

**Gestión del talento humano: más allá de los recursos organizacionales.**

KATHERINE DAZA MARTÍNEZ

Mireya López Chaparro  
**Docente Encargado**

**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS  
Carrera 4 # 22-61  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
ENERO DE 2012**

**Tema de ensayo:** Gestión del talento humano en entidades públicas: caso Chile

## **Resumen**

La Gestión Humana, una disciplina que ha logrado gran auge en los últimos años a nivel internacional, ha demostrado desde su posicionamiento como área o departamento en las organizaciones, que uno de los factores claves de éxito de toda organización es su orientación hacia las personas, por tanto, diferentes expertos en gestión organizacional, como Martha Alles, han expuesto la gestión del “Talento” Humano como el mejor enfoque a tomar por parte de estas, para que siguiendo procesos de gestión por competencias, del cambio e integrando equipos competitivos, se pueda lograr en alineamiento con la estrategia de la organización, elevar los niveles de motivación empresarial, y por tanto, la productividad y rentabilidad de las mismas, para de esta forma asegurar el éxito de sus organizaciones.

Es así como el presente escrito pretende mostrar, desde una experiencia de buenas prácticas en empresas de Chile, que la Gestión del Talento Humano va más allá de los recursos organizacionales y, a partir de su orientación hacia las personas y sus competencias, posibilita el éxito a nivel nacional e internacional a empresas que, como el Banco de Chile, le apostaron a este enfoque.

**Palabras Clave:** Gestión Humana, organizaciones, personas, liderazgo, gestión del talento humano; competencias, recursos humanos, factor clave de éxito.

## **Abstract**

Human Management, a discipline that has been booming in recent years at international level, has shown from his position as an area or department in organizations, one of the key factors of success of any organization is its people-oriented, therefore different organizational management experts as Martha Alles, have exposed the management of the "Talent" Human as the best approach to take by these, so that processes following skills management, change and integrating competitive teams are can be achieved in alignment with organizational strategy, improve business motivation levels, and therefore, productivity and profitability of the same, to thus ensure the success of their organizations. Thus, this paper aims to show, from an experience of good practices in companies in Chile, the Human Resource Management goes beyond organizational resources and from its orientation toward people and their skills, enables success national and international companies such as Banco de Chile, I bet this approach.

**Keywords:** Human Resource Management, organizations, people, leadership, talent management, competencies, human resources, key success factor.

## **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: MÁS ALLÁ DE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES**

### **Comentarios Iniciales**

El II Seminario Internacional Chile- 2011 fue una muy buena oportunidad para ofrecer la posibilidad de conocer diferentes experiencias en el tema de recursos humanos a nivel internacional. Ver cómo se realiza la gestión del recurso humano en otro país y ver allí similitudes con los procesos colombianos, estimula a continuar trabajando en pro de ello y a conformar equipos más sólidos que confluyan en que el éxito se hace evidente en el esfuerzo y la constancia que se imprima a cada una de las actividades diarias que se realizan y sobre todo, a la creatividad e innovación que a bien se instaure y proyecte en las organizaciones donde nos desempeñamos, como un inicio para fortalecer los procesos que allí se desarrollan, con el empeño puesto en la efectiva realización de nuestro trabajo, en busca de mejores resultados que lleven a lograr procesos más exitosos.

La Universidad Jorge Tadeo Lozano, nos permitió hacer visibles los conceptos vistos y manejados en el aula de clase, como un logro de toda una Facultad, enfatizando en experiencias que brindaran a cada Especialización elementos prácticos y tangibles que aportaran a nuestro desarrollo profesional, y que más aún, fortalecieron nuestros procesos personales y abonaron a construir espacios de relacionamiento profesional y personal.

Directamente, en alianza con la Universidad de Santiago de Chile, también nos brindaron la oportunidad de crecer en el conocimiento de experiencias referidas a la gestión de recursos humanos, y a elementos que para ella se requieren como el Liderazgo, trabajado en el aula con la USACH. En esta medida, posicionarnos críticamente ante postulados o propuestas presentadas nos llevó a pensar mejores procesos, que pudieron ser contrastados en las visitas realizadas a algunas empresas “exitosas” de Chile, que han logrado con sus buenas prácticas,

demostrar la importancia del recurso humano en las organizaciones y cómo la buena gestión del mismo lleva a conseguir altos niveles de productividad y de resultados positivos, que se evidencian además en gente motivada y comprometida con su trabajo.

En esta línea, es importante destacar que las empresas visitadas nos dieron grandes luces de lo que es una buena gestión, contando con diferentes estilos de liderazgo, nos mostraron cómo no rige un estilo en particular sino cómo la dedicación, la constancia y sobre todo, el direccionamiento en las personas son factores básicos y claves para la obtención de resultados favorables. Es así como cualquiera de las empresas visitadas pudo ser seleccionada para la elaboración de este escrito, pero fue el Banco de Chile, como organización, el que se convierte en la empresa elegida, dado su carácter público y porque llamó la atención, de manera especial por esta misma característica, que sea una organización a la vanguardia, que está en línea con las mejores empresas de su país y del mundo, que incorporó las competencias en sus procesos y que hace evidente allí la importancia de buenos procesos de retención del personal, para conseguir aquello que han logrado hasta el momento. Además de lo anterior, fue interesante ver que en medio de la exposición realizada por el Director de Gestión Humana no se hizo expreso directamente el tipo de liderazgo manejado pero, aún así, se expresó que, a pesar de contar con una cultura vertical, se quiere pasar a una cultura “participativa”. En esta experiencia, fue importante encontrar una organización muy bien estructurada, con modelos puntuales que como bien expresó el mencionado Director, “se atomizan”, adaptándolos a su empresa, de manera tal que genera su propio modelo y se rigen por él de una manera innovadora y exitosa. Y bueno, cabe resaltar que, dentro de su proceso de gestión del talento humano se trabaja en base a competencias “de verdad” puesto que al preguntar si seguían un modelo específico, como el de Martha Alles, se responde a ello que a pesar de sí tenerlos en cuenta no se rigen estrictamente por ellos, sino que los adaptan y adoptan de manera tal que puedan realmente emplearlos, de acuerdo a sus necesidades y realidad organizacional.

## Introducción

A continuación se abordará la temática de Gestión del Talento Humano en las organizaciones, una temática en auge que se ha venido incrementando para su aplicación en las empresas, por demostrarse que cuando las organizaciones orientan sus gestiones hacia las personas, al centrarse en ellas, los procesos empiezan a fluir de una manera más óptima, recursiva y motiva a los empleados a trabajar con más interés, pertenencia y compromiso con sus funciones.

De esta manera se pretende demostrar que los recursos humanos son el factor más importante dentro de las organizaciones y que este no es un recurso más dentro de estas, sino que trasciende este concepto, motivo por el cual muchas empresas han decidido cambiarle el nombre al área por el de “talento” humano, ya que este le da un viraje con mayor relevancia en las personas, como el factor primordial de una organización, de quien depende todo lo que allí se gestione.

Teniendo en cuenta lo anterior y los comentarios iniciales, se llevará a cabo una exposición de la temática en 3 apartados, uno inicial, que dará cuenta de la Gestión Humana desde una perspectiva global, que adentre al lector en las características generales que esta conlleva, algunos elementos a tener en cuenta en este proceso de gestión, sus generalidades y sobre todo la importancia de esta en las organizaciones; seguidamente en la segunda parte se expondrá brevemente el caso del Banco de Chile, como un ejemplo de buenas prácticas, mostrando cómo se desarrolla allí la gestión del Talento Humano, exponiendo además la importancia dentro de sus procesos organizacionales de la inclusión de competencias, dado su auge en los últimos años. De esta manera se finalizará con un apartado de análisis y conclusiones a partir de lo expuesto en el primer apartado, en contraste con lo encontrado en la visita al Banco de Chile y la proposición planteada.

## ***Elementos de la Gestión Humana y su importancia en las organizaciones***

“..., cuando las organizaciones se ocupan de la gente cuentan con un área de Recursos Humanos o Capital Humano en lugar de una “oficina de personal”. Aplican, además, buenas prácticas en la materia; parte de los objetivos a lograr radican tanto en la buena selección como en las políticas de retención, y –un aspecto muy importante- en el desarrollo del personal” Alles (2008:37)

El área de recursos humanos cuenta con una ardua y compleja tarea que va más allá de trabajar con recursos físicos o materiales, o con recursos técnicos, pues estos son manejados precisamente por las “personas”, los recursos “humanos”, justamente los recursos más importantes y primordiales de toda la empresa y por ende, de esa área, pues de ellos dependen los demás procesos y/o actividades que se deban realizar dentro de una organización.

El engranaje y buen funcionamiento de la organización depende del buen desarrollo de los procesos del área de recursos humanos, de cada una de las labores que allí se ejecuten. Desde un buen proceso de reclutamiento y selección, pasando por una adecuada inducción, por contar con políticas claras de compensación y retención; así como con actividades puntuales de motivación y efectivos procesos de formación (luego de diagnosticadas las necesidades), con planes de carrera y hasta con buenos procesos de retiro.

## ***La planeación estratégica un factor fundamental en la gestión humana***

En medio de la gran variedad de responsabilidades que tiene el área de recursos humanos ésta se ha convertido en el soporte fundamental de toda empresa y así, en el aliado estratégico de todas las demás áreas y en general, de la organización. Cabe mencionar entonces la importancia para todo ello de que el área logre la alineación de las personas con el plan estratégico de la organización, pues esto supondrá que la proyección y las metas planteadas se cumplan a corto, mediano y largo plazo. “Supone la participación activa de los actores organizacionales, la

obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio” Serna (1997: 29).

La Gestión Humana es una disciplina que ha generado distintas y diversas posiciones en el tiempo, reflexiones, modelos, teorías, que finalmente han mostrado que se requiere de manera indispensable en las organizaciones, como parte de la estrategia de las mismas para lograr el éxito. Siguiendo esta idea, es significativo destacar aquí que cada organización cuenta con sus particularidades, por ello, es primordial contar con una planeación estratégica, “un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa” Ogliastri (1990: 37), que guíe todos y cada uno de los procesos organizacionales y que oriente sus líneas de acción; este es precisamente uno de los grandes retos que debe apoyar el área de talento humano.

De esta forma, como otros procesos, áreas o departamentos adoptados por las organizaciones, esta ha ido generando cambios y evolucionando en el tiempo y, particularmente, se ha ido posicionando por encima de otros, teniéndose en cuenta como uno de los asuntos más importantes y estratégicos a incluir dentro de las agendas de la alta gerencia.

### ***El Liderazgo, una clave para el buen desarrollo de los procesos***

Muchas organizaciones y en ellas, sus dirigentes, siguiendo modelos específicos, despliegan líneas de acción frente a los procesos y/o actividades a desarrollar; pero también muchas veces, siguiendo estilos de liderazgo de sus mismos directivos, empiezan a generar culturas organizacionales particulares que se mueven de esta misma manera; con rasgos característicos del estilo propio de la dirección van forjando características organizacionales, pues sus empleados acogen y siguen muchas veces estos patrones de comportamiento, aún –en

algunas ocasiones- sin ser de su agrado, y finalizan adaptándose a ellos de manera tal que los interiorizan y continúan en su dinámica, para lograr de esta forma cumplir con su deber.

“Cada época refleja los efectos de las decisiones de los antecesores, de quienes se hereda la simbología cultural del pensamiento a través de la educación y el manejo del poder, el cual se reproduce en los modelos económicos, políticos y en la familia” Caro (2001:2-3)

En las organizaciones se encuentran entonces estilos conocidos como el autocrático, haciendo seguir líneas paternalistas, donde las órdenes son la base de la dinámica de sus empleados, las reglas son estrictas y los empleados las respetan y actúan bajo éstas, cumpliendo a diario con sus obligaciones; otros más democráticos, que son más flexibles y no emplean estructuras rígidas, son más participativos y buscan la cooperación; y así, diversos estilos que orientan las dinámicas de cada una de las organizaciones, que se convierten en un enigma por determinar, pues no se puede establecer con seguridad que uno u otro estilo sea el más adecuado, eso sí, teniendo en cuenta que, como se está observando actualmente, a pesar de los bruscos y fuertes cambios que está imponiendo la globalización, se piensa en la gente, en su bienestar.

“Las grandes luchas de la humanidad se han evidenciado en el rompimiento de la vida, en la presencia de los sistemas dedicados sólo a la producción y al dominio del hombre sobre el hombre en una resolución del poder a partir de las formas piramidales (arriba-abajo). Estas formas dominantes en la sociedad occidental producen igualmente procesos de pensamiento verticales y limitaciones de la percepción y de la visión, expresadas en sistemas egocéntricos, autocráticos y tecnocéntricos” Caro (2001:2)

Esta expresión puede darnos cuenta de la orientación hacia ciertos estilos no tan convenientes frente al direccionamiento de las organizaciones, no diciendo con ello que no den resultados, o que uno contrario sea el único a seguir o el más efectivo -porque se ha visto que modelos autocráticos también han dejado buenos

resultados-, pero sí da luces frente al reto que precisamente el área de gestión humana tiene ante las diferentes características de personalidad que se pueden llegar a encontrar en una organización y el manejo que a ellos debe darse, para que se obtengan los mejores resultados y al tiempo, sus empleados se sientan motivados en el desempeño diario de sus labores.

En el caso de Colombia es muy evidente que este es sobre todo un reto para los líderes de empresas públicas, quienes deben dedicarle mayor tiempo al personal a su cargo pues allí es notorio, sobre todo en quienes atienden público, que el trabajo es agotador por las altas cargas laborales que afectan los estados anímicos de sus funcionarios y cuando deben enfrentarse a sus “clientes” están mediados por altos niveles de estrés que no les permite actuar con calma ni serenidad, sino por el contrario, alterados y buscando minimizar al máximo los tiempos de dicha atención.

“... el Estado moderno es retado a mejorar en el ejercicio de la profesionalización burocrática, no sólo en materia técnica, sino en el grado de educación y sensibilidad de su personal para atender la demanda real del mercado a través de sus clientes. Por lo tanto, se hace necesaria la concientización de los dirigentes, públicos y privados, respecto a la formación de sus colaboradores en valores corporativos y procesos efectivos de mejoramiento de calidad del servicio, lo cual afecta de manera directa la calidad de vida social” Caro (2001:20)

Vemos entonces cómo en una organización sus directivos no deben dejar de lado ningún elemento referido a la gestión humana de sus empleados, pero al tiempo, deben poner su empeño también en que estos direccionen su accionar y servicio hacia los clientes, otro recurso que hace parte del recurso humano de la organización, que debe cuidarse y trabajarse dentro de este mismo proceso porque de ellos también depende su éxito.

### ***Clima y Cultura Organizacional, elementos para una buena gestión***

La cultura organizacional, en este caso, como uno de los elementos más evidentes de la Gestión Humana, y por esta línea, el clima organizacional, constituyen el reflejo de las decisiones tomadas por los directivos de las organizaciones e igualmente, evidencian estilos personales de liderazgo, que van forjando la dinámica organizacional.

En este sentido, se tienen en cuenta además diversos factores de la personalidad de los empleados, sus formas de actuar, de percibir e interpretar los diversos acontecimientos de su diario laboral, así como sus características individuales, que les permiten destacarse y evidenciar sus capacidades, de acuerdo al cargo que desempeñen o las funciones que realicen. “A la hora de analizar las capacidades de una persona, tres son los planes a tener en cuenta: los conocimientos, las destrezas y las competencias” Alles (2008:40).

Todos estos son elementos constitutivos de las dinámicas organizacionales. Desde el punto de vista del área de gestión humana, estos elementos facilitan la ubicación de las personas en el lugar donde se van a desempeñar más adecuada y exitosamente y permiten identificar de manera apropiada y oportuna necesidades de motivación o aspectos a reforzar, para que el trabajo sea más agradable y genere el interés de trabajar también en potenciar sus capacidades y talentos.

“La motivación de las personas pasa por carriles desconocidos en una primera instancia, y es algo sobre lo cual corresponde indagar. El talento, cuando se presenta (muchas veces, interpretado como algo casi mágico), simplemente está, se observa, y se puede representar como la conjunción de los tres elementos mencionados: conocimientos, competencias y motivación” Alles (2008:45).

Por lo expuesto, el Clima organizacional que se va generando en las empresas como parte de la dinámica interna es el que refleja dentro de las mismas la Cultura organizacional, evidente por las políticas y valores que promueven las

organizaciones, manifiesta en cada una de las actuaciones diarias de sus empleados. Una lleva a lo otro y viceversa, por tanto es necesario que ambos aspectos funcionen debidamente si uno de los desafíos organizacionales es además, la orientación en el servicio y por ende, en sus clientes.

### ***Banco de Chile: un modelo de gestión del Talento Humano***

Teniendo en cuenta todo lo anterior y cada uno de los elementos mencionados, se resalta que la orientación de las organizaciones hacia las personas es un factor clave de éxito que requiere, como bien lo afirmó desde su experiencia, el Sr. Herb Kelleher (famoso por la exitosa estrategia que empleó en las aerolíneas Southwest Airlines), “Un enfoque humanista en el trato a los empleados. Los valoramos como individuos, no sólo como trabajadores. Creamos un ambiente en el cual es posible divertirse y ser uno mismo”<sup>1</sup>

Esta orientación hacia las personas y las competencias, desde procesos de gestión, es la abordada por el Banco de Chile, el cual, en la visita realizada a su país nos demostró desde la práctica que realmente es un factor clave de éxito que moviliza a los empleados y les hace sentirse satisfechos con su trabajo “... la metodología de gestión de recursos humanos por competencias tiene un enfoque más ambicioso, ya que, en definitiva, se busca que cada persona que ocupe una posición sea “adecuada y apta”” Alles (2008:34) y así, lograr una actuación motivada por la propia voluntad y el agrado que trae consigo cada una de sus labores, llevándoles al logro y efectividad en las metas propuestas por cada área y en general, por la organización.

Siguiendo todo ello, se narrará brevemente la experiencia expuesta por el Banco de Chile, que contiene gran parte de los elementos mencionados, quien es uno de los pocos ejemplos de una empresa pública que sigue el modelo de gestión del talento humano, y ha logrado su éxito siguiendo este enfoque.

---

<sup>1</sup> Tomado de: <http://mx.hsmglobal.com/notas/56083-5-preguntas-herb-kelleher>

El Banco de Chile considera que su evolución puede demostrarse a la luz de la teoría de “organizaciones en crecimiento” planteada por Larry Greiner, quien describe que las organizaciones pasan por 5 fases de crecimiento y desarrollo, cada una con una crisis respectiva que supera para continuar a la siguiente fase, generando los eventos de revolución de las empresas, como el autor le denomina, que le posibilitan a la empresa crecer; es así entonces como en duplas plantea las siguientes etapas, con la respectiva crisis que causa<sup>2</sup>: la creatividad- crisis: liderazgo; dirección- crisis: autonomía; delegación- crisis: control; coordinación- crisis: burocracia; y supervisión y colaboración- crisis: interna de crecimiento.

Acudiendo a lo anterior, el Banco de Chile considera justamente encontrarse en esta última etapa de colaboración, la cual, se direcciona hacia los equipos y el talento de cada uno de sus miembros, que van pasando de la supervisión a la autodisciplina y el control social<sup>3</sup>.

De esta manera, emplean diversas estrategias que confluyen en una gestión del talento humano por competencias, donde su principal capital son las personas. ¿Qué hace entonces el Banco de Chile, desde su área de Gestión Humana? Le apuesta a las capacidades de sus trabajadores y tiene en cuenta su antigüedad para valorarlos y darles el lugar que merecen, y trabajan en sus potencialidades y el desarrollo de sus competencias.

Mediante una fuerte estrategia de retención, que tiene en cuenta precisamente 2 elementos que son la meritocracia y la antigüedad, estimulan a sus empleados para que se muevan proactivamente, para que ellos mismos expongan nuevas ideas y tácticas que les motiven y se puedan desarrollar, de manera tal que de ellos mismos surjan las estrategias para permanecer dentro de la empresa, con sentido de pertenencia y compromiso. Mediante esta estrategia global, llevan un mapeo (cada 2 años) de la gente mediante *Assessment Center* en desempeño y antigüedad, manejan *coaching* personalizado, sistemas de actualización y trabajan

---

<sup>2</sup> Tomado de: [http://www.12manage.com/methods\\_greiner\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_greiner_es.html)

<sup>3</sup> Tomado de: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/541739/El-Modelo-de-Greiner-sobre-el-crecimiento-de-las-organizaciones.html>

en base a competencias, en sus procesos de reclutamiento, selección y capacitación.

Dentro de este espacio de trabajo basado en competencias, el Director de Gestión Humana hace la claridad que, aunque retoman modelos muy conocidos como el de Martha Alles, ellos mismos han desarrollado sus propias competencias y han generado un modelo particular, atomizando los demás modelos adaptándolos a la empresa.

Además de lo anterior, para ellos es fundamental el trabajo en equipo para el logro de los objetivos, “El área de comunicación es la amalgama de la organización, la que agrupa todos los procesos organizacionales”. Esta es la expresión manifiesta, en su exposición, por el Director de Gestión Humana, quien destaca de esta forma el papel de vital importancia que cumple el área de comunicaciones, exponiendo alterno la realización de diversos proyectos corporativos y de comunicaciones que desarrollan allí en pro de la gestión del cambio.

Igualmente, otros procesos que ejecutan son los estudios frecuentes de clima organizacional, pues es un factor que “se cuida, se venera”, como bien manifiesta, por ser uno de los factores de éxito; así como estudios de satisfacción que realizan a sus empleados, para determinar qué tan motivados o “satisfechos” están con su trabajo y a partir de allí detectar posibles necesidades a tratar. Buscan permanentemente rentas competitivas, para la cual hacen mediciones constantes, anualmente, comparando con las grandes empresas de su país, y también miden la equidad interna.

Ante todo ello, una forma “clave” de hacer adecuadamente las cosas dentro del Banco de Chile, expuesta por el mismo Director de Gestión Humana, es “piloteando”, lo cual realizan a través de observación directa de la experiencia, que les permite ir pauteando cada una de las acciones realizadas y lo que les posibilita hacer seguimiento e ir evaluando para determinar lo que sea mejor.

Es así como, en pocas palabras, se puede resumir lo que el Banco de Chile hace, desde su proceso de gestión del talento humano por competencias, siendo el área de gestión humana el área estratégica de la compañía, que articula no sólo sus procesos, sino todos los demás de la empresa, generando así un valor agregado frente a otras empresas de su medio.

### ***Conclusiones***

A partir de esta experiencia puntual, de todo lo aprendido en las demás visitas realizadas durante nuestra estadía en Chile y más aún, gracias a los conocimientos adquiridos en el desarrollo de nuestra Especialización, no cabe la menor duda de que la Gestión Humana, más precisamente la gestión del Talento Humano va más allá de los recursos organizacionales, supera los límites puestos por quienes ven a las personas como simples instrumentos que le dan utilidad a algo, trascendiendo en las personas como el capital más importante dentro de una organización y de esta manera, dentro de una sociedad que en medio de la globalización y de los acelerados y abruptos cambios económicos que trae consigo, piensa en el bienestar y la calidad de vida de las personas.

Es evidente la alta importancia que se le ha venido dando a las personas, a la gestión del talento humano, y en este mismo sentido, al direccionamiento en sus capacidades y en sus potencialidades, a la gestión de competencias, y por tanto, la relevancia que trae consigo la motivación de las personas en una empresa; un proceso delicado, que requiere un trabajo conjunto de la dirección con sus empleados y el alineamiento de los intereses propios con el marco estratégico de la organización.

La Gestión Humana constituye entonces un área que las organizaciones, especialmente las de carácter privado, incluyen dentro de sus estructuras porque se han dado cuenta que estratégicamente es la más rentable y efectiva para el éxito de sus compañías. Por ello, además, se inclinan en los últimos años a

realizar Gestión del Talento Humano, más que del recurso humano, dándole un valor agregado a este proceso al ver en las personas el capital más importante de sus empresas, valorándoles no como un “instrumento”, o como un elemento más, sino como verdaderos seres humanos que, en su diferencia e individualidad, aportan no solo a la productividad y rentabilidad de sus economías, sino a mantenerla y a perdurar y ser competitivos en sus sectores.

Con todo ello, aprovechan al máximo las diferentes habilidades, aptitudes y, como la palabra misma lo dice, los “talentos” que hay en su empresa y que pueden explotarse de una manera positiva en pro de ser empresas que sobresalgan en el mercado, al distinguirse por buscar el bienestar de sus empleados, ya que esto conlleva a que sean trabajadores realmente motivados y esto se evidencie en los resultados que logran.

Siguiendo este rumbo se ha encontrado que, paralelo a ello, la gestión del talento humano va de la mano con la gestión de “competencias”, porque justamente ésta es la que posibilita la constitución de equipos altamente competitivos, al tener en cuenta las mejores características manifiestas por los empleados, y hasta aquellas que no son tan evidentes, pero que hacen parte de su ser, y en esta medida, conforman una relación directamente proporcional que permite fortalecer el engranaje de las organizaciones, convirtiéndolas en entidades llamativas para la gente por su direccionamiento en la calidad de vida de las personas y por ende, por pensar y trabajar en el bienestar social, como elemento constitutivo de un buen ambiente y dinámica laboral, proporcionando condiciones laborales acordes con lo que las personas quieren.

## Bibliografía

Alles, Martha. (2008) Desarrollo del Talento Humano Basado en competencias. Buenos Aires- Argentina. Granica.

Caro Fernández, Arelly. (2011) Gestión Humana: La imagen del servicio. Bogotá, D.C.- Colombia. MacGraw Hill.

López Ferré, Juan. (2002) “Organizaciones en crecimiento”. Recuperado de: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/541739/El-Modelo-de-Greiner-sobre-el-crecimiento-de-las-organizaciones.html> 12-01-2012

Ogliastri, Enrique. (1990) Manual de planeación estratégica: Teoría, aplicaciones y casos (3ª. Edición). Bogotá- Colombia. Tercer mundo editores.

Serna Gómez, Humberto. (1997) Gerencia estratégica: Planeación y gestión- Teoría y metodología (5ª. Edición). Bogotá D.C.- Colombia. 3R editores.

Serna Gómez, Humberto. (2008) Gerencia estratégica. Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. (10ª. Edición). Bogotá D.C.- Colombia. 3R editores.

[http://www.12manage.com/methods\\_greiner\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_greiner_es.html) 12-01-2012

<http://www.bib.uia.mx/gsd/docdig/didactic/EstudiosEmpresariales/ae001.pdf> 12-01-2012

<http://mx.hsmglobal.com/notas/56083-5-preguntas-herb-kelleher> 17-01-2012

<http://www.gerencia.com/gestion-del-talento-humano.html> 17-01-2012

## Tabla de contenido

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Comentarios Iniciales.....	4
Introducción .....	6
<i>Elementos de la Gestión Humana y su importancia en las organizaciones</i> .....	7
<i>La planeación estratégica un factor fundamental en la gestión humana</i> .....	7
<i>El Liderazgo, una clave para el buen desarrollo de los procesos</i> .....	8
<i>Clima y Cultura Organizacional, elementos para una buena gestión</i> .....	11
<i>Banco de Chile: un modelo de gestión del Talento Humano</i> .....	12
Conclusiones.....	15
Bibliografía .....	17