

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	Las Métricas en la Administración del Talento Humano: Herramientas de Gestión para la Generación de Valor en la Organización		
SUBTITULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Vargas Ardila, Yolanda		
	Vera Romero, Andrea Paola		
	Serrano Mojica, Diana Patricia		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	Gestión Humana		Generación
	Tendencia		Valor
	Métrica		Estrategia

RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>Las empresas llevan consigo multiplicidad de cambios generacionales, que han marcado su historia y evolución, así como la de sus integrantes. A medida que las organizaciones cambian, cambian con ellas las tendencias de Gestión Humana en especial, sus estrategias de intervención, pues los cambios le exigen asumir nuevos paradigmas que garanticen una contribución efectiva a los objetivos del negocio. Para tales efectos, se requiere del uso de métodos y herramientas de gestión complejos, así como habilidades especiales de sus líderes para análisis y evaluación de los resultados obtenidos y para diseñar e implementar acciones que constituyan un verdadero aporte a la estrategia empresarial; exige además una cultura de la medición que motive al personal a asumir nuevos retos e innovaciones.</p>
---	--

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**LAS MÉTRICAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO:
HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE VALOR EN
LA ORGANIZACIÓN¹**

**YOLANDA VARGAS ARDILA,
ANDREA PAOLA VERA ROMERO,
DIANA PATRICIA SERRANO MOJICA²**

Resumen: Las empresas llevan consigo multiplicidad de cambios generacionales, que han marcado su historia y evolución, así como la de sus integrantes. A medida que las organizaciones cambian, cambian con ellas las tendencias de Gestión Humana en especial, sus estrategias de intervención, pues los cambios le exigen asumir nuevos paradigmas que garanticen una contribución efectiva a los objetivos del negocio.

Para tales efectos, se requiere del uso de métodos y herramientas de gestión cada vez más complejas técnica y conceptualmente, así como de habilidades especiales de sus líderes para el análisis y evaluación de los resultados obtenidos y para diseñar e implementar acciones que se constituyan en un verdadero aporte a la estrategia empresarial; exige además una cultura de la medición que motive al personal del área a asumir nuevos retos e innovaciones. La métrica es una de las herramientas de gestión administrativa más efectivas de medición, evaluación y definición de

¹ Este trabajo se desarrolló en el marco de la estancia de la especialización en Gestión Para el Desarrollo Humano en la Organización, Instituto de Postgrados Forum Universidad de la Sabana.

² Universidad de la Sabana, yolanda.vargas@incusan.com.co; ps.andreavera@gmail.com; dianapatriciaserrano@gmail.com.

estándares más elevados, en la búsqueda de la generación de valor del área de Talento Humano.

Palabras Claves: Gestión Humana, Tendencia de Métrica, Generación de Valor, Estrategia, Indicadores Gerenciales, cultura.

Abstract: Companies carry multiple generational changes that have marked its history and evolution, and that of its members. As organizations change, trends change with them especially human management, intervention strategies, as the changes will require new paradigms assume that ensure an effective contribution to business objectives.

To that end, it requires the use of methods and management tools increasingly complex technical and conceptually, and special skills of their leaders for the analysis and evaluation of the results and to design and implement actions that constitute a real contribution to business strategy, also requires a culture of measurement area motivates staff to take on new challenges and innovations. The measure is one of the administrative tools more effective measurement, evaluation and definition of higher standards in the pursuit of value creation in the area of Human Resource.

Key Words: Human resources management, trend of metric, generation of value, strategy, management indicators, culture.

1. INTRODUCCION

Dentro de los nuevos modelos y herramientas científicas contemporáneas que establecen los parámetros administrativos de la Gestión Humana, se vislumbra una herramienta enfocada a contribuir desde la métrica a la evaluación y la formulación de estrategias que generen valor a la organización.

Según Jiménez (2000), las organizaciones hoy se encuentran en un constante proceso de cambio y de su adaptación y modificación dependen la productividad y el valor que perciben los clientes de ellas; estos cambios están relacionados no solo con nuevas herramientas tecnológicas sino con nuevas herramientas de gestión, por ende surge la importancia de gestionar el cambio y ante esta necesidad se evidencia que “cualquier mejora organizativa pasa por el filtro de las personas de la organización y son aquellas los máximos responsables de su puesta en marcha de un modo correcto” (Jiménez, 2000, p. 5).

Es indispensable que dentro de los cambios, las áreas de gestión humana también empiecen a modificar su enfoque operativo y su enfoque de Administración de Personal, como acción fundamental de su actuar, generando con ello el factor diferenciador que requieren las empresas de hoy, tal como lo afirma Magretta (2011).

Beatty, R., (et. al. En el 2003) afirmaba que el área de Gestión Humana estaba cambiando al tiempo que cambiaban la economía, la agronomía, la manufactura, los

servicios, entre otros; lo anterior es hoy una absoluta realidad y por ende se hace necesaria la implementación de herramientas que faciliten la medición y definición de estrategias que generen valor a la organización al contribuir al cumplimiento de las metas de la compañía, como lo es el cuadro de mando integrado (Balance Scorecard) que vincula el capital humano y organizacional a la creación de valor desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, identificando los activos intangibles más importantes para la estrategia de la empresa.

En la presente nota investigativa se describe la importancia de la métrica en la administración del talento humano, como herramienta de gestión que le permita identificar áreas claves de desempeño que generen valor a la organización, y fortalezcan su participación en el direccionamiento estratégico de la organización.

Por tanto, se parte de reconocer la importancia del capital humano como factor diferenciador de las empresas exitosas actuales de las empresas con objetivos exclusivamente financieros, analizando el aporte de las métricas a nivel cuantitativo y cualitativo, en el apalancamiento de un direccionamiento estratégico que genere valor a sus accionistas y clientes, además de la potencialización de las competencias de sus colaboradores dentro de un sistema integrado de gestión.

Posteriormente se presentan aspectos que deben tenerse en cuenta frente a la nueva visión de los líderes y profesionales del talento humano, como: la importancia de constituirse en socios estratégicos de la organización, ser generadores de una cultura

de innovación y de principios y promover la gestión del conocimiento, lo cual, unido a las competencias estratégicas y la actitud de la fuerza laboral, marcan la diferencia.

Es así, como se hace relevante mencionar que el capital humano en las organizaciones actuales genera nuevos retos, valores y competencias que contribuyen a una propuesta de valor constante. Esta nueva propuesta de valor demanda nuevas competencias de los líderes y profesionales de gestión humana, con una orientación hacia la medición del aporte del talento y su contribución a los resultados del negocio. (Becker, b. e., Huselid, m. a., & Ulrich, d., 2001, como se cita en Ospina, 2010).

Las ideas expuestas en la presente nota investigativa se fundamentan en las exigencias que el mundo actual plantea a las organizaciones, y con ellas se invita a los líderes de gestión humana a revisar a profundidad los procesos, enfoques y herramientas administrativas, a que como propone Kim y Mauborgne (2005) citado por Ospina (2010), profundicen en sus océanos azules y definan qué deben conservar, eliminar, reducir ó fortalecer.

2. CONTRIBUCIÓN DE LA METRICA COMO HERRAMIENTA PARA MEDIR LA GENERACION DE VALOR Y EL IMPACTO DE LAS ESTRETEGIAS DE GESTIÓN HUMANA.

En los últimos años, muchos paradigmas han cambiado, como por ejemplo aquellos que tienen que ver con la física, la medicina y los sistemas de salud en general, mientras algunas disciplinas como la administración o la gerencia, poco han cambiado en su forma original Taylorista, la cual se centra en la eficiencia y los planteamientos de Weber que focaliza la estructura burocrática y su correspondiente uso del poder jerárquico. (Batty, R., et. al, 2003, citado por Ospina, (2010)); circunstancias que orientadas al futuro de la administración deben ser transformadas por comunidades de propósitos que lleven a los individuos a presionar a los miembros del grupo a que actúen conforme la convicción y creencia que requiera la organización para su crecimiento y sostenibilidad (Hamel, 2009).

Baguer (2009), reconoce la individualidad y por ello surge como necesidad desde las áreas de gestión humana el identificar las prioridades que cada una tiene acerca de “factores motivacionales tales como salario, flexibilidad de horarios, promoción y carrera profesional, clima laboral, formación, delegación de tareas, comunicación, salud laboral, protección del medio ambiente y reconocimiento del trabajo” (p. 137) variables que hasta hace algunos años eran inexistentes ó irrelevantes para la administración del recurso más importante de la organización.

Las teorías nos hablan de tendencias del comportamiento humano generalizando situaciones y personas. Lo que es evidente es que en cada situación, cada persona es irrepetible, por tanto es preciso a la hora de intentar motivar, estudiar cada situación, personalidad y comportamiento de cada empleado o grupo. (Baguer, 2001, p. 134)

Las organizaciones de hoy, se encuentran en ambientes complejos, poco predecibles y cambiantes, que exigen individuos capaces de comportarse bajo principios económicos y racionales y que además aprendan de la experiencia en forma colectiva (Ospina, H. 2010), y áreas que transformen rápidamente sus métodos, herramientas y que le permitan adoptar formas diferentes de identificar y actuar ante los paradigmas.

De la misma forma, Hamel (2009), manifiesta que el avance de la administración moderna ha permitido que actividades complejas se descompongan en pasos pequeños y repetibles, se cumplan procedimientos mecánicos y operativos y se midan costos y utilidades, logrando con ello operaciones a escala global; a cambio de generar una cultura mecanicista, automatizada que no crea, innova, ni disiente, pues ha convertido al trabajador en seguidor de instrucciones y procedimientos; que impiden identificar la rápida evolución del mundo y sus cambiantes necesidades.

Dado lo anterior, se requiere que el área de gestión humana esté integrada y articulada con la estrategia de sostenibilidad y generación de valor de la organización, para que no sea vista como ajena a la gerencia; la invitación es a liberarnos de los grilletes, de esos paradigmas que han conservado formas de administrar desintegradas a los objetivos de la organización (Hamel, 2009).

Una nueva forma de medir que no se aleja de las concepciones iniciales del comportamiento humano aunque si se transforma, la expone Solf (2006) en su investigación para determinar si la motivación intrínseca laboral se relaciona con

variables de personalidad como orientación a la meta y tesón, identifica dos enfoques, el primero de contenido que se orienta a componentes cognitivos y afectivos y el de proceso que indaga el origen de la motivación laboral intrínseca en el individuo.

Su orientación hacia el enfoque de contenido encontró una relación positiva entre motivación intrínseca laboral y las variables orientación a la meta correspondiente a aprendizaje (OM- Aprendizaje) con un elemento en común: la respuesta afectiva. Los resultados encontrados permiten predecir mediante una evaluación de este factor, el nivel de motivación intrínseca laboral que tendrá un empleado de acuerdo a su auto-percepción de calidad de desempeño laboral, factor fundamental para mejorar la productividad de los trabajadores; siendo esta medición una de las múltiples herramientas de gestión para alcanzar el reto de la organización de hoy: la motivación (p. 111-126)

Esto nos demuestra que a partir de las teorías administrativas la realidad comparada con la de principios del siglo pasado, ha ido cambiando; por tanto, y tal como se expone en la investigación citada anteriormente sobre motivación intrínseca laboral, hoy día se muestra una perspectiva diferente, integrada a la estrategia de la organización, diferente a como se concebía al ser humano durante la segunda guerra mundial, no desde la productividad sino desde la individualidad del Ser. García, Hierro y Jiménez, S.f. AÑO

“El hecho de ofrecer a alguien unas condiciones buenas hace que después no acepte unas condiciones malas” (Maslow, 2005, p. 327). Esta afirmación hecha por Maslow hace más de una década, daba una visión de lo que sucedería ante el sistema de gestión que se devanaba en la época y que generarían en un momento determinado la búsqueda constante de la mejora. De igual forma afirmaba que cuanto mejor fuese la sociedad, la política, la economía, etc., menos aptas serían las personas para laborar basados en la teoría X de McGregor. En contraposición, la teoría Y mencionaba que las personas exigirían una gestión que permitiera el desarrollo personal, y sería esta gestión que motivaría finalmente a los trabajadores a convertirse en un factor competitivo para las organizaciones, ya que dada la evolución de la humanidad, intereses y particularidades de los seres humanos han empezado a cambiar.

Como en selección y motivación se han mantenido procesos y conceptos de bienestar y satisfacción personal orientados a políticas salariales, promesas de estabilidad, prestaciones sociales y horarios justos, conceptos que se han venido transformando por el desarrollo de capital intelectual, una motivación efectiva para lograr metas personales, ya no sólo laborales; mayor nivel de independencia, responsabilidad individual y empleos que enfatizan en la importancia real del ser. Padilla, L. (comunicación personal, cultura y desarrollo organizacional, diciembre, 2011).

Dentro de este grupo de conceptos y procesos, afirma Ospina (2010) se incluye la medición de las competencias como parte de las herramientas de gestión en la

búsqueda de generación de valor, las cuales aparecen por primera vez al inicio de la década de los setenta, aunque en muchas organizaciones aún no se utilizan, y en aquellas que sí, poco han contribuido al logro de estrategias adecuadas. Según Contreras (2011), la competencia laboral es definida como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”, concepto que en estas compañías lejos esta de la pretensión de tener claro el concepto de lo que se va a hacer, para saber a dónde verdaderamente se desea llegar, en cuanto a lo relacionado con el diseño de las mismas.

Por ende, se puede afirmar que lo que compete a los aspectos métricos y de generación de valor del área de la Gestión Humana han sido básicamente los mismos en los últimos 30 años. Hall (2008), citado por Ospina (2010), brindando una imagen de área de gastos y no de generadora de valor.

Es evidente entonces, la necesidad de las organizaciones de hoy de integrar sus estrategias competitivas con el talento humano que poseen. Los constantes cambios mundiales exigen tanto cambios organizacionales como la implementación de estrategias que permitan desarrollar el potencial que poseen las personas que conforman la organización. Se puede aseverar que de esta manera se elevan las posibilidades de satisfacer la necesidad de cualquier Chief Executive Officeres (CEO) a nivel mundial, de contar con el personal idóneo para alcanzar los objetivos esperados. Estos cambios generan evidentemente, transformaciones en los procesos

de Selección, Capacitación, Evaluación de Desempeño, Planes de Sucesión, Planes de Carrera, entre otros; además de la definición, evaluación y mejora constante de las necesidades de cada cargo.

El qué, el porqué y el cómo, requieren necesariamente de una medición cuantitativa y cualitativa, que como lo expone Fitz-Enz (2003), que comprenda los costes, la capacidad, el tiempo, el valor y las relaciones humanas; estos dos últimos corresponden a la medición cualitativa. Y es que la importancia de la medición radica en la sencilla frase “no podemos mejorar aquello que no podemos medir”, y si la orientación hoy, es lograr eliminar, reducir, controlar y fortalecer aquellos procesos y métodos de gestión humana que generen valor; indiscutiblemente se requiere acercarse al concepto e identificar aquello que influye en la sostenibilidad de la organización.

Especialmente porque “Gestión Humana” tiene la responsabilidad de gestionar el capital humano, y para gestionar como lo resume Fitz-Enz (2003), se requiere revisar el alcance de la medición. “Si no sabemos cómo medir nuestro activo básico de producción de valor, no podemos gestionarlo”.

El activo más importante para las organizaciones en términos de conocimiento, y que permite el apalancamiento, como lo expresa Fitz-enz (2003) es el humano. Un ejemplo sencillo es comparar dos compañías que poseen la misma tecnología, capacidad de investigación y capital de trabajo, que generan diferentes resultados. ¿A

qué se podrá deber esto? La respuesta se ha venido dando en la evolución de la administración del capital humano, donde el valor real de un empleado esta dado por su conocimiento de la organización, su capacidad de innovar, aprender y gestionar el cambio.

La estrategia de la métrica en la administración del talento humano, como herramienta de gestión para la generación de valor, debe convertirse en un lineamiento básico que oriente al área de gestión humana a nuevas formas de actuar, de pensar e incluso de interactuar; traduciendo esto en términos de indicadores tangibles frente a los resultados de las personas; por ende para Bossidy y Charan (2008) citados por Ospina (2010), es mediante el proceso de gestión del talento como se crea el vínculo entre la estrategia y las operaciones, y es uno de los tres procesos básicos para la ejecución de la estrategia. Partiendo de que es la base en el ciclo de datos-valor planteado por Fitz-Enz (2003), en cuanto a la planificación, obtención retención, desarrollo y mantenimiento del talento humano, es desde aquí que se pueden definir tareas y procesos que comprenden unidades de negocio, las cuales generan salidas en términos de calidad, servicio y productividad; factores que se reflejan directamente en la obtención de diferencias competitivas que en términos de resultados significa generación de valor.

A partir de la generación de estos indicadores se hace esencial la comprensión del medio, la repercusión en la organización por la dirección de sus gestores en el cuadro de mando; es por ello que algunos autores a nivel mundial argumentan que las

métricas de capital humano deben ser lo más importante para la toma de decisiones de gestión así como lo son los datos financieros. Si estas cifras se integran con las decisiones de orden comercial se podría llegar a tener un diagnóstico más eficaz en recursos humanos frente a la toma de decisiones.

De acuerdo con Bognanno y Calfee (1998) citado por Ospina (2010) para focalizar la métrica a las personas de la organización, la estrategia de generación de valor debe contener siete aspectos claves:

- 1) Centrarse en la estrategia basada en la fundamentación de las metas de los equipos y de las personas.
- 2) Liderar y reforzar las competencias necesarias para direccionar la organización hacia un actuar con dirección hacia la orientación del negocio.
- 3) Mantener un programa de comunicación y formación que facilite el entendimiento por parte de los empleados, de las situaciones que se presentan en la organización y que influyen en la estrategia.
- 4) Bajar los indicadores de tal forma que sea comprensible la estrategia para todas las personas de la organización.
- 5) Generar y socializar un programa que defina los planes individuales de desarrollo para el logro de la estrategia.
- 6) Retroalimentar periódica y continuamente, estableciendo planes de mejoramiento continuo con los individuos que laboran en la organización.

7) Identificar y establecer programas de reconocimiento integrados con la estrategia de la organización que generen valor.

Son estos 7 factores claves a la hora de generar valor, no solo mediante el proceso de Gestión del Desempeño, sino a través de los demás procesos de Gestión Humana, como la Selección, la Formación y el Desarrollo y la Compensación.

3. LOS LÍDERES QUE SE REQUIEREN HOY

Son múltiples los elementos que intervienen en la construcción y cambio de la cultura organizacional; entre ellos encontramos principalmente las diversas generaciones que la conforman; los nacidos entre 1943 y 1960 conocidos como “babyboomers”, la Generación X, nacidos entre 1961 y 1981 y, finalmente aquellos que están buscando incursionar en el mundo laboral, la generación Y, que se refiere a los nacidos 1981 y 1992. (Rubinsztein, 2011). Todos ellos con características que los hacen diferentes y que determinan sus estilos de trabajo, sus conceptos de organización, su forma de pensar; cuando confluyen estas generaciones en una organización empiezan a evidenciarse distintos ritmos de trabajo, orientación, estrategias, y por supuesto estilos de dirección.

Estos son factores que no debe desconocer el líder de Gestión Humana de hoy. La cultura como factor incidente en la medición de Trelles citado por Rodríguez (2004), manifiesta que “la función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus

objetivos”; para ello se hace indispensable conocer la cultura y adentrarse en ella, tomando como referente principal a los seres humanos que hacen parte de ella, sus historias, particularidades y personalidades, reconociendo que quienes transforman la cultura son aquellos que la conforman: las personas.

Tom Peters en su libro *Re-imagina*, considera que la innovación y el desarrollo organizacional deben ir de la mano, y agrega que los nuevos tiempos necesariamente solicitan nuevas empresas, nuevas formas de pensar, de ver, de administrar y liderar las empresas. Además plantea que las características necesarias en los líderes de hoy son: desarrollar el talento, ser visionarios, y sobre todo catapultar a sus organizaciones.

Asimismo, Budreau y Ramstad (2007) y (Ulrich y Brockbank, 2006) citados por Ospina (2010) exponen las tendencias del líder de gestión humana generador de valor:

- Dedicarse a actividades orientadas a la eficiencia y las prácticas tradicionales de Gestión Humana.
- Crear ventajas sostenibles en los procesos de negocio.
- Convertirse en campeones de los empleados, gestionando el desarrollo de las personas que integran la organización.
- Conocer profundamente la ejecución de los procesos de gestión humana y promover el cambio.

- Ser socio estratégico
- Integrar el que-hacer del área con el de otras áreas y procesos organizacionales,
- Intervenir en la toma de decisiones que involucren al talento humano.

4. PRINCIPALES METRICAS EN LA ADMINISTACION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTAS DE GESTION PARA LA GENERACIÓN DE VALOR EN LA ORGANIZACIÓN

Según Ospina (2012) la Gestión Humana entre otras diversas acciones, puede medir su aporte a los resultados de la organización por tres medios: el Cuadro de Mando Integral, la Talentimetría y la medición de las capacidades organizacionales, ya que a través de estos tres medios los líderes reconocen, a partir de resultados e indicadores, la generación de valor lograda desde esta área; aspecto de suma importancia en la apertura y aplicación de conocimientos y tecnologías para la gestión integral del talento en las empresas.

En primera instancia el denominado Cuadro de Mando Integral CMI (*Balanced Scorecard* – BSC) desarrollado por Kaplan y Norton (1992) es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la personas en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo;

además permite guiar el desempeño actual y apuntar al desempeño futuro, cambia la manera en que se mide y maneja un negocio ya que se considera una adecuada estrategia para monitorear el alineamiento de las personas y del área de Gestión Humana con el logro de la estrategia de la compañía, puesto que ayuda a traducir la estrategia o visión de largo plazo de una empresa en un conjunto de objetivos operativos; es decir con acciones a corto y largo plazo, así como la gestión y los resultados de los activos intangibles, principalmente del capital humano dentro de los que se encuentran las destrezas, conocimientos y competencias de los empleados, y el capital organizacional como la cultura, el estilo de liderazgo y la alineación del personal con los objetivos estratégicos .

Esta herramienta de medición es valiosa en gestión humana, puesto que permite medir la capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados), lo que incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad y necesidad de formación, entre otros. También provee sistemas de información con todo lo relacionado con indicadores de bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights (marcas registradas) entre otras, y la cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción, medidos a través de indicadores de iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo y alineamiento con la visión de la empresa, entre otros. Todo esto, orientado a generar estrategias que potencialicen el recurso humano que posee la organización.

En segundo lugar y como otro medio de medición de Gestión Humana, está la Talentimetría, que según la literatura apoyada por el autor colombiano Henry Ospina – Coach Internacional, consiste en la medición del aporte del talento al éxito de las organizaciones y al apoyo en la toma de decisiones estratégicas con relación al talento.

Por lo tanto, es en este punto en que los indicadores del Cuadro de Mando toman relevancia, puesto que tener mediciones en Gestión Humana completamente objetivas, precisas e integradas, permite apoyar la toma de decisiones relacionadas con el Talento de la organización; muchas de las mediciones tradicionales del área de Gestión Humana miden únicamente la eficiencia del área y pocas medidas están dirigidas a apoyar la toma de decisiones, como lo define Boudreau y Ramstad (2007) y Becker et al (2001) en Ospina (2010)

Sustentar las decisiones del área a nivel gerencial, con la misma importancia que las del área financiera cobra valor, dado que las decisiones basados en hechos y datos objetivos y reales, posiciona la Gestión Humana como área generadora de inversión y no de costos; así, toma protagonismo en la decisiones estratégicas de la empresa enfocándose en los procesos de rentabilidad, desarrollo sostenido y crecimiento.

La búsqueda de una estrategia adecuadamente encaminada hacia la métrica, se debe fundamentar en la necesidad de determinar el grado de contribución que las decisiones de Gestión Humana aporta a las variables o indicadores financieros del

negocio, apoyándose en el uso de métodos estadísticos como el análisis de regresión múltiple, análisis de varianza y coeficientes de determinación, entre otras (Cascio y Boudreau, 2008). Lo que quiere decir, que la medición hace la estrategia más objetiva, con un sentido más pragmático, permite medir o evaluar adecuadamente determinadas variables conllevando esto, a tomar decisiones más estratégicas en la organización.

En lo referente Como tercer medio de medición en Gestión Humana, se encuentran las capacidades organizacionales, que de acuerdo con Smallwood y Ulrich, (2004) tomado de Ospina (2010), son características que hacen a las empresas inimitables, que les aportan ventaja competitiva y son estables en el tiempo. Son las capacidades (Habilidades, aptitudes y experticias colectivas de una organización), resultado de inversiones en dotación, capacitación, compensación y otras prácticas de Gestión Humana. Forman la identidad y personalidad de la organización al definir lo que ésta sabe hacer mejor, y en definitiva, lo que es. No obstante, como lo señalan Hamel y Breen (2009), tomado de Ospina (2010), no es posible construir capacidades organizacionales de mañana, encima del armazón de los preceptos de la administración del siglo XX. De acuerdo con los autores citados, las principales capacidades organizacionales son: talento, rapidez, mentalidad compartida e identidad coherente de marca, responsabilidad, colaboración, aprendizaje, liderazgo, conexión con el cliente, cohesión estratégica, innovación, eficiencia, simplicidad, responsabilidad social y riesgo. Estas capacidades organizacionales son susceptibles

de ser medidas y uno de los retos de Gestión Humana es hacerlo y contribuir al desarrollo de aquellas que sean realmente estratégicas.

Finalmente aclaramos que estos tres tipos de medición son sólo algunas opciones; lo importante es identificar aquellos que se ajusten a los objetivos reales de la organización y del área de gestión humana, de acuerdo con las necesidades, expectativas y visión que se haya establecido estratégicamente, logrando que mediciones como clima laboral, desempeño, competencias, que anteriormente se veían de manera aislada, se integren con los objetivos de la organización y la generación de Eva (Economic Value Added). Esto logrará que el capital humano identifique su aporte real a la organización, y motivado, genere ideas creativas e innovadoras que transformen la forma en la que realiza el trabajo, y que también empiecen a implementar en su labor diaria la metodología para conservar, eliminar, reducir ó fortalecer.

6. CONCLUSIONES

1. En la presente nota investigativa se han presentado diferentes paradigmas que permiten comprender la importancia de efectuar cambios profundos y revolucionarios en la forma de gestionar el capital más importante de las organizaciones hoy.

2. La economía del conocimiento, es hoy el factor fundamental que hace importante identificar, medir y diagnosticar, con el fin de contribuir al ciclo datos-valor, y aportar con ello al objetivo final de las organizaciones de hoy: generar valor.

3. El objetivo de este artículo es motivar a los líderes de gestión humana a identificar el perfil que se requiere en las compañías de hoy y a romper paradigmas, con el fin de consolidar sistemas de medición sólidos y estructurados que soporten la gestión, en una era no sólo de globalización sino de economía del conocimiento.

4. Hoy las áreas de gestión humana están llamadas a ser socios estratégicos y más aún generadores y transformadores de la cultura, hacia la innovación, y la métrica en la administración del talento humano, como herramientas de gestión para la generación de valor en la organización

5. La importancia de la métrica radica en que se constituye en una metodología que permite identificar las oportunidades de mejora y las áreas claves de gestión, hacer seguimiento y evaluar la contribución del área a los objetivos del negocio.

REFERENCIAS

Baguer, A. (2001) *Un timón en la tormenta*. España: Ediciones Díaz Santos. Recuperado el 24 de abril de 2011 del sitio web: http://books.google.com/books?id=LONBsIcmWYEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Baguer, A. (2009) *Dirección de personas un timón en la tormenta*. (2da Ed.). España: Ediciones Diaz Santos. Recuperado el 24 de abril de 2011 del sitio web: http://books.google.com/books?id=bGHGtmqo_D8C&printsec=frontcover&dq=related:ISBN8480887206&hl=es#v=onepage&q&f=false

Contreras, G. (2001) *La competencia laboral es definida como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”* Recuperado el 24 de septiembre de 2012 de http://lapalabra.utec.edu.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=467:importancia-de-las-competencias-laborales&catid=35:enfoques&Itemid=62

Hamel, G. & Breen, B. (2008) *El futuro de la administración*. (A. de Hassan, Trad.) Bogotá, Editorial Norma.

Jimenez, A. (2000) *Creando valor... a través de las personas*. Madrid, España: Ediciones Diaz Santos. Recuperado el 24 de abril de 2011 del sitio web: http://books.google.com/books?id=gNPUjV5m99UC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Jac Fitz-Enz (2003) *El ROI(Rendimiento de la Inversión Del Capital Humano): Cómo Medir el Valor económico del rendimiento del personal*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Kaplan y Norton (1992) “*Medir la disposición estratégica de los activos intangibles*”. Harvard Business Review, February, 2004.

Magretta, J (2011) Stop Competing to Be the Best. HBR Blog Network Recuperado el 18 de septiembre de 2012 del sitio web: http://blogs.hbr.org/cs/2011/11/stop_competing_to_be_the_best.html

Maslow, A. (2005) *El management según Maslow*. (J. Sánchez, Trad.) .) Barcelona, España: Paidós Ibérica S.A. Recuperado el 20 de septiembre de 2012 del sitio web: http://books.google.com/books?id=OO90Y3YeFpYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Noya, M., Hierro, E., & Jimenez, J., (s.f.) *Selección de personal. Sistema integrado*. (2 Ed.) Recuperado el 24 de septiembre de 2012 <http://books.google.com.co/books?id=L3o7zpfK-uwC&pg=PA34&lpg=PA34&dq=seleccion+en+la+guerra+mundial&source=bl&ots=cF43ZsUnHA&sig=Ab0IVu1gHZEb3ImjxgP11JfRAU4&hl=es&sa=X&ei=TQhlUKCrHqem0QW94YDgAw&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=seleccion%20en%20la%20guerra%20mundial&f=false>

Ospina, H (2010) *Nuevos Paradigmas en Gestión Humana*. Revista Ciencias Estratégicas Vol. 18-No.23

Ospina, H. “*Gestión del desempeño: Una Perspectiva Integradora*”. ASCORT. 2006. Recuperado de <http://www.ascort.net/descargas/GDesempeno>. DOC

Peters, T (2006). *Re-imagina*. Editorial Pearson Education. ISBN 84-205-4997-5

Rodríguez, R. (1987) *Apuntes de Psicología de la Motivación*. Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones. Recuperado el 27 de abril de 2011 del sitio web: http://books.google.com/books?id=1hPnHBSdTUQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Rubinsztein, N. (2011) *Las naciones y las organizaciones*. Recuperado el 24 de octubre de 2012 desde <http://www.lanacion.com.py/articulo/2241-las-generaciones-y-las-organizaciones-.html>

Solf, A. (2006). *Motivación intrínseca laboral y su relación con las variables de personalidad orientación a la meta y tesón*. *Persona*, 111-126. Recuperado el 21 de abril de 2011 del sitio web de Redalyc: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=147112814005>

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN**

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto como un segundo archivo denominado: " RAI "

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN
2	TÍTULO DEL PROYECTO	LAS MÉTRICAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE VALOR EN LA ORGANIZACIÓN
3	AUTOR(es)	SERRANO MOJICA DIANA PATRICIA VARGAS ARDILA YOLANDA VERA ROMERO ANDREA PAOLA
4	AÑO Y MES	2012, SEPTIEMBRE.
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	JIMENEZ MUÑOZ, MARIA MERCEDES
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Las empresas llevan consigo multiplicidad de cambios generacionales, que han marcado su historia y evolución, así como la de sus integrantes. A medida que las organizaciones cambian, cambian con ellas las tendencias de Gestión Humana en especial, sus estrategias de intervención, pues los cambios le exigen asumir nuevos paradigmas que garanticen una contribución efectiva a los objetivos del negocio.</p> <p>Para tales efectos, se requiere del uso de métodos y herramientas de gestión cada vez más complejos técnica y conceptualmente, así como de habilidades especiales de sus líderes para el análisis y evaluación de los resultados obtenidos y para diseñar e implementar acciones que se constituyan en un verdadero aporte a la estrategia empresarial; exige además una cultura de la medición que motive al personal del área a asumir nuevos retos e innovaciones. La métrica es una de las herramientas de gestión administrativa más efectivas de medición, evaluación y definición de estándares más elevados, en la búsqueda de la generación de valor del área de Talento Humano.</p> <p>Companies carry multiple generational changes that have marked its history and evolution, and that of its members. As organizations change, trends change with them especially human management, intervention strategies, as the changes will require new paradigms assume that ensure an effective contribution to business objectives.</p> <p>To that end, it requires the use of methods and management tools increasingly complex technical and conceptually, and special skills of their leaders for the analysis and evaluation of the results and to design and implement actions that constitute a real contribution to</p>

7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	Gestión Humana, Tendencia de Métrica, Generación de Valor, Estrategia, Indicadores Gerenciales, cultura.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	El artículo está orientado a todos los sectores económicos del país.
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Nota investigativa
10	OBJETIVO GENERAL	Evidenciar el rol de Gestión Humana como socio estratégico en las organizaciones, mediante la revisión de la evolución de la métrica en Gestión Humana
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Determinar la importancia de la medición cualitativa y cuantitativa en gestión humana. Describir las tendencias métricas frente a la Administración de la Gestión Humana y su incidencia como herramienta de generación de valor.
12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>Baguer, A. (2001) Un timón en la tormenta. España: Ediciones Díaz Santos. Recuperado el 24 de abril de 2011 del sitio web: http://books.google.com/books?id=LONBslcmWYEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false</p> <p>Baguer, A. (2009) Dirección de personas un timón en la tormenta. (2da Ed.). España: Ediciones Diaz Santos. Recuperado el 24 de abril de 2011 del sitio web: http://books.google.com/books?id=bGHGtmqo_D8C&printsec=frontcover&dq=related:ISBN8480887206&hl=es#v=onepage&q&f=false</p> <p>Contreras, G. (2001) La competencia laboral es definida como "una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada" Recuperado el 24 de septiembre de 2012 de http://lapalabra.utec.edu.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=467:importancia-de-las-competencias-laborales&catid=35:enfoques&Itemid=62</p> <p>Hamel, G. & Breen, B. (2008) El futuro de la administración. (A. de Hassan, Trad.) Bogotá, Editorial Norma.</p> <p>Jimenez, A. (2000) Creando valor... a través de las personas. Madrid, España: Ediciones Diaz Santos. Recuperado el 24 de abril de 2011 del sitio web: http://books.google.com/books?id=gNPUjV5m99UC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false</p>
13	RESUMEN O CONTENIDO	Inicialmente se realizó una revisión de temáticas de Gestión Humana, seleccionando la métrica en Gestión Humana. Después de seleccionada la temática, se seleccionaron fuentes bibliográficas que permitieran desarrollar la nota investigativa.
14	METODOLOGÍA	1. Revisión Bibliográfica. 2. Revisión investigativa

15	CONCLUSIONES	<p>1. En la presente nota investigativa se han presentado diferentes paradigmas que permiten comprender la importancia de efectuar cambios profundos y revolucionarios en la forma de gestionar el capital más importante de las organizaciones hoy.</p> <p>2. La economía del conocimiento, es hoy el factor fundamental que hace importante identificar, medir y diagnosticar, con el fin de contribuir al ciclo datos-valor, y aportar con ello al objetivo final de las organizaciones de hoy: generar valor.</p> <p>3. El objetivo de este artículo es motivar a los líderes de gestión humana a identificar el perfil que se requiere en las compañías de hoy y a romper paradigmas, con el fin de consolidar sistemas de medición sólidos y estructurados que soporten la gestión, en una era no sólo de globalización sino de economía del conocimiento.</p> <p>4. Hoy las áreas de gestión humana están llamadas a ser socios estratégicos y más aún generadores y transformadores de la cultura, hacia la innovación, y la métrica en la administración del talento humano, como herramientas de gestión para la generación de valor en la organización</p> <p>5. La importancia de la métrica radica en que se constituye en una metodología que permite identificar las oportunidades de mejora y las áreas claves de gestión, hacer seguimiento y evaluar la contribución del área a los objetivos del negocio.</p>
16	RECOMENDACIONES	*
*	CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA	No aplica para usted.