus empleados, siendo este el referente de sus procesos.

La misión de la organización se centra en brindar soluciones integrales de manufactura de productos para la salud, el bienestar, cuidado personal y del hogar, comprometidos con la generación de valor económico, social y ambiental. En su visión se

encuentra una perspectiva de ser el principal aliado estratégico de los clientes, así como inspirar para la construcción de un mundo mejor.

Dentro de la cultura organizacional se encuentra una mirada transversal de la transparencia enfocada en que “la limpieza empieza por dentro, piensa limpio, habla limpio, actúa limpio”, desde la cual buscan fomentar principios éticos y un entorno corporativo basado en valores, como pilares de la cultura organizacional que define su forma de interactuar con los grupos de interés, así como una postura que prioriza el triple impacto, bienestar y cuidado de las personas, y un impacto positivo en la comunidad y el planeta desde el cuidado ambiental, visibilizados en sus valores: “pasión, transparencia, responsabilidad, respeto”.

En referencia a **la gestión del talento humano**, la organización cuenta con un proceso que ha tenido transformaciones en la operación, gestión y estrategia de cara a los propósitos con sus empleados.

Para tener un entendimiento del proceso de gestión humana es importante enmarcar los hitos más relevantes en la transformación del proceso, a través de una línea del tiempo:

- Desde su fundación en 1956 hasta el año 1993, no existía un área de gestión humana y el área administrativa se encargaba de realizar los procesos de contratación, nómina y retiros.
- Desde el año 1994 hasta el 2017, se construye el departamento de Recursos Humanos, definiendo las primeras políticas y objetivos de la administración de las personas como un recurso humano.
- En el 2018, la estrategia se enmarcó en “atender las necesidades de la organización en materia de gestión humana, desarrollando prácticas que permitan buscar, atraer, retener, motivar el talento humano y contribuir con su desarrollo integral”. Desde este lugar, el foco del área se centraba en la atención reactiva, toma de pedidos, de la operación de la organización frente a procesos centrales como ingreso y retiro del personal, salarios y prestaciones, seguridad y salud en el trabajo, satisfacción laboral y comienzan a preguntarse por las competencias laborales, muy enfocados en los procesos operativos. En este planteamiento, el reto del área para el siguiente año se centró en la estructuración de un proceso de planeación de la gestión del talento humano, gestión del desempeño, gestión del conocimiento, así como programas de

compensación y beneficios, donde además buscaban conectar la gestión de desarrollo del personal.

- Para el año 2019 se presenta un cambio en el objetivo de gestión, pasando de “atender necesidades” a “impactar directamente en el desarrollo de la estrategia del negocio, asegurando la identidad y fortalecimiento de la cultura corporativa que permita disponer de un equipo humano competente, productivo, eficaz y comprometido con la filosofía de la empresa, fomentando relaciones de equilibrio al interior y al exterior de la comunidad laboral en un ambiente socialmente responsable”. Con este objetivo buscaban anticiparse para pasar de una gestión reactiva a una gestión más estratégica a partir de la transformación de sus procesos internos: selección y atracción del personal, desarrollo humano, bienestar y cultura organizacional, compensación y beneficios. El desarrollo humano buscaban conectarlo desde el desarrollo del liderazgo, descriptores de cargo corporativos, evaluación del desempeño y plan carrera y sucesión. Sin embargo, no se contaba con una estructura de trabajo concreta para apalancar dichos objetivos.
- El área, en el año 2020, se centró en apalancar los retos que tenían pendientes de los años anteriores, buscando centrarse en la gestión de desarrollo del personal desde la capacitación, el entrenamiento y la inducción. Desde este lugar, se empieza a dar prevalencia al proceso de conocimiento y aprendizaje en función del componente técnico, buscando la cualificación de los empleados. De igual forma, pensando en el desarrollo de los líderes, iniciaron con la estructuración de una escuela de instructores, con definiciones de selección y formación de estos. Frente a la gestión del desempeño, se realizó el diseño inicial del entendimiento del proceso, reestructuran el marco de competencias y comienzan con el despliegue de la nueva metodología; pero, al no tener una herramienta de gestión, no se alcanzan las conexiones necesarias para la articulación de planes de desarrollo o gestión del liderazgo, lo que los ha llevado como organización a identificar que “los líderes no son conscientes del papel que juegan en la gestión del talento humano”.
- Es de destacar en este año la contingencia de la pandemia generada por el covid-19, en donde se privilegió al jabón como un producto de primera necesidad, lo cual conllevó a un crecimiento acelerado de la organización, retando a la generación de alianzas estratégicas y la construcción de marca.

- En 2021, la organización impulsó la estructuración del proceso de convocatorias internas con foco en plan carrera, diseño del modelo de entrenamiento 70/20/10, banco de back ups, valoración del desempeño, descriptores de cargo y alianzas estratégicas, con la necesidad de profundizar en el aprendizaje para construir conocimiento.
- Para el año 2022 se definió como reto la implementación de la metodología 70/20/10 en los procesos de entrenamiento, la construcción de la escuela de instructores bajo el modelo de Plan Padrino, así mismo fortalecer el conocimiento desde el plan de formación cuyos focos eran: excel, inglés, formaciones técnicas y desarrollo de habilidades. Este año, la escuela de líderes fue una prioridad para apalancar el desarrollo de competencias de las personas, pero las prioridades organizacionales no cumplieron con los retos establecidos y encaminaron los esfuerzos hacia la fidelización del personal desde la inclusión, equidad, diversidad y nuevas modalidades de trabajo, como respuesta a las nuevas dinámicas laborales y prioridades personales de los empleados. Se realizan actividades que buscan impactar en la formación técnica de algunos roles, y con los líderes se inicia la escuela de liderazgo con el taller de líder coach. Sin embargo, estos procesos no tuvieron el impacto esperado al no tener una estructura sostenible, perdurable en el tiempo o un impacto transformacional en los líderes.
- En el 2023, se planteó como estrategia la cualificación técnica del personal operativo, obteniendo como resultado la graduación de la primera cohorte de técnico en mecánico industrial y el inicio de la segunda cohorte, manteniendo una perspectiva de aprendizaje en el componente técnico. Además, se inició el proceso de valoración del desempeño bajo el modelo de 90°, así como las conversaciones de retroalimentación, identificando los planes de desarrollo, los cuales serán la base para el Plan de Acción para el desarrollo en el 2024.

Según la caracterización expuesta, desde 2019 se ha transformado la gestión del talento humano, donde el crecimiento de la organización ha llevado a priorizar otros procesos, pero la gestión del desarrollo del talento humano se ha mantenido en la base. Sin embargo, esta no se ha podido estructurar y posicionar, según las exigencias del entorno y de la organización, encontrando talentos con altos niveles de conocimiento y capacidad técnica, pero con oportunidades de mejora y brechas en competencias comportamentales y habilidades de liderazgo. Es el momento de conectar el desarrollo en la organización con una estructura definida, lo que lleva a plantear la pregunta: ¿Cómo

estructurar el proceso de desarrollo del talento humano, desde un enfoque estratégico, en la empresa Grupo Hada?

Importancia para el campo del talento humano

Las organizaciones del mundo actualmente se encuentran retadas por la hiperconexión, la fuga de conocimientos y talentos para otras organizaciones y la gestión de la incertidumbre en ambientes de alta volatilidad, lo que las obliga a gestionar los riesgos inherentes al talento humano, dentro de ellas, la gestión y transferencia del conocimiento, la construcción de procesos de aprendizaje sostenibles y el desarrollo de competencias a nivel individual y grupal, que impactan directamente en la identificación y el desarrollo de nuevos talentos que apalanquen la competitividad y la sostenibilidad del negocio.

El planteamiento de Levy-Leboyer (2000) indica que “el desarrollo individual de las competencias debe formar parte, por lo tanto, de la gestión de los recursos humanos” (p. 129). La premisa anterior refuerza el interés y la prioridad que deben tener las organizaciones frente al desarrollo de las personas, en donde la trilogía ser, saber, hacer, juega un papel fundamental en su sostenibilidad, garantizando con esto contar con personal competente en la ejecución y gestión de sus funciones y de esta manera alcanzar la contribución esperada al logro de los objetivos organizacionales y personales. Lo anterior viene de la preparación de empresas y personas para adaptarse a las condiciones de un mundo dinámico, como el que nos enfrentamos actualmente, donde los avances tecnológicos, un entorno altamente competitivo y las variabilidades socioeconómicas, obligan a moverse a la misma velocidad. Por lo anterior, el desarrollo de competencias se ha convertido para las organizaciones en una ventaja competitiva donde cada vez más empresas potencian, desde sus estrategias, al establecimiento de acciones disruptivas que promuevan al desarrollo de talentos integrales, lo cual impacta la fidelización, satisfacción de los empleados y, con esto, estar a la vanguardia en un entorno altamente versátil y cambiante.

De igual forma, Dolan et al. (2007) plantean que “los factores de competitividad organizativa son, en gran medida, factores vinculados a los recursos humanos, sus habilidades, destrezas, competencias, etc.” (p. 5), lo que permite identificar al proceso de desarrollo del talento como un proceso estratégico para la sostenibilidad de las organizaciones. La gestión del talento humano basada en competencias lleva a las organizaciones a desarrollar un acompañamiento integral de las personas, permitiendo una

experiencia del empleado que busca identificar a los talentos, desarrollarlos y gestionar de la mejor forma los recursos con los que cuenta.

Esto tiene que ver con el aumento del potencial humano y el desarrollo del individuo, planteamientos que hacen los autores, donde se destacan “la formación y perfeccionamiento y la gestión y planificación de la carrera profesional”. El objetivo que se plantea es el mejoramiento continuo de sus capacidades para así aumentar su rendimiento y, por consiguiente, prepararlos para ocupar cargos de mayor relevancia y responsabilidad teniendo planes de sucesión establecidos y estructurados. Con este proceso, también se busca fortalecer la fidelización de las personas, buscando disminuir la rotación y el impacto de las curvas de aprendizaje, así como la fuga de conocimiento y talento. Dolan et al. (2007) también denotan un concepto clave para la investigación que tiene que ver con la sostenibilidad y competitividad de la organización donde existe “la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas” (p. 6), lo que supone un reto importante para las áreas de talento humano en función de los rápidos cambios del entorno.

Entre tanto, los aportes de Spencer, L. y Spencer, S. (1993) también permiten explicar la importancia de la gestión de las competencias como eje fundamental de los procesos de talento humano, encontrando que estas “están compuestas por características que incluyen la motivación, los rasgos psicofísicos, las formas de comportamiento, el autoconcepto, los conocimientos y destrezas manuales, las destrezas mentales o cognitivas” (p. 449), donde se encuentran incluidas no solo las capacidades técnicas del colaborador, sino los criterios psicológicos y ambientes necesarios para un desempeño superior. Estos autores clasifican las competencias que aportan a la investigación para identificar las que más interesan para el desarrollo organizacional y estratégico, con base en las competencias de logro y acción, ayuda y servicio, influencia, gerenciales, cognoscitivas y eficacia personal.

En cuanto a esto, la organización, según sus objetivos estratégicos, considera las características esperadas en sus empleados, con el objetivo de identificar y desarrollar su *potencial*, donde cada uno dispone de “una serie de características o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño”.

Objetivos

Objetivo general

Estructurar el proceso de desarrollo de talento humano de la empresa Grupo Hada

Objetivos específicos

- Analizar los lineamientos estratégicos de la organización enfocados al desarrollo del talento humano
- Diseñar la estructura del proceso de desarrollo de talento humano en la organización.
- Formular las estrategias del proceso de desarrollo de talento humano para la organización Grupo Hada.

Antecedentes

Chávez Toledo (2018) planteó que los cambios sociales, educativos y administrativos en el siglo XXI han impactado a las organizaciones, en torno a la necesidad de adoptar nuevos modelos de gestión orientados a valorar y gestionar el recurso humano como un recurso estratégico diferenciador. Esto conlleva a la necesidad de desarrollar capacidades y habilidades que se logren evidenciar en su desempeño, estando orientadas a lograr los objetivos estratégicos, lo que implica planes de formación técnicos, pero también comportamentales.

Las nuevas tendencias en la gestión del talento humano, como lo mencionan Dolan y Raich (2010), permiten poner en contexto sobre la campaña por la productividad y competitividad a nivel internacional. Con esto, se han intensificado estrategias de gestión que han llevado a que los directivos de recursos humanos sean cada vez más importantes en la empresa, en función de la comprensión profunda de las tendencias que emergen sobre la gestión del talento humano en medio de la volatilidad del contexto. Partiendo de esta idea, Castilla-Sánchez (2014) profundiza en que la gestión del talento implica una visión crítica e integradora desde las prácticas de recursos humanos -RR.HH., así como el papel que juega la Dirección como agente en la potenciación o no del talento de sus trabajadores. Si la organización busca establecer buenas prácticas de gestión, debe alinear la estrategia con el talento de sus colaboradores. Pero, muchas empresas denotan que el principal recurso y ventaja competitiva son las personas, y no se evidencia estar preparadas para la búsqueda, retención y desarrollo de sus colaboradores.

En la actualidad, la fidelización de talento se ha convertido en unos de los retos más significativos para las áreas de la Gestión del Talento Humano, tal como lo indican Trujillo et al. (2016), las personas son un factor clave en la construcción de ventajas competitivas para las organizaciones. Es por esto por lo que las empresas que le apuntan a generar estrategias de motivación, formación y desarrollo para sus empleados generan conexiones y altos niveles de sentido de pertenencia, lo cual se ve reflejado en que son altamente productivas y eficientes. De igual forma, esto genera fidelización y se disminuyen los índices de rotación, las curvas de aprendizaje y procesos de adaptación de las personas. Ahora bien, la formación y el desarrollo individual y grupal impactan de manera directa en la motivación y sentido de pertenencia, dado que las personas valoran la inversión que hacen las empresas en el capital humano y en la gestión del conocimiento.

El marco de estudio sobre el desarrollo de competencias se ha dado, generalmente, en ambientes estables, lo que llevó a generar preguntas sobre las competencias de los líderes en situaciones de crisis como la pandemia del covid-19. Dirani et al. (2020) plantearon, a partir de estudios de caso de contextos nacionales e internacionales, la necesidad de valorar las competencias requeridas por los líderes y personas que gestionan el talento humano. Encontraron que situaciones límite llevan a depender, en mayor medida, a las organizaciones de las decisiones de sus líderes; que el proceso de toma de decisiones en contextos impredecibles y poco claros requieren de un liderazgo más fuerte y consistente que pueda trascender las crisis, tener la flexibilidad necesaria para ajustarse rápidamente a la situación, responder con su instinto, mientras que las áreas de recursos humanos deben brindar la confianza suficiente frente al acompañamiento.

Entre tanto, Montaña Ramírez (2012) enmarcó el lugar del empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano, mediante la revisión de antecedentes sobre conceptos o teorías relacionadas con el empoderamiento, competencias y liderazgo. Desde ello se plantea que el proceso de desarrollo puede considerarse estratégico para cumplir metas, desarrollar colaboradores, generar logros personales y laborales, y aprovechar el potencial y efectividad en el cumplimiento de las funciones.

Al enmarcar el desarrollo de competencias como un proceso estratégico, se empiezan a conectar los diferentes programas que permiten que los empleados alcancen una mezcla de conocimientos, habilidades, plan de carrera y el alcance de objetivos a través de procesos de desempeño claros. Salleh y Sulaiman (2017) planteó, a través de un diseño de investigación cuantitativa, que el entrenamiento y desarrollo son funciones de los

recursos humanos que pueden ser consideradas como el corazón de la práctica organizacional, ya que ayudan a la organización a reconocer su visión, misión y orientar a los empleados hacia los objetivos, con conocimiento y habilidades. Desde este lugar, los objetivos de desarrollo individual apalancan el potencial, entregan eficiencia y expanden la productividad de la organización.

Al hablar de desarrollo de competencias, es necesario incluir el concepto de gestión de conocimiento. Como lo menciona Angulo (2015), en la actualidad se está privilegiando la economía del conocimiento, en donde la articulación del capital intelectual y la gestión del conocimiento se han convertido en sistemas vitales para las demandas actuales de la organización. Así mismo, el mayor reto se encuentra en la generación de cultura organizacional, orientada al posicionamiento del conocimiento como el capital más importante de la empresa. Drucker (1999) identificó la necesidad de priorizar una teoría que posicionara el conocimiento como un factor fundamental en la generación de riqueza en las organizaciones. Sin embargo, la gestión del conocimiento debe estar conectada con las tecnologías de la información, como base fundamental en la construcción del conocimiento como un posibilitador de los flujos de información, entendiendo que la interacción social y la interactividad de los individuos es fundamental para la transferencia y gestión del conocimiento.

Ahora bien, para la realización de la gestión del conocimiento es necesario adoptar herramientas tecnológicas. Como lo indica Arian (2020), el dinamismo y la velocidad de los negocios y mercados están agilizando la implementación de la inteligencia artificial (IA), lo cual conlleva a incertidumbre de las personas frente a la posible sustitución de la mano de obra por robots o sistematización de procesos operativos y repetitivos. Ahora bien, la IA carece de inteligencia general, conexiones humanas, y es ahí donde las áreas de talento humano juegan un papel fundamental, anticipando en la identificación de las competencias del futuro y generando planes de desarrollo enfocados en la dinamización del talento, para influenciar en el pensar más allá del hacer.

Barbosa (2020) se plantea la necesidad de identificar cómo se puede implementar de la mejor forma una buena gestión del desempeño, considerando que, a veces, buscar el desempeño superior tiende a poner el foco más en el resultado que en el proceso; pero donde, al implementar una gestión del desempeño más eficaz y eficiente, se busca que la empresa se modifique internamente de manera continua y progresiva por persona. Para lograr esto último, el desarrollo de competencias se conecta directamente en función de los

conocimientos requeridos, así como las competencias, y se encuentra la relación entre las estrategias definidas por el área de talento humano y el desempeño organizacional.

Tomando en cuenta lo anterior, y con base en la investigación planteada, es importante referir el rol que tienen los líderes y el desarrollo de estos en el desempeño de la organización. Frente a esto, Chopra-McGowan (2022) realizó una investigación donde reflejó que el desarrollo eficaz de los empleados comienza con los líderes. En este estudio se identificó la importancia de dar un rol importante a los líderes en el entrenamiento y desarrollo de sus equipos, ya que este proceso viene siendo estratégico en la atracción y retención de las personas. Este estudio brinda cinco pasos para entregar un rol más activo a los líderes, desde la identificación de las necesidades por parte de estos, dar a los líderes un rol específico en el entrenamiento, ayudarlos a llevar el entrenamiento a la acción, así como recibir feedback, no solo de los participantes, sino también de los líderes.

Pero para lograr esto, se necesitan también líderes desarrollados, objeto de la revisión de Moldoveanu y Narayandas (2019) quienes profundizaron en las brechas existentes entre la formación y el desarrollo tradicional de los líderes y las alternativas emergentes a través de la tecnología y emprendimientos. Desde esta perspectiva, los enfoques más tradicionales, además de costosos, no brindan el beneficio deseado por la organización, donde se espera el desarrollo de habilidades de comunicación, interpretación, a nivel emocional y perceptual, para liderar de forma coherente y con una colaboración proactiva. Para esto, las universidades corporativas y el aprendizaje autónomo online permiten acceder al conocimiento y las habilidades que requiere, lo que permite reducir costos con beneficios medibles.

Construyendo en lo referido anteriormente, y con base en lo expuesto por Lechuga-Cardozo et al. (2018), las organizaciones están expuesta constantemente al cambio, la incertidumbre y entornos retadores. Es allí donde la gestión del cambio juega un papel fundamental en el enfrentamiento de estos desafíos. Esto busca que el líder tome un papel relevante en su actuación como influenciador de equipo y promotor del cambio, donde busca generar un nivel de madurez que aporte a las nuevas tendencias que se enmarcan en la visualización del capital humano, desde una perspectiva de generación de valor y de apalancamiento de los objetivos organizacionales, así como una ventaja competitiva. Es por esto que el desarrollo de capacidades organizacionales, mediante el establecimiento de estrategias para mejorar las capacidades de los talentos, busca formar equipos de alto desempeño, que impactan en los objetivos organizacionales.

Tal como lo indica Villalonga (2020), la ausencia de herramientas de medición y desarrollo de líderes puede ocasionar que las empresas desgasten y ahoguen a las personas. Este artículo tiene como objetivo argumentar la importancia del desarrollo de líderes y la forma como las evaluaciones de desempeño y el feedback 360 aportan a la identificación de oportunidades de mejora y establecimiento de planes de acción, así como el papel que juega el liderazgo en potenciar a sus equipos para construir talentos y así fidelizar a las personas.

Las evaluaciones de desempeño son una herramienta objetiva para la creación de sistema de meritocracia, y como punto de partida para el establecimiento de programas y políticas relacionadas con la gestión del talento humano, así como un mecanismo para combatir la problemática actual relacionada con la fuga de talentos.

Marco teórico

En la actualidad, el entorno empresarial y económico se caracteriza por una constante oleada de cambios, nuevas dinámicas de trabajo, progreso tecnológico, innovación, entornos y formas de trabajo diferentes. Con referencia a lo anterior, Ulrich (1997) refiere que “el ritmo de cambio más acelerado requerido por la tecnología, la globalización, el crecimiento rentable y las exigencias de los clientes ponen en el centro de la escena la competencia de la fuerza laboral y las capacidades de la organización” (p. 13). Un mundo cada vez más competitivo, intercomunicado y que obliga a que las personas y organizaciones vayan a altas velocidades de gestión y cambio. Para enfrentar estos retos las empresas se han visto obligadas a reinventarse y buscar estrategias que le permitan anticiparse y adaptarse rápidamente a tecnologías, mercados y desafíos en constante evolución, volcando y alineando su plataforma estratégica a la gestión del capital humano, el cual empieza a ocupar un lugar fundamental en el desarrollo de los objetivos estratégicos.

La gestión del talento humano se ha convertido en una prioridad para las empresas, y un factor no negociable para el éxito organizacional, estableciendo estrategias y métodos orientados a la calidad de vida y evolución de las personas, entendiendo que el desarrollo de las empresas depende del desarrollo y evolución de su talento humano, es decir una perspectiva hacia las personas, convirtiéndose en una ventaja competitiva que genera valor y contribución al logro de los objetivos implícitos y explícitos, lo cual se ve reflejado en la rentabilidad, eficiencia y eficacia de las organizaciones.

Variables

- Gestión estratégica de TH
- Capacidades
- Desarrollo de TH

Gestión estratégica de talento humano

El reto de las áreas de Gestión del Talento Humano está orientado a anticiparse a las situaciones y plantear acciones que logren responder de manera positiva a las amenazas y capitalizar las oportunidades. Por esto, es fundamental contar con áreas de Talento Humano que estén alineadas con la estrategia de la organización, construyendo políticas y prácticas emergentes que impacten la rentabilidad y resultados de la empresa.

Las teorías sobre administración de personal vienen desde hace algunas décadas; por ello, es fundamental retomar los conceptos de autores principales frente al tema como Taylor (1911) y Fayol (1916), el primero en la obra *Principios de la administración científica* y el segundo en *Los catorce principios para la administración de una empresa*, teorías que han sido un referente fundamental en la historia y evolución de la gestión del talento humano.

Las áreas que lideran la gestión del talento humano se han transformado de manera natural en las organizaciones, como lo sintetizan Dolan y Calle (2007).

Esta evolución puede ser descrita, de forma muy sintética, en base a tres aspectos: 1) su orientación administrativa y preocupación por el control (el departamento recibe el nombre de departamento de personal); 2) su énfasis en las relaciones de trabajo, y 3) su enfoque estratégico. (p. 10)

En un inicio estas áreas tenían un rol operativo, orientado al control de las personas; sin embargo, esta perspectiva ha cambiado, sufriendo un proceso evolutivo, convirtiéndose en la actualidad en un factor clave. Ahora bien, la alta dirección juega un papel fundamental en esta transformación, entendiendo la función de las personas y la contribución en el éxito de las organizaciones, dándole una mirada estratégica que apalanque la competitividad y el logro de los objetivos organizacionales, pasando de un área transaccional a una transformacional de gran impacto en las empresas.

El área de Talento Humano, desde una perspectiva estratégica, permite tener una gestión humana proactiva y no reactiva, como lo indican Dolan y Raich (2010)

el papel cada vez más importante de la gestión de recursos humanos se refleja en la transformación de la gestión de personal, que pasa de ser una función centrada en el bienestar del empleado a una gestión de personas, que se ajusta a objetivos organizativos e individuales y ofrece a los empleados recompensas intrínsecas y extrínsecas. (p. 4)

En la actualidad se habla de procesos enfocados a la calidad de vida de las personas, vistos como una palanca diferenciadora, entendiendo las particularidades y generando estrategias enfocadas a la individualidad.

Las prácticas disruptivas de la gestión humana implícitamente mejoran la productividad, la calidad de vida y el cumplimiento legal normativo, donde, conectando con Dolan y Raich (2010), “la GRH busca eliminar el rol del mediador; enfatiza la estrategia y la planificación en lugar de la resolución de problemas y la mediación, por lo que la cooperación de los empleados se consigue a través de programas de cultura corporativa” (p. 38), pasando de un rol consejero a la creación y visualización de *business partner*, maximizando el valor de las empresas a través de las personas. Esta postura tiene unas implicaciones en relación con las competencias de los equipos de gestión humana en las organizaciones, que empiezan a tener una postura hacia la persona, enfocada también en la búsqueda de unos resultados organizacionales desde el bienestar.

Ahora bien, estos cambios generan una transformación, en donde la cultura organizacional se convierte en un intangible diferenciador a partir de la construcción de una cultura orientada en las personas, elementos que se pueden ver reflejados en Dolan y Calle (2007), quienes refirieron que “a menudo, la cultura se refleja en las prácticas de recursos humanos de la empresa. Juega un papel muy importante en el comportamiento de las personas y tiene gran incidencia en cómo se gestionan” (p. 8), la construcción de valores, principios y lineamientos orientados en las personas. Una buena gestión del talento humano trasciende, repercutiendo en el valor de la empresa, la rentabilidad y sus resultados.

Como lo indica Dolan (2007) “la consideración del componente humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico” (p. 7). Es por esto que la congruencia de la estrategia, la misión y visión deben estar apalancados en lo humano. Por lo tanto, se deben diagnosticar y planificar los intereses con relación al desarrollo del talento humano.

Desde este lugar, las empresas que enfoquen sus procesos de gestión humana desde la atracción, la retención y la motivación de los empleados, pueden tener una mayor competitividad desde la gestión del talento, el desarrollo de capacidades y la puesta en práctica de las habilidades, desde procesos formativos conectados con los objetivos estratégicos, aprendizajes significativos y vinculados con la estrategia organizacional. Este proceso impacta directamente la gestión de la competitividad actual y conecta con la sostenibilidad a futuro en ambientes altamente competitivos y cambiantes. Dichos procesos abren la posibilidad de conectar con las prácticas emergentes del talento humano.

Capacidades

En el libro *Crear Capacidades*, Nussbaum (2012) plantea un “enfoque del desarrollo humano”, enfocado inicialmente en “la evaluación de la calidad de vida y la teorización sobre la justicia social básica” (p. 38). Esta mirada del desarrollo de capacidades permite aproximación donde se puede encontrar una postura enfocada en lo que es capaz de hacer y de ser cada persona, y cómo se ven afectadas la calidad de vida y la justicia social básica, así como el impacto de estas en la vida de la persona. Ante esto también le asigna responsabilidades al Estado y a las políticas públicas en cuanto a cómo deben implementar estrategias para mejorar la calidad de vida de las personas, desde sus capacidades.

Esta teoría contiene un elemento clave que consiste en que “concibe cada persona como un fin en sí misma y no se pregunta solamente por el bienestar total o medio, sino también por las oportunidades disponibles para cada ser humano” (Nussbaum, 2012, p. 38), está impactada por la posibilidad de elegir desde la libertad. Desde este lugar, surgen retos para las organizaciones frente a la postura relacionada con la formación y el aprendizaje, las oportunidades para posibilitar ese desarrollo, pero también frente a la forma como acompaña los procesos organizacionales para concienciar a las decisiones y autodefinición de las personas. Una capacidad que pueda ser acompañada por la organización para su desarrollo, generando ambientes y estrategias para el empoderamiento.

Para Nussbaum (2012), las capacidades tienen que ver con las habilidades individuales de la persona y además con las “libertades o las oportunidades creadas por la combinación entre las facultades personales y el entorno” (p. 40), tanto político como económico y social. La organización, que hace parte de ese sistema, debe brindar esas oportunidades para la generación de capacidades. Para lograrlo, se deben diferenciar algunos conceptos sobre las capacidades. Las “capacidades combinadas” tienen que ver

con las oportunidades que tiene la persona para elegir y actuar, desde sus posibilidades internas, y la situación política, social y económica. Es decir, a partir de esto, la persona logra poner en funcionamiento sus capacidades en medio de un entorno que le brinda además las posibilidades para hacerlo.

En este punto hay que diferenciar también las “capacidades internas”, que tienen que ver con elementos que son fluidos y dinámicos de la persona: sus rasgos de personalidad, capacidades intelectuales, emocionales, estado de salud, aprendizaje. Y también existe un equipamiento innato, sus rasgos y aptitudes que se van entrenando desde la interacción con su entorno social, económico, familiar y político, que se pueden entender como capacidades básicas.

En esto, se puede encontrar un elemento clave en el desarrollo de capacidades clave para el talento humano y estar procurando el desarrollo de capacidades internas a partir de algún funcionamiento o estrategia organizacional. Pero, si dentro de la misma organización se limitan las posibilidades de funciones desde estas capacidades, puede perderlas, generando frustración y limitaciones. Es decir, las capacidades se pueden observar concretamente en funcionamientos, que vienen siendo “la realización activa de una o más capacidades”.

Desarrollo del talento humano

Para hablar de prácticas para el desarrollo humano es fundamental partir del concepto de “competencias”, inicialmente planteado por McClelland (1973), por la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo. En ese momento, refirió que

los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: 1. No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. 2. A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos. (p. 11)

Así mismo, Spencer, L. y Spencer, S. (1993) definen las competencias como “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (p. 449). Comprender los conceptos de competencias es vital al construir procesos de desarrollo en las organizaciones, ya que se convierten en la columna vertebral o eje central, al establecer modelos de gestión de talento humano por competencias.

Entendiendo la importancia de las competencias en los modelos de gestión humana, la formación y desarrollo juegan un papel fundamental en la gestión de capacidades de las personas, como lo indica Dolan y Calle (2007), donde “la formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (p. 167). Así mismo, estos autores refieren que “decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados con objeto de mejorar sus capacidades, así como aumentar su rendimiento y hacerlos crecer, son cuestiones por las que cada vez hay una mayor preocupación” (p. 6), por lo cual, implementar programas de formación y desarrollo tiene como finalidad eliminar las brechas de rendimiento y productividad de los empleados y lograr que estos sean más productivos. Desde este lugar, cuando las organizaciones invierten en el desarrollo del talento, esto se ve reflejado en disminución de la rotación, incremento del sentido de pertenencia y compromiso y, a su vez, mejoras en los resultados de la empresa.

Ahora bien, es importante establecer la diferencia entre formación y desarrollo, como lo establece, Dolan y Calle (2007), donde

aunque la formación es frecuentemente usada como desarrollo, ambos términos no son sinónimos. La formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. Por el contrario, el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que necesitará en el futuro. (p. 167)

Es por esto por lo que, en la construcción de estos procesos, se deben establecer estrategias que den respuesta tanto a la formación como al desarrollo del personal, que obedezcan a las necesidades y requerimientos del rol y de la empresa, para el hoy y para el futuro.

Otro concepto que es fundamental a la hora de implementar procesos de desarrollo humano organizacional es la gestión y planificación de la carrera profesional, donde según Dolan (2007)

La formación y el desarrollo pueden contribuir a reducir la rotación de personal, al hacer que los empleados adquieran habilidades que les permitan moverse de un puesto a otro, ampliando sus posibilidades y expectativas de carrera. Sin embargo, también es verdad que los sujetos bien formados pueden decidir moverse a puestos

mejor pagados en otras organizaciones. En cualquier caso, formación y desarrollo son consustanciales a la planificación. (p. 170)

El establecimiento de estrategias y mecanismos que puedan trazar la carrera profesional, el establecimiento de planes de sucesión, permiten a los empleados tener claridad de su ruta para el crecimiento laboral. Además, contribuye a que las empresas disminuyan la incertidumbre o impacto en cargos de difícil reemplazo.

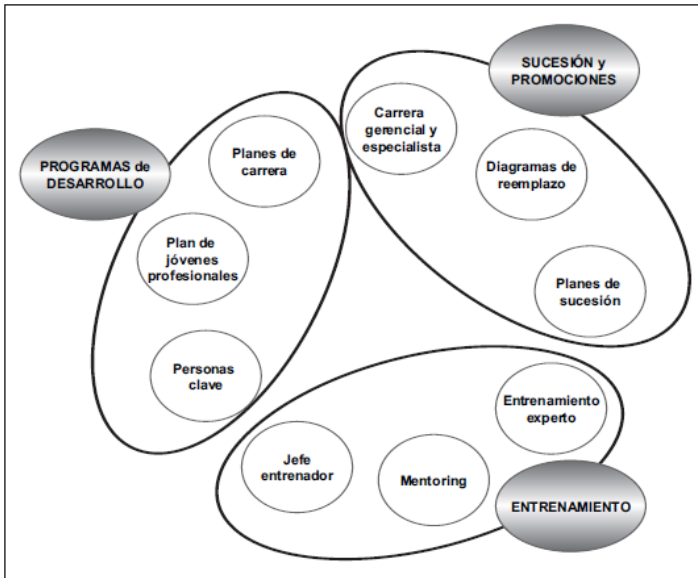
Por otro lado, Alles (2009) hace referencia de los subprocesos: Programas de desarrollo, entrenamiento y sucesión y promociones, en donde

Los distintos programas representan una serie de acciones posibles en materia de desarrollo de personas. De esta gama de opciones, cada organización podrá elegir aquellas que sean o más urgentes o más acordes a sus objetivos estratégicos o, en una situación ideal, llevar a la práctica todas ellas de manera armónica y sincronizada. (p. 34)

Tal como se indica, las estructuras de desarrollo son definidas de acuerdo con las características y necesidades de cada organización. Para ello es fundamental tener claridad en las definiciones de cada subproceso. Alles (2009) establece que:

Sucesión y promociones: En las organizaciones, aun sin contar con programas específicos, se designan personas en reemplazo de otras bajo, el término genérico de promociones, entendiéndose por promoción el hecho por el cual una persona es elevada a un nivel superior al que poseía. Las promociones pueden ser planeadas y surgir como consecuencia de los diferentes programas organizacionales descritos en esta obra, o bien por una decisión tomada en el momento en que la necesidad se presenta. Programas de desarrollo: Este grupo de programas representa aquellos que una organización lleva a cabo con el objetivo principal de formar personas dentro de sus filas para luego, si la situación así lo requiere, ofrecerles otra posición, usualmente de un nivel superior. Entrenamiento: El entrenamiento en sí mismo es un proceso de aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos. (p. 37)

Figura 1. *Programas para el desarrollo de talento*



Fuente: Alles (2009)

Propuesta teórica para la solución del problema

Teniendo en cuenta lo expuesto en el marco teórico, y de acuerdo con el propósito de la revisión, se hace prudente conectar la postura de Dolan (2007), desde la perspectiva de la gestión estratégica de los recursos humanos. Desde este lugar, “la rapidez de los cambios experimentados en el ambiente de las organizaciones, la creciente incertidumbre, la globalización de los mercados y su competitividad” (p. 31), han evidenciado la necesidad de posicionar una cultura diferente en la gestión de las personas.

La base de esta propuesta se centra en el entendimiento del recurso humano en las empresas, como un factor de competitividad, donde las estrategias de gestión de las personas se deben modificar en función del enfoque de gestión, “adaptándose desde una orientación estratégica en el planteamiento de los distintos procesos (Dolan, 2007), de forma que se ajusten y sean congruentes con la estrategia general de la compañía” (p. 31).

Para Dolan (2007) la gestión estratégica de recursos humanos se define como “aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa” (p. 31). En este sentido, el área de talento humano debe conectar estrategias que apalanquen el cumplimiento de los objetivos de la organización a partir de las definiciones de su proceso con pertinencia y eficiencia.

La gestión estratégica desde esta postura proyecta una serie de pasos del proceso de dirección (figura 2), donde se debe identificar inicialmente la misión de la empresa, lo que busca, sus objetivos estratégicos, retos y proyección, para poder conectar con un análisis interno de las fortalezas y oportunidades de mejora, frente a su talento humano, pero también la identificación de las amenazas y oportunidades que se relacionan a nivel externo frente a las personas.

Figura 2. *Procesos de dirección*



Fuente: Dolan (2007)

Desde esta perspectiva, se plantea que la gestión de las personas debe estar conectada con los objetivos estratégicos de la organización, y, para lograr esto, se deben tener equipos de gestión del talento humano preparados y con un enfoque estratégico para alcanzar las metas y propósitos que se plantean.

Lo anterior, desde la alineación de la estrategia del área de Gestión de Talento Humano con la estrategia organizacional. Ahora bien, para continuar resolviendo la pregunta *¿cómo estructurar el proceso de desarrollo del talento humano desde un enfoque estratégico en la empresa Grupo Hada?*, se toma como referente a Dolan (2007), quien plantea como elementos “los programas de formación, desarrollo y carrera profesional”, como aspectos claves para el desarrollo del talento humano. La formación y el desarrollo aportan al incremento de la satisfacción y compromiso de los empleados. Así mismo, es un

factor fundamental para la retención de talentos, la disminución de la rotación y el ausentismo e incremento de la productividad.

Adicional se toma como referente a Alles (2009), quien expone una gama de posibles acciones en materia de desarrollo, que se deben alinear con los objetivos estratégicos de la organización, y toma como base los programas de “desarrollo, entrenamiento y sucesión y promociones”.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, las propuestas teóricas para la solución del problema son las de Dolan (2007) y Alles (2009), dado que ellos plantean programas consistentes, claros y contundentes, así como alineados a los requerimientos actuales de la organización, los cuales permiten una mayor posibilidad de implementación y conexión con los objetivos estratégicos y los elementos de los que dispone la organización como el marco de competencias, mediciones y valoraciones, para el diseño, implementación y seguimiento de las estrategias definidas.

Metodología

Este proyecto de desarrollo toma el marco de referencia de las teorías descritas, a partir de variables de gestión estratégica del talento humano, las capacidades organizacionales y el desarrollo del talento humano como proceso estratégico para la organización, con base en los objetivos planteados para la estructuración del proceso de desarrollo, buscando detallar la metodología a través de algunos momentos o fases con los que se busca profundizar en los objetivos previamente planteados.

La metodología es de tipo exploratorio, ya que busca identificar los elementos clave para el desarrollo estratégico de la organización, desde la documentación y posturas empresariales, y la realización de un grupo focal con el equipo de gestión humana del Grupo Hada. Se recurre a un enfoque de análisis, grupo focal y la revisión documental de la plataforma estratégica de la organización.

Para cumplir con el primer objetivo, que busca analizar los lineamientos estratégicos de la organización enfocados al desarrollo, se plantea la realización del análisis de la plataforma estratégica (misión, visión y perspectivas estratégicas) como elementos para el entendimiento del negocio, mediante la construcción de una matriz que contiene la información antes relacionada, para luego analizar y desagregar dichos elementos a la luz de los procesos de desarrollo del talento humano en función de las competencias técnicas,

comportamentales o los valores organizacionales, los cuales son apalancadores para el cumplimiento de la estrategia de la organización, con relación al factor humano.

Dando cuenta al segundo objetivo, donde se busca diseñar la estructura del proceso de desarrollo de talento humano, se enlazará la teoría sustentada en el marco teórico, en donde se toman como referentes a Alles (2009) y Dolan et al. (2007) con relación a los subprocesos de desarrollo del talento humano, en donde se retoman los elementos identificados en el primer objetivo, como base inicial para la construcción de la caracterización. Una vez identificados los subprocesos, desde la base teórica, se analizan de acuerdo con las necesidades de la organización, obteniendo un primer acercamiento con los posibles subprocesos de desarrollo de talento humano en el Grupo Hada.

Posterior a esto, se migra esta información a la matriz de análisis estratégico analizando y correlacionando el subproceso con la categorización de los elementos claves del proceso de desarrollo.

Con el fin de cualificar la información obtenida en la matriz de análisis estratégico, se cotejan los resultados con el equipo de gestión humana, mediante la realización de un grupo focal integrado por ocho personas que ocupan los cargos de jefatura de gestión humana, coordinación de atracción y cultura, coordinación de formación y desarrollo y coordinación de gestión de talento humano, los cuales fueron seleccionados dado el impacto de su rol dentro del proceso y de la organización, así como su interacción con los procesos de desarrollo de talento humano.

La ejecución del grupo focal se llevó a cabo en un espacio de dos horas, conectando a las personas de forma híbrida en las diferentes sedes en las que se ubican. Para el grupo focal se realizó previamente una nube de palabras con los elementos claves resultantes de haber desagregado la estrategia en la matriz de análisis estratégico.

Para el desarrollo del grupo focal, que consiste en un medio de recolección de información de carácter colectivo, se busca profundizar en un “reducido de tópicos o problemas, además, la configuración de los grupos de entrevista se hace a partir de la identificación de particularidades relevantes desde el punto de vista de los objetivos de la investigación” (Sandoval, 1996, p. 145). Este tipo de entrevista es semiestructurada, y se enriquece en la medida en que se avanzan los espacios conversacionales.

En el grupo focal se indaga sobre los presaberes individuales relacionados con el proceso de desarrollo, para contextualizar la dinámica de trabajo y buscar la alineación

conceptual y el entendimiento de los integrantes. Posteriormente, se realiza un ejercicio de cartografía social que consiste en “utilizar la elaboración colectiva de mapas para comprender lo que ha ocurrido y ocurre en un territorio determinado” (p. 3), y sirve para construir conocimiento de manera colectiva (Andrade & Santamaría, 1996). Para este trabajo, se definen algunas indicaciones, una base cartográfica, el número de personas definidas y un listado de preguntas o temas que deben ser trabajados. Esta metodología busca “desata procesos de comunicación entre los participantes, y pone en evidencia diferentes tipos de saberes que se mezclan para poder llegar a una imagen colectiva del territorio” (Andrade y Santamaría, 1996, p. 4). En este caso, la cartografía se realiza mediada por el cuerpo humano, donde se busca un diagnóstico inicial de competencias técnicas y comportamentales, para luego ser consolidado en una nube de palabras. El ejercicio finaliza con la comparación de las dos nubes de palabras construidas, buscando identificar, inicialmente, las convergencias y divergencias entre ellas y la alineación de necesidades desde la perspectiva estratégica. El siguiente momento del grupo focal consiste en articular las necesidades evidenciadas en el ejercicio anterior con la inicial, y construir conjuntamente la caracterización, de cara a las necesidades estratégicas de la organización.

Para la estructuración de la caracterización del proceso de desarrollo de talento humano, se identifican los siguientes criterios:

- Objetivo
- Alcance
- Recursos
- Responsable del proceso
- Proveedores
- Entradas
- Subprocesos
- Responsable del subproceso
- Salidas
- Clientes
- Puntos de control

La finalización del grupo focal se dio mediante un ejercicio de *brainstorming*, que es una metodología conocida como una de las técnicas más utilizadas para desarrollar ideas; “permite potenciar la creatividad en un grupo de personas enfocándolas hacia un objetivo

común en un ambiente motivado, favoreciendo la intervención múltiple voluntaria de los participantes de forma estructura y sistemática” (Legaz, & Gutiérrez, 2017, p. 135). Con esta herramienta se busca la alineación de las estrategias ya existentes y las nuevas ideas, con los elementos evidenciados y los subprocesos relacionados, por medio de un mural compartido en la herramienta *Miró*, donde a través del análisis grupal se priorizaron las estrategias que más impacto generaron en el desarrollo de los elementos clave.

El grupo focal sirvió como insumo para la construcción de la caracterización; la información recopilada se analizó y registró en la matriz de análisis estratégico y con esta data se construyó la caracterización del proceso de desarrollo humano del Grupo Hada.

En relación con el tercer objetivo, se busca hacer una formulación de las estrategias del proceso de desarrollo de talento humano, con la base generada en el grupo focal y las estrategias evidenciadas en el marco teórico, a través de una herramienta de formulación con objetivos, alcance, población, recursos y metodología, asociadas a los subprocesos definidos para la organización que apalanquen las competencias técnicas y comportamentales requeridas para el Grupo Hada.

Resultados

El objetivo de este proyecto de estudio de caso es estructurar el proceso de desarrollo del talento humano, desde un enfoque estratégico, en la empresa Grupo Hada. Los pasos hacia su desarrollo fueron: primero, analizar los lineamientos estratégicos de la organización enfocados al desarrollo del talento humano; luego, diseñar la estructura del proceso de desarrollo de talento humano y formular las estrategias de este.

A continuación, se presentan los resultados de este proyecto de estudio teniendo en cuenta el contexto organizacional de la empresa Grupo Hada.

El análisis de la plataforma estratégica de la empresa implicó evaluar e identificar las necesidades de desarrollo humano en la organización, relacionadas con los focos estratégicos definidos por la alta gerencia, en este se identificaron los elementos clave y luego se categorizaron en competencias técnicas o comportamentales. Dichos elementos se traducen en las prioridades para el desarrollo del talento humano, los cuales son necesarios para el cumplimiento y apalancamiento de la estrategia.

Según los resultados anteriores y confrontando con el marco teórico, se obtuvo el primer acercamiento a la caracterización del proceso de desarrollo, identificando los subprocesos claves, que dieran respuesta a los requerimientos, de acuerdo con la tipología

de la organización. Como resultado se obtuvo la matriz de análisis estratégico. A continuación se enmarcan los puntos relevantes (el detalle de la matriz se encuentra en el anexo 2: Matriz análisis estratégico).

Con el fin de identificar la óptica del equipo de Gestión Humana se realizó el ejercicio de grupo focal, el cual permitió evidenciar la perspectiva de los integrantes del equipo, confrontada con los elementos de la plataforma estratégica de cara al desarrollo humano, para esto se hizo ejercicio de cartografía y lluvia de ideas (ver anexo 3 y anexo 4), En donde se identificaron convergencias y divergencias, lo que permitió comparar la perspectiva del equipo con los lineamientos estratégicos. Con dichos resultados se definieron los subprocesos, entradas y salidas para documentar la caracterización del proceso de Desarrollo Humano organizacional, la cual se resume a continuación, con los subprocesos sus entradas y salidas.

Tabla 2. *Caracterización proceso formación y desarrollo*

Entradas	Subprocesos	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> – Lineamientos para el proceso de formación – No conformidades, quejas y hallazgos asociados a los procesos y servicios – Nueva legislación – Nuevas líneas de negocio – Proyecciones de la plataforma estratégica – Descriptores de cargo actualizados 	<p>Formación (Capacitación, entrenamiento, cualificación técnica)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Programas y sesiones de formación – Apropiación del conocimiento (metodologías de evaluación) – Plan anual de capacitación – Personal competente – Cumplimiento normativo – Material guía del instructor
<ul style="list-style-type: none"> – Identificación del conocimiento clave – Cualificación del conocimiento clave – Sistematización del conocimiento – Transferencia del conocimiento – Actualización de mapas de conocimiento 	<p>Gestión del conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Biblioteca de consulta sobre temas específicos – Mapas de conocimiento – Planes de formación y entrenamiento – Documentación y sistematización en plataforma virtual – Contenidos de las capacitaciones, sensibilizaciones y difusiones.

<ul style="list-style-type: none"> - Descriptores de cargo - Resultados de mediciones y valoraciones - Seguimiento al desempeño - Resultados de pruebas técnicas y psicotécnicas 	Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de desarrollo individual y grupal - Planes de desarrollo para líderes - Programas y sesiones para el desarrollo de competencias - Cierre de brechas de conocimiento y competencias - Seguimiento al desempeño
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de desempeño - Resultados de valoraciones - Resultados de desempeño superior - Identificación de high potential - Contexto organizacional - Lineamientos estratégicos 	Talentos (Atraer, identificar, desarrollar)	<ul style="list-style-type: none"> - Mapa de talentos - Planes de carrera - Planes de sucesión - Identificación de talentos clave - Planes de desarrollo diferencial - Estrategias de fidelización
<ul style="list-style-type: none"> - Resultados esperados de las áreas - Resultados de evaluación de desempeño - Objetivos estratégicos de la compañía - Descriptores de cargo - Definición de objetivos individuales de desempeño - Marco de competencias 	Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento al desempeño - Planes de desarrollo individual - Altos potenciales - Planes de reconocimiento y recompensa

(Ver detalle en Anexo 5 - Caracterización del proceso desarrollo humano organizacional).

Una vez identificadas las salidas fueron los insumos para la determinación de las estrategias foco: liderazgo, cultura del aprendizaje, identificación y desarrollo de talentos y planes de sucesión.

El componente de liderazgo se focaliza en la comunicación, la administración de personas y el fortalecimiento del líder coach.

Para la estrategia de la cultura del aprendizaje se definen herramientas de aprendizaje para la organización, estrategias de e-learning, profundización en habilidades técnicas y el fortalecimiento de la gestión del conocimiento.

Igualmente, para identificar y desarrollar talentos se tienen los focos de construcción de mapas de talento, desarrollar la estrategia en los diferentes niveles de la organización, identificar el conocimiento clave y definir alianzas estratégicas para la profundización, desarrollo del talento y establecer planes de sucesión.

Los resultados indican que la estandarización de un proceso de desarrollo, apalancado con estrategias orientadas a capitalizar talentos y desarrollar habilidades y competencias, contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 3: Estrategias de desarrollo humano organizacional

Nombre	Objetivo	Pilares	Dirigido a
Liderazgo inspirador	Fortalecer en nuestros líderes las habilidades y cualidades que los conviertan en referentes inspiradores para sus equipos de trabajo. No solo se trata de acciones concretas, sino también de cultivar una esencia inspiradora. Además, nos enfocamos en desarrollar líderes conscientes tanto de los procesos como de las personas. Al cuidar de su equipo, garantizan el éxito general de la compañía y se convierten en agentes de cambio a través de un liderazgo inspirador.	1- Comunicación 2- Administración de personal 3- Líder coach	Vicepresidentes Gerentes Jefes Coordinadores
La magia de aprender (Cultura de aprendizaje)	Establecer estrategias con el fin de desarrollar una cultura del aprendizaje en las personas que hacen parte de la organización, lo cual favorece a enfrentar el presente y prepararnos para el futuro, buscando ser competitivos y sostenibles desde la generación de valor desde el conocimiento. Por esto buscamos que cada persona sea consciente de su propio aprendizaje y se permita cultivar el aprendizaje con su equipo de trabajo.	1- Gestión de herramientas de aprendizaje 2- Gestión del conocimiento 3- E-learning 4- Desarrollo de habilidades técnicas	Colaboradores
Desarrollando tu potencial (Identificación y desarrollo de talentos)	Definir una ruta en donde se identifiquen los talentos, para la anticipación de retos venideros, desarrollando y potenciando habilidades, contribuyendo de esta forma con el reconocimiento y potencialización de las habilidades individuales de nuestros colaboradores, con el fin de garantizar la sostenibilidad de la organización hacia el futuro.	1- Identificación de talento 2- Mapas de talento 3- Desarrollo de la estrategia 4- Conocimiento clave 5- Planes de sucesión 6- Alianzas para profundización	Talentos y sucesores

Discusión

Dolan (2007) refiere la importancia del convencimiento de la alta dirección sobre los procesos estratégicos de la Gerencia del Talento Humano, donde evidencia que la dirección juega un papel primordial al momento de la definición e implementación de los procesos del área, esto concuerda con lo encontrado en el proceso de estudio, en donde la definición de las estrategias de GH en el marco de desarrollo, deben estar articuladas con el marco estratégico de la organización, además debe contar con la participación y activa y disposición presupuestal, con el fin de llevar a cabo estrategias que realmente generen impacto y de esta manera trascender de la formación y desarrollo netamente transaccional.

En los resultados del presente estudio de caso, se reafirmó la importancia de la planeación de la Gestión del Talento Humano con un enfoque estratégico, alineado a la visión y proyección de la organización, tal como lo plantea Dolan et al. (2007), “La planificación de los recursos humanos es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización. En términos generales podríamos decir que la planificación de los recursos humanos supone prever las necesidades de recursos humanos de la organización, para los próximos años, y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades”, de acuerdo con lo anterior es fundamental entender las diferencias culturales del país en donde se encuentra la empresa, así como su nivel de madurez, es decir a pesar de que la empresa objeto de estudio haga parte de un Grupo Empresarial, las estrategias deben ser definidas de acuerdo con las particularidades, contexto económico y organizacional.

Para Dolan (2007) la gestión estratégica de recursos humanos se define como “aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa” (p. 31). En este sentido, el área de talento humano debe conectar estrategias que apalanquen el cumplimiento de los objetivos de la organización a partir de las definiciones de su proceso con pertinencia y eficiencia.

Ahora bien, para alcanzar los objetivos del proceso, también se debe contar con un equipo de Gestión Humana, competente y conectado con la estrategia de la empresa, y de esta manera construir en forma conjunta e interdisciplinaria, desde la mirada multidisciplinar del equipo, lo que permite alcanzar un mayor compromiso y conexión con las estrategias definidas, y por esto mismo, con los resultados esperados, esto se conecta con el planteamiento de Dolan (2007), relacionado con la caracterización de las personas que

hacen parte de los equipos de Gestión del Talento Humano, en donde es necesario especializar las habilidades y competencias de los integrantes, con el fin de promover mayor capacidad de análisis sistémico, pensamiento crítico y la capacidad para leer y entender a la organización.

Desde el enfoque teórico se pueden encontrar una serie de estrategias y definiciones del proceso. Sin embargo, se hace necesario tener claridad del contexto, necesidades, retos, presupuesto, plataforma estratégica e inclusive el sector empresarial en el que se encuentra la organización para realizar los ajustes necesarios y, de esta manera, articular el componente teórico con los requerimientos de la organización y así establecer estrategias que impacten los objetivos de la empresa. En este marco de trabajo, los planteamientos de Dolan et al. (2007) centrados en la formación, el desarrollo y la carrera profesional, y los de Alles (2009), enmarcados en la sucesión y promociones, programas de desarrollo y entrenamiento, permitieron encuadrar los subprocesos definidos para la organización, sin embargo, se hace necesario plantear un ejercicio de análisis de las necesidades y la identidad de la organización para identificar los subprocesos que se requieren para cada organización. En el presente caso de estudio, se hizo importante conectar el proceso de desarrollo desde la identificación y formación de competencias, pero también mantener un proceso de cualificación técnica y gestión del conocimiento.

Las estrategias de desarrollo del talento humano definidas, se apoyan en lo establecido por Dolan (2007) y Alles (2009), en donde la formación y el desarrollo tienen un marco de actuación frente a programas enfocados en el desarrollo individual y grupal y la formación enfocada en modelos como coaching y mentoring. Ahora bien, estas estrategias deben alinearse al contexto de la organización, necesidades y priorización de acuerdo al momento de ésta, por ello, como resultado del trabajo de estudio, y entendiendo la situación actual del grupo Hada, se definieron tres estrategias marco para la implementación del proceso de desarrollo, donde es necesario puntualizar en los objetivos de las mismas.

En este orden de ideas, la estrategia de *Liderazgo inspirador*, cobra relevancia dado que, para la sostenibilidad del desarrollo de personas y equipos, se requieren líderes que conecten las competencias con los resultados esperados, y generen una cultura del desarrollo. Por otro lado, teniendo en cuenta la identidad de la organización, como empresa técnico experta, es necesario capitalizar y transferir el conocimiento mediante la estrategia de *La magia de aprender*. Por último, con el fin de garantizar la sostenibilidad de la organización en los cargos y conocimientos claves, se identificó la importancia de

establecer el programa *Desarrolla tu potencial*, cuyo propósito es la identificación de talentos y posibles sucesores y el establecimiento de planes de trabajo para potenciar habilidades, competencias y conocimientos, lo cual hace conexión con los planteamientos de Dolan (2007) y Alles (2009) en lo referente a planes de carrera y sucesión.

Para finalizar, se logra evidenciar una conexión entre los elementos teóricos investigados y los resultados encontrados en el proyecto de estudio, en función del carácter estratégico que tiene el proceso de desarrollo en el logro de los objetivos organizacionales y su sostenibilidad, integrando las particularidades de la organización y adaptándolas a las necesidades reales de la misma.

Conclusiones

- Durante el desarrollo de la metodología, se pudo concluir que la empresa y la Alta Dirección tienen claridad de la visión y proyección organizacional, plasmada en la plataforma estratégica, por lo cual para la implementación metodológica del grupo focal se hace con el equipo que implementa, en este caso el equipo de Gestión Humano, quienes son los responsables de traducir la estrategia en acciones concretas, enfocadas en el desarrollo humano organizacional.
- En virtud de lo presentado en este proyecto, se puede concluir que para la estructuración del proceso de desarrollo humano organizacional, es necesario articular y conectar los elementos de la plataforma estratégica de la organización con las acciones cotidianas del equipo de Gestión Humana, para alcanzar una mayor profundidad en la implementación y los resultados esperados con las acciones a ejecutar desde el área.
- A partir de lo expuesto anteriormente, para la construcción de estrategias de desarrollo humano organizacional, es fundamental que la Gerencia de Talento Humano esté alineada con los lineamientos estratégicos; es decir, entender las proyecciones y tendencias, y, de esta manera, establecer acciones de desarrollo que tengan relevancia e impacto y que contribuyan a los objetivos de la organización, apalancando el talento de las personas con los requerimientos de la empresa.
- A pesar de que es un solo grupo empresarial, las dinámicas de cada empresa son diferentes, por lo cual para diseñar estrategias de desarrollo es fundamental entender la cultura y la necesidad propia del negocio o compañía, ya que, así sean equipo o

compañías de un mismo grupo, tienen características, retos y visiones específicas. Esta situación hace que las estrategias deban ser diseñadas acorde a las necesidades, de una forma dinámica y ajustada a las situaciones particulares de los equipos y negocios.

- Para garantizar la efectividad del proceso de desarrollo de talento humano, es necesario contar con el apoyo de la alta dirección, en función del apalancamiento estratégico, con relación a la asignación de recursos, que luego se reflejará en el retorno de la inversión, con el aporte del talento en competencias y conocimiento técnico.
- Teniendo en cuenta el contexto organizacional de la empresa objeto del trabajo de desarrollo, es fundamental cuidar y fortalecer el conocimiento y la cualificación técnica, dado que estos hacen parte del know how. Sin embargo, es imprescindible garantizar la gestión del conocimiento, con el fin de mantener la sostenibilidad y continuidad de la organización.
- Para la sostenibilidad del proceso de desarrollo es fundamental el rol del líder, ya que implementa la estrategia con los equipos en la cotidianidad. Por eso, se requieren acciones enfocadas al desarrollo del liderazgo que contribuyan a la potencialización de las personas y así se apalanque el mejoramiento continuo.

Recomendaciones

- Para desarrollar la estrategia de la organización, desde los retos de la gestión humana, se requiere un equipo de trabajo que sustente el alcance de los objetivos. Para esto se requiere de competencias para la implementación, pero también una mirada sistémica y estratégica de la organización, así como la capacidad para conectar la realidad del negocio con los retos del área. Por esto se recomienda hacer énfasis en el desarrollo de competencia en los equipos de Gestión Humana y su impacto en los objetivos de la organización.
- El área de Gestión de Talento Humano requiere de una mirada interdisciplinar, que implica salir de su proceso para conectar con el otro, en función del desarrollo de personas, y hacerlo desde una lectura del contexto de la organización. Por ello es fundamental tener dinámicas como equipo, en donde se converse de manera multidisciplinar sobre las estrategias de cada proceso que integra el área, así como

hacer grupos focales con los líderes y la alta dirección, para entender los propósitos organizacionales. Lo anterior para trascender de las actividades cotidianas a funciones de impacto para el proceso y la empresa.

- La construcción de una escuela de liderazgo, la cual profundice en habilidades de comunicación, liderazgo inspirador y gestión de personal, que habiliten el seguimiento, retroalimentación y acompañamiento, de cara al desarrollo de personas, equipos y la identificación de posibles talentos para la sucesión, contribuyen a la sostenibilidad del proceso y de la organización.
- La construcción de un proceso de entrenamiento estructurado y metodológico, que incluya la formación de formadores y que garantice la transmisión y adquisición del conocimiento técnico, para contribuir a su apropiación y cerrar las brechas de aprendizaje.
- Partiendo de la premisa que esta es una empresa familiar, y teniendo como base el nivel de madurez de la organización, se requiere tener un proceso de sucesión estructurado que garantice sostenibilidad y continuidad, identificando y potenciando talentos.
- Entendiendo que esta organización pertenece al sector industrial / manufacturero, en donde los procesos de automatización pueden generar una ventaja competitiva, pero también un riesgo en términos de empleabilidad, se hace necesario preparar al personal de cara a los retos orientados a la tecnología, inteligencia artificial y automatización, fortaleciendo las metodologías de e-learning.
- Identificar los niveles de desarrollo esperados según las organizaciones y cargos, para establecer un plan de trabajo enfocado a la preparación del personal, puede aportar mayor efectividad frente a las acciones tomadas y la medición en el impacto de los resultados.

Referencias

- Alles, M. (2009). *Construyendo Talentos*. Granica.
- Andrade, H. & Santamaría, G. (1996). Cartografía social, el mapa como instrumento y metodología de la planeación participativa. En: Memorias del Curso: *Participación Comunitaria y Medio Ambiente*. Proyecto de capacitación para profesiones del Sector Ambiental. Ministerio del Medio Ambiente e ICES. https://www.edumargen.org/docs/curso12-9/unid03/complem05_03.pdf
- Angulo Rincón, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53–70. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Arian, S. (2020). *El miedo a su carrera*. Kogan Page.
- Barbosa, R. (2020). *Desarrollo del talento humano como estrategia para mejorar el desempeño organizacional*. Fundación Universidad de América.
- Castilla, S. (2014). Optimización del talento en las organizaciones: una mirada desde la realidad de la dirección de RRHH. *Athena Digital*, 14(2), 285-291. <https://raco.cat/index.php/Athenea/article/view/293312>.
- Chávez-Toledo (2018). La gestión del talento humano como estrategia empresarial. *Revista Perspectiva*, 19(4), 535-55. <https://revistas.upagu.edu.pe/index.php/PE/article/view/614>
- Chopra-McGowan, A. (2022). *Effective employee development starts with managers*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/03/effective-employee-development-starts-with-managers>
- Dolan, S., & Raich M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. En S. Domingo (Ed.) *Nuevas tenencias en managment. Tendencias y aplicaciones*. (pp. 35-52). Sage.
- Dirani, K. M., Amin, M., Barhate, B., Capuchino, R. & Ibrahim, Majzun (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>

- Dolan, S., & Calle, R., (2007). *La gestión de los recursos humanos – cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*.
- Dolan, S., Schuler, R., Jackson, S., Schuler, R., & Valle, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94. <https://doi.org/10.2307/41165987>
- Fayol, H., & Taylor, F. (1916). *Principios de la Administración científica*. Lean Construction.
- Lechuga-Cardozo, J., Leyva-Cordero, O. y Cazallo-Antúnez, A. M. (2018), Liderazgo y desarrollo humano sostenible
- Legaz, I., Gutiérrez, L. & Luna, A. (2017). *Brainstorming como recurso docente para desarrollar competencia investigadora*. Facultad de Medicina, Universidad de Murcia, España.
- Levy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de competencias*. Ed. Gestión.
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for Competencies rather than intelligence*. *American Psychologist*.
- Moldoveanu, M. & Narayandas, D. (2019). *The future of leadership development*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/03/the-future-of-leadership-development>
- Montaña, F. A. (2012). El empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones. [Tesis de especialización, Universidad EAN]. <http://hdl.handle.net/10882/1986>.
- Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades: Propuesta para el desarrollo humano*. Paidós.
- Salleh, K. M., & Sulaiman. (2017). Human Resource Competencies and human resource roles in organization practice. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(4), 377-385. https://www.researchgate.net/publication/316009091_Human_resource_competencies_and_human_resource_roles_in_organization_practice
- Sandoval, C. (1996). *Investigación cualitativa*. Universidad de Guadalajara. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2815>
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. John Wiley and sons.

- Trujillo, A., Jiménez, K. P., & Medina, J. M. (2016). La motivación, la formación y el desarrollo humano como factores de incidencia en el Compromiso Organizacional. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 4(11), 35-56, <https://recai.uaemex.mx/article/view/8932>.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Granica. <https://books.google.es/books?id=Cl6p045Zpr0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Vilallonga, E. (2020). *Gestión de talento y desarrollo organizativo*. Eunsa.

Anexos

- Anexo 1: Antecedentes
- Anexo 2: Matriz de análisis estratégico
- Anexo 3: Ejercicio de cartografía social
- Anexo 4: Ejercicio Lluvia de ideas
- Anexo 5: Caracterización del proceso de desarrollo humano organizacional
- Anexo 6: Estrategias de desarrollo humano organizacional