

**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO**

**Facultad de Ciencias Económico Administrativas  
Especialización Gerencia de Recursos Humanos**

**LA PROMOCIÓN Y EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO, FACTOR  
CLAVE DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**



Universidad de Bogotá  
JORGE TADEO LOZANO

**ENSAYO DE GRADO**

**Presentado por**

**FORERO ROJAS LINA MAIGRET**

**Bogotá D.C., Colombia**

**2012**

# LA PROMOCIÓN Y EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO, FACTOR CLAVE DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

*“Una empresa sin equipos de trabajo es como un violín de una sola cuerda: algunas notas pero muy poca música...”*

*Anónimo*

## RESUMEN

En el presente documento encontraremos como la promoción y el desarrollo del talento humano es factor clave de éxito en la gestión de las organizaciones, como estas buscan motivar a sus colaboradores mediante la implementación de distintas estrategias que permitan satisfacer tres aspectos fundamentales en el individuo como son: (1) las expectativas profesionales, (2) las expectativas personales y (3) las expectativas laborales, así mismo se resalta la importancia que tiene todo trabajador dentro de una compañía y la incidencia que el mismo tiene dentro de la misma, para lo cual cobra importancia el retener, atraer y mantener el mejor talento humano, dado que si se obtiene un buen desempeño orientado hacia los objetivos empresariales se lograra un valor agregado y un elemento diferenciador en el contexto organizacional.

**PALABRAS CLAVES:** Motivación, Atracción, retención, talento humano, calidad de vida, organización.

## ABSTRACT

Presently document will find as the promotion and the development of the human talent is key factor of success in the administration of the organizations, as these they look for to motivate its collaborators by means of the implementation of different strategies that you/they allow to satisfy three fundamental aspects in the individual like they are: (1) the professional expectations, (2) the personal expectations and (3) the labor expectations, likewise the importance is stood out that has all worker inside a company and the incidence that the same one has inside the same one, for that which charges importance retaining, to attract and to maintain the best human talent, since if one obtains a good acting guided toward the managerial objectives it was achieved an added value and a differentiating element in the organizational context.

**KEY WORDS:** Motivation, Attraction, retention, human talent, quality of life, organization.



FOTOGRAFIA: LAS ORGANIZACIONES EN CHILE / TOMADA POR LINA FORERO

Desde su origen las organizaciones son pensadas y creadas a partir de las visiones que tienen las personas, son los individuos con sus conocimientos, habilidades y recursos quienes logran dar forma a una idea de negocio que luego se constituirá en una organización con una misión y objetivos específicos. De manera que la base y la proyección de toda organización depende de la potencialidad de su talento humano.

Por tanto, el desarrollo y promoción del talento humano se constituye en un objeto de estudio fundamental de las ciencias de la administración, que ha tenido y seguirá teniendo un gran foco de atención por parte de los expertos en este campo, pues cada vez se van estructurando nuevos modelos y estrategias de administración de las empresas, que tienen influencia directa en los paradigmas bajo los cuales se orientan los procesos de liderazgo, motivación y satisfacción del personal como elementos que aportan valor en la gestión organizacional.

Por ello “la Administración del Talento Humano cobra especial relevancia en un mundo todos los días más globalizado y en el que los aspectos de gestión humana pueden convertirse (y de hecho lo hacen) en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores. En este sentido, según Chiavenato (2002a) describe los diferentes componentes de la Administración del Talento Humano en la época actual y concluye que la planeación estratégica de la gestión del talento humano es una variable determinante en el éxito organizacional”. (Chiavenato, 2002 citado por Saldarriaga, Juan, 2008:141)

En consecuencia, quizás uno de los interrogantes que permanentemente está siendo centro de interés a nivel investigativo es el relacionado con **¿cómo atraer, retener y promover el desarrollo el talento humano dentro de la organización?**

Al respecto, atraer, retener y sostener el talento humano en las organizaciones significa buscar el equilibrio en las dos caras de la moneda, es decir la equidad entre la empresa y el individuo, lo cual permite a la organización obtener el mejor recurso humano capaz de trabajar con la convicción de dar lo mejor de sí, defender sus ideales y los de su empresa, crear nuevas formas de trabajo, mejorar los procesos y alcanzar las metas propuestas.

Por otro lado, pensar en el desarrollo del personal, significa también otorgar a los empleados la importancia que se merecen, procurar mayor estabilidad, ofrecer condiciones de trabajo favorables que les permita cumplir con sus expectativas profesionales, personales y laborales, aportando así a una mejor calidad de vida.

Es entonces como dicho equilibrio toma mayor fuerza en el momento en que el recurso humano representa un elemento propulsor dentro de la organización, convirtiéndose así en el engranaje fundamental para lograr la eficiencia y eficacia en una compañía.

Es aquí donde la gran mayoría de las organizaciones caen en el rutinario comportamiento de brindar a sus empleados opciones que no encajan con los intereses de los individuos o simplemente se limitan a brindar lo que les corresponde, razón por la cual se genera la principal causa de que los empleados se desmotiven y busquen en otras compañías beneficios que cumplan con las expectativas esperadas.

“Las organizaciones no pueden darse el lujo de mantener empleados insatisfechos, ya que la verdadera naturaleza de la misión y visión se lleva a cabo mediante empleados eficientes, productivos y orientados al cliente, y por lo contrario, la insatisfacción de los empleados impacta directamente en los resultados operativos. Una de las tareas más importantes de las empresas es cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador, y son precisamente los directivos los que tienen que demostrar altos niveles de humanidad y madurez emocional” (Barragán, Castillo & Guerra 2009, Pág. 147 -148)

En un estudio reciente efectuado por Towers Watson en donde recopiló información de 25 empresas de naciones como Argentina, Brasil, Chile, México y Uruguay en el periodo correspondiente entre el 2009 – 2010 sobre “las prácticas de capital humano de las Multilatinas”, demostró como las empresas multinacionales latinoamericanas se diferencian de otras regiones del mundo en términos de sus recursos humanos y como se han enfrentado a la última crisis económica. En dicho estudio se demostró que dos tercios de las empresas afirmaron tener al menos cierto grado de dificultad para atraer empleados con calificaciones cruciales, desempeño destacado y alto potencial. La mayoría opina que la dificultad es relativamente menor, pero unas pocas empresas (8%) afirmaron enfrentar problemas importantes en la contratación de personal dentro de las categorías mencionadas. (Recuperado: <http://www.elpais.com>, 14/11/2011, Montevideo (Uruguay).

Tanto las empresas multilatinas como las empresas estadounidenses coincidieron en que las tres razones principales por las que un empleado abandona la organización son: El salario, las oportunidades de desarrollo profesional y las posibilidades de ascenso; por lo que las organizaciones deben apuntar a mejorar estos tres factores y alinearlos con los intereses de la organización. Para que esto sea posible se necesita profundizar y conocer cada vez más a los empleados que la empresa posee y se hace necesario trabajar en un tema que es primordial a la hora de buscar Atraer, retener y sostener el talento humano, como lo es “la motivación y los modelos de compensación” por medio de este se recopilan todos los factores que se requieren para cautivar y satisfacer al empleado.

Es pues la motivación el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico...La motivación laboral consiste fundamentalmente en contener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios” (Recuperado de: de [www.elergonomista.com/motivación130107.html](http://www.elergonomista.com/motivación130107.html). diciembre 17 de 2011)

De esta manera, reconociendo que la motivación en el trabajo es parte fundamental en la vida de un empleado, es importante entender y analizar cómo han enfocado las empresas este proceso. Una de las formas en que la organización aborda este aspecto tiene relación con el sistema motivacional. Un sistema motivacional está estructurado con base en los elementos fundamentales que son definidos por las empresas para la retribución al desempeño de sus empleados, es decir el tipo de incentivos. Cuando los incentivos se vinculan con los resultados, los trabajadores aplicarán cada vez más sus habilidades y conocimientos en sus puestos y se sentirán motivados a trabajar en equipo. Por consiguiente, en su intento por aumentar la productividad, los gerentes se enfocan en las muchas variables que ayudan a determinar la efectividad del pago como motivador.

Por ende, vale la pena destacar que las distintas formas de compensación que se han venido desarrollando han contribuido a mejorar las relaciones laborales entre empleado – empleador, precisamente la compensación cobra importancia desde el contexto psicológico del individuo, pues en su proceso de desarrollo está latente la tendencia a compararse con los demás realizando paralelos de lo que es y de lo que puede llegar a ser, evaluando los esfuerzos realizados y el empeño puesto en cada uno de ellos, verificando sus necesidades emocionales, físicas y mentales y determinando las razones por las cuales no ha podido obtener los resultados esperados en comparación con los demás.

Justamente en este contexto es donde las organizaciones juegan un papel fundamental, pues su misión con respecto al recurso humano es desarrollar diferentes modelos de compensación que le permitan mantener motivado al individuo y conservarlo dentro de la organización. Por eso toda empresa debe hacer hincapié en los sistemas que se implementan, pues de estos depende que el empleado mantenga un nivel de motivación adecuado, ya que desde el punto de vista psicológico se tiene como principio que el ser humano responde a estímulos, es decir, en la medida en que al empleado se le permitan desarrollar y demostrar las

capacidades que como individuo posee, podrá mejorar su desempeño como profesional, crecer y llegar a aportar nuevas ideas dentro de la organización.

Tales modelos de compensación suelen dividirse en: (a) fijos como su nombre lo indican se mantienen o son constantes, (b) variables estos son determinados de acuerdo con los objetivos propuestos y determinados por los resultados, un ejemplo de ello son los indicadores de gestión y (c) modelos flexibles los cuales permiten que el empleado sea quien decida como percibir su retribución, eligiendo una parte en dinero y otra en beneficios que ofrece la compañía como seguros médicos, vales para comida, vehículos etc. Rimsky (2005). Ahondar en cada uno de ellos pensando en el cómo, cuándo y en dónde es importante, dado que el diseño de programas de compensación debe estar ajustado a las necesidades de la empresa y debe responder a las necesidades de los empleados para que pueda considerarse como exitoso o no.

Por tal razón es substancial tener en cuenta que se debe convencer a las personas correctas, aquellas que se sientan comprometidas, entusiasmadas y que quieran hacer parte del equipo de trabajo de la compañía, no obstante es también determinante el ambiente laboral que realmente se pueda ofrecer, puesto que de nada sirve crear un programa de incentivos o modelos de compensación si se está direccionando hacia el camino equivocado.



FOTOGRAFIA: LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN BANCO DE CHILE / TOMADA POR LINA FORERO

Ahora bien, es importante resaltar algunos referentes de experiencias de organizaciones en Latinoamérica que pueden constituirse en un modelo a seguir dentro de las empresas colombianas. En este orden, Chile está dentro de los que ha buscado destacarse en el compendio de procesos que se pueden llevar a cabo en las organizaciones bien sea para mejorar, mantener o retener el talento humano lo cual le ha permitido desarrollarse a nivel económico.

Es así como podemos evocar algunas de las numerosas empresas que este país posee. El “Banco de Chile”, organización que ha empleado estrategias como realizar Coaching centrado en las personas, poseen una baja rotación de personal, se destacan por pagar sobre la media de trabajo, su nómina es nacional y adicional a ello brinda al empleado y su familia prestaciones sociales atractivas lo que permite difundir un sentido de pertenencia en relación trabajador – empresa. Adicionalmente las personas no se discriminan, no hay restricción de edad y la gente no se jubila por edad hasta tanto no se tenga el suficiente capital.

Otra de las empresas que vale la pena reseñar es IBM, compañía que se resalta por mantener unida la empresa, lograr una consolidación masiva del centro de cómputo y desarrollar servicios de integración y outsourcing, a partir de ello crean estrategias que integran la gente, los sistemas y sus clientes, de esta forma logran que cada proceso que se desarrolle esté encaminado a mejorar y satisfacer las necesidades de los tres grupos. Además, uno de los aspectos por los que más se destaca IBM es porque permite que el empleado realice plan de carrera dentro de la organización y de esta manera se desplace en las distintas áreas de la empresa permitiendo desarrollar su propio conocimiento y aprendizaje, pues para la organización es fundamental que el individuo pueda desempeñarse en diversos ámbitos laborales ya que el perfil no encadena las personas y permite cambiar de profesión adquiriendo una amplia experiencia. De esta forma buscan empleados que sean capaces de entregar opciones de valor a los clientes, por lo que han creado diversas categorías dentro de las cuales se pueden ilustrar:



Así mismo han establecido políticas de beneficios como bonificaciones, auxilios educativos, reconocimientos, premiaciones, etc. Una de las mayores razones por las cuales los colaboradores deciden quedarse es porque tienen oportunidades de carrera amplias y los programas que se ofrecen son interesantes, existen fuertes lazos de valor, dedicación, confianza, éxito e innovación.

Maestranza Diesel es otra empresa que ha venido implementado estrategias que le permitan mantener su recurso humano, dicha organización se encuentran basada en valores que dan paso a crear cultura y por ende formar su propia gente, atraen a los mejores por lo tanto los procesos de selección son prolongados con el fin de seleccionar la mejor persona para el puesto adecuado, ayudan a desarrollar su talento humano por medio de personal calificado y con una amplia experiencia dentro de la organización; el Jefe se encuentra al servicio de sus trabajadores con el fin de ser un facilitador y apuntan a erradicar el miedo en las relaciones de trabajo buscando así la confianza, expresando sus sentimientos y generando nuevas ideas que pueden conllevar a mejorar los procesos dentro de la empresa.

Es por eso que las empresas Chilenas han buscado a lo largo del tiempo mejorar y sobresalir en sus prácticas laborales, ya que estas prácticas han implicado que los trabajadores obtengan más estabilidad en las organizaciones y en consecuencia que la economía del país sea más sólida, creciente y competitiva. En efecto esto se refleja en indicadores de desarrollo de su sociedad, como se hace evidente en la infraestructura, las vías y medios con los que cuenta este país, así como en las condiciones de vida de sus habitantes, incidiendo en la disminución del índice de pobreza.

Una vez examinadas estas experiencias de empresas chilenas, resulta interesante establecer una comparación con las empresas Colombianas. Para empezar se puede afirmar que en el país existen diferentes compañías que también sobresalen en sus procesos para mejorar la calidad de vida del empleado y han comprendido que el recurso humano es de vital importancia para la organización. Dentro de las empresas Colombianas que más se han destacado por su buen desempeño en el mercado encontramos a Quala, su éxito ha sido basado en la generación de nuevas ideas ya que al interior de la misma se estimula el talento humano por medio de programas e incentivos que le permiten llegar a sus empleados, es reconocida por su equidad, comunicación, participación y desarrollo; posee beneficios adicionales para sus trabajadores tales como préstamos educativos, préstamos de libre inversión, auxilios médicos entre otros.

Sin lugar a duda cada empresa forma sus propios parámetros, su propia cultura encaminada a mejorar sus procesos y así como en Chile y Colombia siempre existirá una brecha entre las empresas que se preocupan por optimizar la calidad de vida del trabajador y las que les cuesta trabajo comprender e implementar las buenas prácticas laborales. Pues tal y como se ha detallado se evidencia que todas las empresas ofrecen en su mayoría distintos medios de atracción laboral y se asemejan en los incentivos que utilizan, unas impactan más que otras, bien puede ser por su capacidad adquisitiva y económica que poseen para ofrecer lo mejor a sus empleados y otras con sus limitaciones tratan de atraer y mantener a los mejores talentos, innovan, desarrollan y crean nuevas formas de satisfacer las necesidades de sus clientes internos, pues saben a ciencia cierta que quien mueve



a las empresas es el talento humano y mientras este no se encuentre motivado no existirán empresas reconocidas en el mercado.

Hasta aquí a nivel de las empresas chilenas y colombianas se han logrado identificar e ilustrar avances en relación con los modelos de compensación, sistemas de motivación y otra serie de condiciones que contribuyen en el desarrollo y promoción del talento en una organización. Sin embargo tal y como lo afirma Luis Zavata (conferencista –empresa Disal, Chile, diciembre 9 de 2011) en el campo de la gerencia de recursos humanos existen actualmente una serie de aspectos que emergen como los principales desafíos para los profesionales que se desempeñan en esta área: conocimiento especial y visión general, éxito de la empresa y sus integrantes, diagnóstico acertado, aplicaciones prácticas: soluciones, servicios y efectividad, capacidad de influencia y proposición, crecimiento con equidad y competitividad, desarrollo de personal.

Precisamente son desafíos, dado que si no se tiene pleno conocimiento de cada uno de estos asuntos, es difícil direccionar los propósitos organizacionales, por tal razón se hace necesario que la gerencia se encuentre especializada en el desarrollo de sistemas de gestión humana que permitan la incorporación del talento a la organización, el desarrollo e implementación de prácticas y programas que potencialicen el desempeño sobresaliente y fortalezcan los vínculos de identidad con la organización promoviendo procesos propios de la gestión humana como lo son: relaciones laborales, motivación, reconocimiento, manejo de recompensas, comunicación y planes de carrera.

Por tal razón los procesos de gestión humana cobran relevancia en pleno siglo XXI, teniendo en cuenta que el mundo se mueve a un ritmo muy acelerado y exigente, por lo tanto se requiere innovar, generar y gestionar nuevos procesos que permitan trascender en cada una de las personas con el fin de promover un buen desempeño a nivel laboral y por ende lograr impacto en los mercados competitivos, contribuyendo en un crecimiento económico.

De manera que siempre la tendencia ha de ser el mejorar las prácticas laborales que ya se tienen, evitando la rutina y el detrimento de las condiciones de trabajo, bajo la excusa que es suficiente la gestión realizada, de esta forma se estará actuando conforme al comportamiento de las organizaciones más avanzadas, donde la gestión del talento humano adopta una posición de inconformidad con el presente y considera que todo se puede y debe mejorar y desarrollar aún más, a pesar del nivel de excelencia ya conquistado, que la calidad de vida puede mejorar aún más y que la empresa puede alcanzar resultados aún mejores.

En este sentido, la gestión humana al centrarse hoy más en apoyar el desarrollo de las capacidades de los empleados y dirigir de forma adecuada sus estrategias para formarlos, logrará líderes que se desempeñan satisfactoriamente orientando su labor hacia los objetivos empresariales generando con ello un valor agregado y un elemento diferenciador en el contexto organizacional.

## BIBLIOGRAFIA

- BARRAGÁN, CASTILLO & GUERRA. 2009. “La retención de empleados eficientes :importancia estratégica de la fidelización de los empleados. Daena: International Journal of Good Conscience. 4(2): 145-159. Septiembre 2009. ISSN 1870-557X.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. 2002. Gestión del Talento Humano (1ª Edición). México: Mac Graw Hill.
- <http://www.elergonomista.com/motivacion130107.html>. diciembre 17 de 2011
- Multilatinas capitalizan su talento y se posicionan favorablemente. El País.com. 14 nov de 2011. 30 nov de 2011. <[http://www.elpais.com.uy/suplemento/economiaymercado/multilatinas-capitalizan-su-talento-y-se-posicionanfavorablemente/ecoymmer\\_606154\\_111114.html](http://www.elpais.com.uy/suplemento/economiaymercado/multilatinas-capitalizan-su-talento-y-se-posicionanfavorablemente/ecoymmer_606154_111114.html)>
- RIMSKY M. TOLO. 2005. Administración de la Remuneración Total. Nuevos sistemas de pagos al personal. México: Mc Graw Hill.
- SALDARRIAGA RÍOS, JUAN. 2008. Gestión Humana: Tendencias y perspectivas. Revista Estudios Gerenciales. Vol 24 No 107 (Abril – Junio, 2008), pag 137 – 159
- VARELA, RICARDO. 2006. Administración de la compensación: sueldos, salarios y compensaciones. México: Pearson Educación -Prentice Hall.