

**Talento Humano: Como Alcanzar una Ventaja Competitiva Sostenible**

**Diana Patricia García Aldana**

**Universidad de la Sabana**

## Resumen

Es el propósito de este artículo reconocer los elementos que intervienen en el manejo del talento humano para lograr una ventaja competitiva sostenible, igualmente reconocer los aspectos que permiten afrontar el reto de convertir en ventaja competitiva sostenible el capital humano en las organizaciones, así como también determinar el ámbito de participación que tiene el Psicólogo en los procesos de gestión humana en el contexto organizacional. La nueva tendencia administrativa pone en evidencia estrategias específicas para desarrollar, mantener y apalancar el talento de las organizaciones, ofreciendo un punto de vista que conecta permanentemente el éxito organizacional con el desarrollo de las personas, en donde éstas son valoradas como un recurso escaso y por ende la necesidad e importancia de maximizar su retorno, alineando, comprometiendo y midiendo su desempeño. No obstante el Psicólogo interesado en el bienestar y la realización plena del ser humano encuentra en los procesos de gestión de talento humano un espacio importante de actuación, el cual sugiere la comprensión de la relación entre persona, su entorno social, los procesos de desarrollo individual y organizacional, y por consiguiente diseñar estrategias que propendan por el bienestar y la salud mental de los miembros de una organización, así como también generar y crear condiciones que permitan el desarrollo del potencial humano.

## Abstract

The purpose of this article is to recognize the elements that intervene in the management of human talent to achieve a sustainable competitive advantage, equally to recognize the aspects that allow to confront the challenge of transforming into sustainable competitive advantage the human capital in the organizations, as well as to determine the participation environment that has the Psychologist in the processes of human administration in the organizational context. New administrative tendency puts in evidence specific strategies to develop, to maintain and to support organization talent, offering a point of view that connects the organizational success permanently with the development of people where they are valued as a limited resource and equally the necessity and importance of maximizing its return, aligning, committing and measuring their performance. Nevertheless the Psychologist interested in the well-being and the human being full realization finds in the processes of administration of human talent an important space of performance, which suggests the understanding of the relationship among person, its social environment, the singular and organizational processes of development, and consequently to design strategies that involve for the well-being and the mental health of the members of an organization, as well as to generate and to create conditions that allow the development of the human potential.

### **Talento Humano: Como Alcanzar una Ventaja Competitiva Sostenible**

El presente artículo se desarrollará teniendo en cuenta aspectos importantes y propios de la persona, en donde el ser humano es más que la sumatoria de la interacción de diversas creencias, valores, deseos, necesidades y motivaciones que posee; y todo ello converge en su conducta, en su forma de relacionarse con el mundo, de percibir la realidad y de adecuarse a ella.

Dentro de esta realidad se enmarca el presente trabajo “Talento Humano como La Ventaja Competitiva sostenible”. La cual ha trascendido en el tiempo, así como también ha devenido en un importante punto de referencia para las Organizaciones que deseen proyectarse dentro del contexto de las principales tendencias mundiales. El Talento Humano como Ventaja Competitiva sostenible tiene como desafío la búsqueda de la excelencia en la gestión del Talento Humano, contextualizada en la interdependencia de tres escenarios: La persona, La Organización y el Entorno, donde el Ser Humano es un talento clave para el éxito de las Organizaciones.

La Gestión del Talento Humano es fundamental en un mercado competitivo y globalizado donde las Organizaciones no se diferencian unas de otras por sus recursos tecnológicos, financieros y físicos, lo que realmente diferencia a una Organización de otra es su capital humano. Son las personas las que mantienen y conservan el statu quo existente y son solo ellas las que generan y fortalecen la innovación y el futuro de las organizaciones. Las personas producen, venden, atienden al cliente, toman decisiones, lideran motivan comunican, supervisan, gerencian entre otros, de tal manera que la tendencia actual no mira a las personas como recursos organizacionales, objetos serviles o meros sujetos pasivos del proceso, sino principalmente como personas activas que

generan las decisiones, emprenden las acciones y crean la innovación en las Organizaciones, de tal manera que “la gente juega el papel de titular y es fundamental lograr al máximo la aceptación, participación e Involucramiento del talento humano en todas las actividades” (Alvarado, 1998).

Ahora bien, es de suma importancia reconocer la importancia del talento humano en la empresa y considerarlo también como uno de los puntos sobre las cuales debe dirigirse un mayor nivel de atención dentro de la organización a través de sistemas de gestión, “aprovechando” al máximo el potencial que despliegan las personas que laboran en ellas, y a la vez generando óptimos procesos que permitan alcanzar una ventaja competitiva sostenible a través de las personas, es por ello que vale la pena destacar y determinar el ámbito de participación que tiene el psicólogo en los procesos de gestión humana dentro de las organizaciones, en donde este orientado hacia los resultados e intereses de cada una de las partes (personas y organización) encaminando esfuerzos hacia el talento humano procurando un ambiente óptimo a todo nivel (físico, intelectual y emocional), generando satisfacción y compromiso por parte de las personas hacia la empresa lo cual puede convertirse en una fortaleza para el aumento en los resultados internos y externos de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior el presente artículo pretende entonces, reconocer los elementos que intervienen en el manejo del talento humano para lograr una ventaja competitiva sostenible, identificar los aspectos que permiten afrontar el reto de convertir en ventaja competitiva sostenible el capital humano en las organizaciones, así como también determinar el ámbito de participación que tiene el Psicólogo en los procesos de gestión humana en el contexto organizacional.

Las organizaciones son sistemas altamente complejos, en donde se encuentran tres

escenarios particulares y son claves para el desarrollo del ámbito empresarial, como son la persona, la organización y el entorno y por ende se encuentran en continua interdependencia. La organización está influida por un complejo conjunto de fuerzas, siendo cada una de éstas imprescindibles e irremplazables, sin embargo en la actualidad, según la nueva tendencia mundial administrativa, se ha otorgado un mayor valor a una de ellas, a las personas ya que éstas se encuentran relacionadas con todos y cada uno de los procesos de la empresa, por lo tanto el motor de una organización se refleja en el talento humano que esta posee, “el desarrollo del talento de la gente es la tarea más importante del negocio” (Drucker, 2002).

Ahora bien, las organizaciones deberán realizar inversiones no solamente en el área financiera, productiva, de mercadeo y de infraestructura, sino también en el factor humano en un alto porcentaje. “las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados” (Chiavenato, 2002), según Drucker (2002), la clave de la excelencia es “descubrir el potencial de las personas y encargarse de desarrollarlo”.

Las personas con talento son el mayor activo de la empresa del tercer milenio. Ahora más que nunca, “una eficaz gestión de personas es la pieza clave para crear un ambiente que permita a los líderes desarrollarse dentro de la empresa” (Chang, 2003). Las personas con talento prosperan en un entorno en el que su trabajo les supone un reto y les ofrece la oportunidad de aprender y progresar, en lugar de sentirse obligadas a permanecer en un puesto sólo para poder hacer frente a sus gastos.

Teniendo en cuenta la importancia que se le otorga al talento humano las organizaciones se han visto avocadas a implementar una estrategia a través de las

personas, en donde su atención no gire en torno a los activos y recursos tangibles, las nuevas tecnologías, las innovaciones como vías para lograr sus estrategias, sino hacia su fuerza laboral. “Todos estos elementos pueden ser necesarios pero no son suficientes” (Gubman, 2000). Su fuerza laboral es el único elemento necesario y suficiente para ejecutar la estrategia, de tal manera que los trabajadores calificados le pertenece una gran parte de su éxito futuro, incluida su fortuna personal, en donde se valore a cada persona como un activo escaso y maximizar su retorno sobre todas ellas, alineando, comprometiendo y midiendo (Gubman E., 2000).

Actualmente las organizaciones que reconocen el talento como ventaja competitiva sostenible se encuentran adoptando estilos estratégicos que permitan gerenciar la fuerza laboral y por tanto producir resultados óptimos y destacados, por consiguiente “la gran palanca será la verdadera gestión del talento humano” (Biancha, 1999). Así pues, la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales, entre los cuales reconocen a las personas como seres humanos, los cuales están “dotados de personalidad propia profundamente diferente entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales; son activadores inteligentes de los recursos organizacionales, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos; y son socios de la organización, en donde son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, entre otros” (Chiavenato, 2002).

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario y pertinente tratar a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional a través de los siguientes medios, según Chiavenato (2002): a) ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión; b) proporcionar competitividad a la organización c) Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados; d) Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo; e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo f) Administrar el cambio; y e) Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, orientación, motivación de las personas, evaluación del desempeño, desarrollo, entre otros, teniendo en cuenta dichas actividades la gestión del talento humano se encuentra inmersa e involucrada en seis procesos: a) admisión de personas; b) aplicación de personas, c) compensación de las personas, d) desarrollo de las personas, e) mantenimiento de personas y f) evaluación de las personas. Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo si se utilizan bien o mal.

La nueva tendencia administrativa permite ubicar a las personas como el eje central de las organizaciones ya que introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no

se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa.

Igualmente Gubman, E. (2000) considera tres acciones claves que permite gerenciar de manera óptima la fuerza laboral a través de las personas: “a) Alinear el talento con la estrategia organizacional; b) Comprometer a las personas con lo que la organización está tratando de lograr y c) Medir lo que los trabajadores están intentando hacer y hacerles saber los resultados.

Alinear el talento con la estrategia organizacional tiene relación con el conocimiento que tienen las personas con respecto hacia donde va o se dirige la empresa, lo que se está haciendo para llegar allí igualmente como puede el talento contribuir con lo que la organización desea lograr, y que para las personas cuando lo logren. También es la gente la que llevará a la empresa a una más alta productividad.

No obstante al alinear a las personas, éstas saben que hacer así como también comprender las razones por las cuales deben hacerlo. Al comprometerse, las personas se sienten motivadas para hacer lo que hay que hacer. Les ayuda a experimentar su trabajo o tareas con más dedicación y emoción. Los empleados entusiastas entregan esfuerzos extra, también construyen un gran ambiente o entorno de trabajo, que es la clave para atraer y conservar mas personas talentosas.

Por otra parte la medición ayude a los trabajadores a comprender su nivel contribución y como mejorar”.

Considerando lo mencionado anteriormente, el gerenciar el talento humano permite en gran parte la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Siguiendo este orden de ideas la nueva tendencia administrativa exige una nueva



realidad, donde el talento humano se “ha convertido en una fuente crucial de ventaja competitiva. Las organizaciones que lo hagan mejor en cuanto a atraer, desarrollar, entusiasmar y retener a los más aptos, ganarán más que su normal participación en este escaso recurso técnico y mejorarán grandemente su desempeño” (Michaels, E., Handfield, H. y Axelrod, B., 2003).

Según Michaels, E., Handfield, H. y Axelrod, B. (2003) se han identificado cinco imperativos sobre los cuales deben actuar las compañías para hacer del talento humano una ventaja competitiva: a) adoptar una medida de talento, esta mentalidad de talento tiene que ver “con la manera como lo concebimos, con una apasionada creencia en que para alcanzar las aspiraciones de la organización se tiene que contar con grandes talentos, y que para atraer a los mejores es preciso que los líderes de la compañía se comprometan con esa meta”; b) crear una exitosa propuesta de valor para los empleados, una propuesta de valor para los empleados (PVE) “es la suma total de todo lo que experimenta y recibe el individuo mientras forme parte de la empresa, desde la satisfacción intrínseca con el trabajo hasta el ambiente, el liderazgo, los colegas y la compensación. Indica lo bien que la empresa satisface las necesidades de la gente, sus expectativas y aun sus sueños”( Michaels, E., Handfield, H. y Axelrod, B., 2003).

Una fuerte PVE emociona a los empleados para que rindan día a día lo mejor de sí, para que sientan pasión por su trabajo y por su empresa. Una PVE “no son las lindas palabras del folleto que se usa para reclutar, ni los inspirados carteles de propaganda institucional que adornan la sala de juntas, ni una amplia colección de beneficios” (Michaels, E., Handfield, H. y Axelrod, B., 2003). Es lo que los empleados experimentan a diario en la organización. c) reconstruir la estrategia de reclutamiento, en donde se desarrolle una estrategia de reclutamiento “encaminada a inyectar talento en

todos los niveles; esté continuamente a la caza de talentos; aprovechar los diversos equipos de talento y desarrollar canales nuevos, creativos; romper las reglas de la compensación cuando sea necesario y ejecutar un proceso impecable de convencimiento” (Michaels, E., Handfield, H. y Axelrod, B., 2003), de tal manera que es evidente e importante que las organizaciones posean una sólida estrategia de reclutamiento que le permita obtener una “cuota mayor de talento que la usual” (Michaels, E., Handfield, H. y Axelrod, B., 2003); d) incorporar el desarrollo en la organización, el desarrollo es más que la suma de “tutoría eficiente, asesoría institucionalizada, rotación de cargos y entrenamiento dirigido” (Michaels, E., Handfield, H. y Axelrod, B., 2003), el desarrollo es entonces, “un proceso de dos vías en el cual el maestro aprende tanto como el discípulo. Depende tanto de la receptividad e iniciativa del individuo como de la intención de la organización”( Michaels, E., Handfield, H. y Axelrod, B., 2003); e) Diferenciar y reafirmar al personal, la “diferenciación implica evaluar el desempeño y potencial del personal y dar a cada persona los ascensos, compensaciones y oportunidades de desarrollo que sean del caso. Significa invertir en los talentos de tipo A para retenerlos y desarrollarlos; reafirmar y desarrollar a los talentos de tipo B para que puedan contribuir al máximo de sus posibilidades; y actuar decisivamente en el caso de los talentos de tipo C, ya sea para ayudarles a mejorar su desempeño o retirándolos de las posiciones críticas, los talentos de tipo A definen el estandar de desempeño excepcional, dando continuamente resultados e inspirando y motivando a los demás; los de tipo B se desempeñan con solidez, llenan las expectativas, pero solo pueden tener una movilidad ascendente limitada; y los de tipo C dan resultados apenas aceptables” (Michaels, E., Handfield, H. y Axelrod, B., 2003).

Por otro lado reafirmación significa “hacer que las personas se sientan apreciadas, reconocidas y valoradas por su aporte. Constituye a impulsar el desempeño de los empleados y su satisfacción en el empleo. Todos desean y necesitan sentirse apreciados y parte productiva de la institución. Si no lo son, se desmoralizan, es más probable que se retiren de la empresa y su desempeño se perjudica” (Michaels, E., Handfield, H. y Axelrod, B., 2003).

En ese sentido, las organizaciones de alguna manera están haciendo del talento una prioridad estratégica, en donde se enfoca en la ventaja competitiva de la organización y la función que un mejor talento desempeñará para impulsar el éxito.

A la luz de la anterior revisión teórica, se pretende determinar el ámbito de participación que tiene el Psicólogo en los procesos de gestión humana en el contexto organizacional.

El propósito de todo estudio de Psicología es la persona. Ésta es el centro y el punto de partida y de llegada de cualquier sistema creado por ella misma. Así, la Psicología organizacional tiene a la persona como el vértice de su investigación y de su acción. La condición de ser humano implica autosatisfacción, es decir que las personas de alguna manera desean sentirse significativos, competentes y agradables para los demás, pero especialmente cada quien consigo mismo.

No obstante el ser humano construye todo tipo de estrategias y proyecta sus deseos en todas sus actividades. Evidentemente, el trabajo es una de ellas.

El trabajo es “la condición básica y fundamental de toda la vida humana”, y puede ser entendido como “una actividad transitiva”, es decir, de “tal naturaleza que, empezando en el sujeto humano, está dirigida hacia un objetivo externo, supone un dominio específico del hombre sobre la tierra y a la vez confirma y desarrolla este dominio”(

Zepeda, F., 1999).

En el campo laboral el ser humano se recrea así mismo al buscar en el la realización que le permita parecerse cada vez más al tipo de persona que desea ser, en armonía con la naturaleza y con lo que el considere la razón de su vida. De hecho la persona busca un ambiente que le permita ser tomado en cuenta, competente, capaz de enfrentar con éxito la vida y de ser agradable para sí mismo y para las personas con las que convive.

Partiendo de las anteriores premisas, la importancia que la nueva tendencia administrativa le otorga al talento humano coincide con el propósito que la Psicología tiene en relación a este, en donde la persona es “la pieza clave” o el “eje central”, dentro de un contexto organizacional.

Ahora bien el impacto del medio en el hombre es decisivo. De este modo, “las nuevas organizaciones han ido creando nuevos hombres, y recíprocamente”(Zepeda, F., 1999), el manejo de una organización implica una constelación de factores económicos, sociológicos, ecológicos, políticos y Psicológicos. Todos ellos condicionan a los individuos. “La marcha de una organización es una madeja de conductas humanas, influidas por elementos del medio” (Zepeda, F., 1999).

El factor humano en las organizaciones guía para tener en cuenta, de los otros y de uno mismo respeto por las percepciones, por la cultura, por los modelos mentales, creencias y valores, en la actualidad se ha desarrollado conciencia en la necesidad de una comprensión del comportamiento humano en las mismas y del comportamiento de la propia organización. Existe con más claridad la idea de la empresa como un grupo humano.

“La Psicología se ocupa del estudio de los procesos mentales y las manifestaciones de comportamiento del ser humano como unidad bio-psico-social, convirtiéndose así en

un apoyo interdisciplinario fundamental para comprender la relación entre la persona, su entorno social y los procesos de desarrollo individual y organizacional, es así como a través de modelos evolutivos aplicables en la gestión empresarial se pueda analizar la complejidad y diversidad de los dilemas humanos, su carácter cambiante, y las capacidades y competencias que acompañan a la persona, al tiempo que permite a la organización y a quienes tienen la responsabilidad de velar por el desarrollo humano la posibilidad de profundizar en el conocimiento general de los procesos psicológicos básicos. Dicho conocimiento es indispensable en el ámbito relacionado con Gestión del Desarrollo Humano pues permanentemente estará intentando identificar necesidades y motivaciones de las personas, las cuales adecuadamente encauzadas y atendidas facilitarán el avance en el cumplimiento de los objetivos de la organización en su conjunto.

Por otra parte, el análisis comprensivo de los procesos que atraviesa una persona, que incluye por supuesto los aspectos de desarrollo evolutivo, sus percepciones, el grado de autonomía, pertenencia y compromiso, sus contextos de influencia y su identidad, permite establecer una relación con los aspectos del desarrollo organizacional, en cuanto a la dinámica de su funcionamiento, la rigidez o flexibilidad de su estructura y la calidad y cantidad de sus interrelaciones en los diversos ciclos de la actividad productiva, y por ende la necesidad de diseñar entonces estrategias que propendan por el bienestar y la salud mental de los miembros de una organización que buscan a través del trabajo realizarse como personas integrales, mejorando cada día en el afán de encontrar posibilidades de desarrollo para sí mismos y para su grupo familiar y social”.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente la organización es un espacio de bienestar, de realización personal y profesional de las personas, en donde la mayor parte de su tiempo

de vida el ser humano se la pasa en el trabajo, es el trabajo, un espacio de gratificaciones, frustraciones, motivo de alegrías y de preocupaciones, fuente de conflictos entre el, entre otros. Las expectativas psicológicas son muchas; los resultados de su trabajo le devolverá a la persona la medida de sus capacidades y posibilidades, una imagen de sí misma y en él encontrarán espacio de satisfacción o frustración las necesidades humanas de comunicación, participación, reconocimiento, pertenencia, creación y trascendencia.

El psicólogo como profesional interesado en el bienestar y la realización plena del ser humano encuentra aquí un espacio importante de actuación que reclama su "saber y hacer", que le demanda un servicio.

Ya sea como actor externo o interno de la organización, el Psicólogo en la empresa ofrece un servicio que debe estar orientado a las necesidades de la organización, conociendo que las necesidades prioritarias de una empresa estarán siempre relacionadas con el alcance de sus objetivos. No obstante el psicólogo debe lograr un impacto dentro de la organización, por lo cual debe orientarse a través de la gestión del potencial humano de la organización..

Dentro de las necesidades organizacionales que involucran al Psicólogo se relacionan con “procesos de comunicación, motivación para el trabajo y para la colaboración, reeducación de las actitudes individualistas, destructivas o no productivas, clarificación de valores, procesos de personal, necesidades humanas y satisfactores, bienestar humano, entre otros”. (Rodríguez, M. 2002), igualmente se encuentra involucrado en aspectos como: “contratación, selección, capacitación, diseño y asignación de tareas, estructura organizacional, planificación de la carrera sistemas de reconocimiento y recompensas, desvinculación de la empresa” (Kochanski, 1998).

Así pues, la gestión del talento humano involucra e integra ciertos procesos organizacionales, “el modo como éstos procesos se vinculan entre sí y se utilizan de manera sistémica y amplia es fundamental para el aporte de valor y efecto sinérgico. El futuro de la gestión del talento humano está estrechamente ligado al papel que debe desempeñar la función en la organización, bien como incentivadora de la participación emprendedora de las personas en la organización, como cooperadora activa y estratégica para la realización de la misión y la consecución de los objetivos organizacionales, o como proveedora de servicios y de asesoría a los clientes internos de la organización. La gestión del talento humano busca agregar valor a la organización, a las personas y a los clientes” (Chiavenato, I., 2002), en este sentido el Psicólogo es partícipe de los sistemas de gestión, en donde asesora, orienta el crecimiento de las empresas y favorece el desarrollo del talento humano en el campo de la gestión del talento humano y de sistemas de gestión y por ende le concierne generar cambios continuos enfocados al desarrollo sostenible de las organizaciones: el factor humano.

Teniendo en cuenta el conjunto de actividades que plantea la nueva tendencia administrativa que permiten convertir a las personas en ventaja competitiva, el psicólogo puede generar igualmente impacto en los mencionados procesos de gestión humana a partir de variables tales como; clima organizacional, motivación, satisfacción laboral y cultura organizacional que involucran tanto procesos internos de los individuos como de la organización, en donde éstos son tratados como personas dotadas de características propias de personalidad, motivaciones, valores personales y a su vez, dotadas de habilidades, capacidades y conocimientos.

Se considera clima organizacional como “las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos

organizacionales, tanto formales como informales. Se trata del resultado de un proceso perceptivo individual y de un subsiguiente proceso cognitivo” (Alvarez, 1992). Dicho proceso cognitivo hace referencia a la representación cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven, así como también es precursora básica de los juicios y de las actuaciones de las personas.

Como se puede evidenciar el clima organizacional esta relacionado con uno de los conceptos que emplea la nueva tendencia administrativa, alineamiento, que significa o busca llevar a la gente en la dirección correcta, donde los clientes internos de la organización desean tener un claro conocimiento de la estrategia, metas, planes, procesos, responsabilidades individuales y grupales, incentivos entre otros, de la organización, generando así clima laboral satisfactorio para las personas, así como también una alta productividad.

Otras variables importantes que se encuentran inmersas en los procesos de gestión humana son la motivación, la satisfacción laboral y la cultura organizacional, relacionadas también con los conceptos de compromiso y alineamiento empleados por Gubman (2000), para desarrollar, mantener y apalancar el talento de la organización.

Según Toro y Cabrera (1990) citado por Alvarez (1998), “la motivación se manifiesta a través de las preferencias, persistencia y vigor de la conducta motivada, estas tres características de la acción son reveladoras de la presencia de un motivador. En otras palabras, los procesos motivacionales internos, cualquiera que sea su naturaleza, se manifiestan de estas tres maneras en la conducta de las personas. Por esta razón se arguye que la motivación para el trabajo se pone en evidencia a través de la eficiencia, la efectividad y la productividad de las personas.

La investigación ha identificado una gama muy amplia de motivadores entre los que



se incluyen “las necesidades biológicas, los intereses y preferencias, las expectativas, y muchas otras variables como los valores, la desesperanza aprendida, los juicios de atribución, los juicios de oportunidad o las creencias. Todos estos términos se refieren a procesos internos que ocurren en las personas y que son capaces de provocar en la conducta las manifestaciones típicas de la motivación: preferencias, persistencia, vigor de acción.

Estos procesos internos tienen un triple carácter psicológico: cognitivo, afectivo/emocional y conductual” (Alvarez, 1998).

Siguiendo esta línea de ideas, cuando las personas se comprometen, estas se sienten motivadas para “hacer lo que hay que hacer” (Gubman, 2000), de tal manera que para fomentar dicho compromiso se hace pertinente trabajar a la luz de los siguientes factores: “ a) valores y sentido de propósito, b) calidad de vida laboral, c) tareas del cargo, d) relaciones, e) compensación total, f) oportunidades de crecimiento y g) liderazgo”. (Gubman, 2000).

En estos factores debe presentarse coherencia entre los valores de los empleados con los valores organizacionales, que permita derivar un sentido de propósito del trabajo; igualmente las personas deben sentir satisfacción con el ambiente de trabajo, incluido el ambiente físico, la participación, la remuneración; el trabajo debe ser desafiante e interesante, que implique aprehender, crear, innovar y generar valor agregado.

En cuanto a la satisfacción laboral, lo que determina su naturaleza, “no es tanto el juicio evaluativo que precede sino el efecto emocional o afectivo que resulta como consecuencia. Es la experiencia de agrado o complacencia o de disgusto lo que define su carácter” (Alvarez, 1998), es evidente entonces que existen condiciones o realidades laborales como las especificaciones de la tarea, la retribución, las posibilidades de

promoción, las relaciones interpersonales, el estilo del jefe, el reconocimiento, las condiciones físicas del trabajo y muchos otros aspectos de la realidad laboral, a los que se les imprime una alta, buena o baja satisfacción, dicha “calificación”, puede verse reflejada en ciertas acciones, tales como: ausentismo, rotación, quejas y reclamos afectando de esta manera la productividad organizacional. Es en este aspecto, el Psicólogo debe participar y generar prácticas creativas que permitan comprometer a las personas y a su vez que tengan alta satisfacción laboral, según Gubman (2000), para comprometer a los clientes internos se debe tener en cuenta tres acciones importantes: “a) explicar, significa ayudar a las personas a ver todo el panorama, cautivando su atención, definir lo que se necesita de ellas, y ayudarle a entenderle los resultados; b) preguntar, donde las personas pueden cuestionar la manera en como éstas pueden contribuir a la organización, generando así procesos de participación, comunicación y por ende Involucramiento, que a su vez lleva al compromiso; y finalmente d) Involucrar a las personas, que conlleve riesgos y preocupaciones”.

Por otro lado la cultura organizacional es “un patrón de presunciones básicas compartidas que la empresa y el grupo han aprendido en la búsqueda de soluciones a sus problemas de adaptación externa y de integración interna. Estos principios han funcionado suficientemente bien como para considerarlos válidos y, por tanto, para enseñarlos a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar, sentir en relación con esos problemas. En otras palabras, esos principios regulan y determinan, en alguna medida, las percepciones, pensamientos, sentimientos y acciones de las personas del grupo o de la empresa. Además son elaborados colectivamente a partir de la experiencia”. (Alvarez, 1998).

De acuerdo a esta definición, la cultura organizacional incluye, la estructura y

procesos organizacionales, el manejo del espacio físico, la capacidad tecnológica, el lenguaje escrito y hablado, la conducta expresa, los valores, estrategias, metas, las creencias, los pensamientos entre otros. En este sentido la cultura cumple una función uniformadora del pensamiento y de la acción de las personas. De este modo hace predecible la acción individual y, por consiguiente, posible la vida social organizada, también por ese medio, se adquieren, se modifican o se sostienen los distintos tipos de juicios, la motivación, la satisfacción y la acción. Dicha cultura organizacional juega también un papel fundamental a la hora de tener clientes internos alineados, comprometidos y motivados que generen una ventaja en términos de eficiencia, eficacia y productividad para la organización.

De todo lo anterior se desprende que “en el mundo competitivo y globalizado mundo de hoy, el éxito de las organizaciones depende cada vez más de una gestión eficaz del talento humano”(García, Quintero y Galán, 1998) en donde el factor que hace a una organización diferente son las personas, en donde estas son inimitables y escasas, es así como se hace necesario e importante el conocimiento y la aplicación de estrategias que permitan gerenciar adecuadamente el talento humano.

Áreas de estudio como la Gerencia y la Psicología Organizacional participan en procesos organizacionales, desde un foco particular y singular, pero siempre buscando optimizar el uso de los recursos de la organización, de agregar valor, y de obtener objetivos, de tal manera que ambas ciencias sociales sobre todo en la actualidad ubican a las personas como el mayor activo de las organizaciones, en donde es importante realizar una efectiva y eficaz gestión de personas.

En este orden de ideas la Gerencia realiza aportes innovadores en relación a la administración del talento humano, en el que involucra estrategias como alineamiento,

compromiso y medición, entre tanto la Psicología, participa y genera impacto igualmente en dichas estrategias desde procesos individuales y organizacionales que se relacionan con el desarrollo del potencial humano, como son el clima organizacional, cultura, motivación, satisfacción y empoderamiento, dichos aspectos que inciden en el alineamiento, compromiso y medición planteados desde la nueva tendencia administrativa.

Ahora bien, se hace necesario e imprescindible la labor tanto de la Gerencia como del Psicólogo en el contexto organizacional, donde se desprende la necesidad del trabajo interdisciplinario para integrar esfuerzos en la búsqueda de los objetivos organizacionales e individuales.

Es importante decir que con este artículo, se logró hacer una aproximación conceptual y teórica acerca de los elementos y aspectos que permiten afrontar el reto de convertir en ventaja competitiva sostenible el capital humano en las organizaciones, así como también determinar el ámbito de participación que tiene el Psicólogo en los procesos de gestión humana en el contexto organizacional, sin embargo, se puede dejar a partir de este planteamiento la posibilidad de estudios posteriores que podrían desarrollarse en relación con el tema.

## Referencias

- Alvarado, M. (1998). Tesis. *Modelo de Acción Humana en las Organizaciones*. Universidad de la Sabana. Bogotá.
- Alvarez, G. (1992). *Factores personales y académicos de estudiantes universitarios que influyen en la percepción del clima organizacional*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 1.
- Chang, J. (2003). Revista N°56. *Marketing y Ventas*. Artículo: Ganar la Batalla por el Talento.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill
- Drucker, P. (2002). Revista Vol.5, N°3. *Gestión*. Artículo: *No son Empleados, son Personas*
- García, E. Quintero P. y Galán A (1998). Tesis. *Escalafón del Talento Humano*. Universidad de la Sabana. Facultad de Ciencias económicas y Administrativas. Bogotá.
- Gubman, E. (2000). *El Talento como Solución*. Bogotá: McGraw-Hill
- Kochanski, J (1998). Revista Vol.1, N°4. *Gestión*. Artículo: Mas y Mejor Competencia
- Michaels, E; Handfield, H. y Axelrod B. (2001). *La Guerra por el Talento*. Colombia: Norma
- Rodríguez, M. (2002). *Psicología de la Organización*. México: Trillas
- Viancha, S. (1999). Tesis. *Administración del Talento Humano Como Punto fuerte en el Desarrollo de las organizaciones*. Universidad de la Sabana. Bogotá.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Addison