



Vigilada Mineducación

**PERFIL DE CARGO DEL GESTOR ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO
(GETH) EN LA EMPRESA MAXICASSA S.A.S.
JOB PROFILE OF THE STRATEGIC HUMAN TALENT MANAGER (GETH) AT
EMPRESA MAXICASSA S.A.S.**

**Trabajo de grado presentado para obtener el título de
Magister en Administración - MBA**

FAIZULI LEÓN BERMÚDEZ

Director:

Carlos Mario Betancour Hurtado

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
Maestría en Administración - MBA**

Bogotá

2022

CONTENIDO

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	6
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
2. JUSTIFICACIÓN	15
3. OBJETIVOS	19
3.1. Objetivo General.....	19
3.2. Objetivos Específicos.....	19
4. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL.....	20
4.1. ANTECEDENTES	20
4.2. Gestión del Talento Humano	24
4.3. El liderazgo transformacional	30
4.4. La ética en la gestión del talento humano.....	32
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	40
5.1. Tipo de Investigación.....	40
5.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	40
5.3. Población y muestra.....	42
5.4. Procedimiento	42
6. RESULTADOS Y ANÁLISIS	44
7. CONCLUSIONES	64
8. REFERENCIAS.....	69
9. ANEXOS	78

LISTA DE FIGURAS

<u>Figura 1. Pasar de ser transaccional a estratégica</u>	11
<u>Figura 2 Las responsabilidades del área de gestión humana</u>	12
<u>Figura 3. Criterios de Evaluación del Gestor de Talento Humano</u>	45
<u>Figura 4. ¿Qué es un GETH?</u>	46
<u>Figura 5. Reconocimiento emocional en Maxicassa S.A.S.</u>	47
<u>Figura 6. Retroalimentación del Gestor de Talento Humano.</u>	48
<u>Figura 7. Apoyo del Gestor Estratégico de Talento Humano</u>	49
<u>Figura 8. Medios para comunicarse con el GETH</u>	50
<u>Figura 9. Frecuencia de comunicación con el GETH</u>	51
<u>Figura 10. Aporte del GETH al equipo</u>	51
<u>Figura 11. Empatía en el GETH</u>	52
<u>Figura 12. Diligencia del GETH</u>	53
<u>Figura 13. Promoción del trabajo equipo del GETH</u>	54
<u>Figura 14. Promoción de actividades de Bienestar por parte del GETH.</u>	54
<u>Figura 15. Desempeño del GETH en el manejo de conflictos</u>	55
<u>Figura 16. Percepción de los colaboradores acerca del GETH</u>	56
<u>Figura 18. Reacciones del GETH frente a los errores de los colaboradores</u>	58
<u>Figura 19. GETH como promotor de crecimiento, desarrollo y capacitación</u>	59
<u>Figura 20. Apoyo al negocio por parte del GETH</u>	59
<u>Figura 21. Acompañamiento a los líderes por parte del GETH</u>	60
<u>Figura 22. Atención de las necesidades por parte del GETH</u>	60
<u>Figura 23. Enlace con Servicios de gestión humana</u>	61
<u>Figura 24. Cumplimiento del GETH con las competencias para ejercer su labor</u>	63

RESUMEN

Este estudio de corte cualitativo tiene como objetivo general Determinar el perfil de cargo del gestor estratégico de talento humano (GETH) de la empresa Maxicassa S.A.S, para potenciar el desarrollo de capacidades centradas en el cliente y el liderazgo transformacional. Por tanto, las técnicas de recolección de información que se utilizaron fueron: entrevistas cualitativas y cuestionarios. Las teorías que fundamentaron el, se relacionan con la gestión del talento humano en las organizaciones y el liderazgo transformacional, desde donde se develan las características del ser, quehacer y saber del gestor del talento humano, quien debe fomentar y/o posibilitar el desarrollo y potencialización de los talentos de las personas. De esta manera, podrán crear ambientes propicios para que las organizaciones estén en mejora continua de sus procesos y por ende, proyectados, sostenible en el tiempo y sector donde se desenvuelve, y articulados con el direccionamiento estratégico de la organización, destacándose Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Ulrich y Dulebohn (2015), Calderón, Naranjo y Álvarez (2006), entre otros. Se concluye que desarrollar el talento consiste en dar opciones de vida y de trabajo a las personas, dotándolas de cualidades laborales y sociales y de plena seguridad de identidad, pertenencia, bienestar social, laboral y un claro compromiso con la consecución de objetivos y retos personales, articulados al de la organización, donde el gestor del talento humano juega un papel fundamental, al fomentar la creatividad, la motivación al logro y el trabajo en equipo.

Palabras Clave: gestión del talento, liderazgo, transformación, organización.

ABSTRACT

This qualitative study has the general objective of determining the position profile of the strategic human talent manager (GETH) of the company Maxicassa S.A.S, to promote the development of customer-focused capabilities and transformational leadership. Therefore, the data collection techniques used were: qualitative interviews and questionnaires. The theories that founded it, are related to the management of human talent in organizations and transformational leadership, from where the characteristics of being, work and knowledge of the human talent manager are revealed, who must promote and / or enable the development and potentialization of people's talents. In this way, they will be able to create favorable environments so that organizations are in continuous improvement of their processes and therefore, projected, sustainable over time and in the sector where it operates, and articulated with the strategic direction of the organization, highlighting Bass and Avolio (2006), Velázquez (2006), Ulrich and Dulebohn (2015), Calderón, Naranjo and Álvarez (2006), among others. It is concluded that developing talent consists of giving life and work options to people, providing them with labor and social qualities and full security of identity, belonging, social and labor well-being, and a clear commitment to achieving goals and personal challenges. , articulated to that of the organization, where the human talent manager plays a fundamental role, by promoting creativity, motivation to achieve and teamwork.

Keywords: talent management, leadership, transformation, organization.

INTRODUCCIÓN

Gestionar de manera adecuada el talento humano, permitirá a la organización crecer, consolidarse en el mercado y permanecer en el tiempo. Esto es porque, la gestión del talento se basa en la idea de que las personas no son recursos a disposición de la organización, sino seres con potencial de desarrollo y aporte ilimitado, personas insertas en la cultura organizacional, de la cual forman parte, y definidas dentro de ella por: filosofía, valores, lineamientos de actuación y relaciones organizacionales, por lo que constituyen trabajo. y un aspecto relacionado de la vida social.

Por tanto, gestionar el óptimo desempeño de los colaboradores, permite tener una visión clara de sus competencias, las cuales llevarán a la organización alcanzar el éxito, porque habrá mayor disposición y disponibilidad de los mismos, mejora del rendimiento, tanto de manera individual como colectiva, aumento de la eficiencia y eficacia, mejora del clima laboral para un óptimo desarrollo personal y profesional. Para ello, la organización debe brindar las mejores condiciones laborales, ya que esto permite la plena satisfacción de los colaboradores en el ambiente laboral, por un lado, y la mejor posibilidad de calidad organizacional, por el otro. De ahí, que la relación que la empresa debe establecer con el talento humano debe basarse en la responsabilidad y compromiso mutuos, para lograr las expectativas de ambas partes.

El trabajo investigativo que se expone contiene diferentes componentes. En un primer momento, se da cuenta de una revisión bibliográfica sobre el devenir histórico de la gestión del talento humano y con ello su conceptualización, principales factores que inciden en ella. Posterior a ello, se define lo relacionado al gestor de talento humano y a las habilidades blandas y

capacidades técnicas según diferentes autores. De esta rigurosa revisión, se elaboró un instrumento que indaga sobre la percepción, conceptualización y caracterización de los gestores del talento humano en la organización Maxicassa S.A.S. Luego de esto, se determinaron los resultados, de acuerdo con las técnicas de recolección de información utilizadas. De igual forma, este mismo resultado se analizó a través de una metodología mixta, que permite ir develando hallazgo, tanto a nivel cuantitativo, como cualitativo en comprensión del fenómeno estudiado, según el objetivo general que enmarca este trabajo de investigación.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización ha tenido en su devenir histórico con grandes transformaciones, lo que le ha permitido pasar del uso eficiente y eficaz de los recursos a posicionar el conocimiento como el elemento principal de la misma, y considerar a las personas como poseedores de talentos y capacidades. Por tanto, es necesario que se potencien dichos talentos a favor de ellos mismos y de la organización. Es así como Maxwell (2016), Cuesta (2015), Schuler y Tarique (2012) y Coff y Kryscynski (2011), mencionan que “los seres humanos son talentos y no recursos de los que se pueden disponer a discreción, con posibilidades de desarrollo, aplicabilidad y aporte” (citado en Ramírez, Espíndola, Ruíz. y Hugueth, A, 2019, p.2).

Es por esto, que el énfasis en la organización actual es el ser humano y con ello, los procesos comunicacionales efectivos, el liderazgo participativo - colaborativo y competencias constructivas. Por tanto, para que el desarrollo de la organización sea integral, debe potenciarse un proceso de gestión del talento humano holístico (Guedez, 2005), que permita trabajar desde lo intangible (principios, valores, estrategias), para lograr impacto en lo tangible (producción, rentabilidad, permanencia, crecimiento). De allí, que sea importante la claridad de la organización sobre su direccionamiento estratégico, del servicio a prestar y de la forma cómo se evaluarán los procesos, para garantizar el mejoramiento continuo (Genesi y Suárez, 2010).

En el año 2014, autores como Cooke et al, Schiemann y Claussen et al (citados en Ramírez, Espíndola, Ruíz y Hugueth, 2019), desarrollaron diferentes estudios alrededor de la temática de gestión del talento humano, cuyos resultados permitieron revisar la forma de adoptar,

conceptualizar y operacionalizar la misma al contexto internacional. De tal modo, que se pudiera centrar, en lo principal de esta gestión, que es el desarrollo de los talentos del personal colaborador, con el objetivo de cumplir con la misión institucional. Es decir, tener una visión holística, integral, más compleja de la gestión del talento humano, como elemento estratégico del quehacer organizacional, contribuyendo a la calidad en los procesos, optimización de recursos, mejorar la productividad y generar mayor, rentabilidad.

A nivel internacional, estudios sobre el área de talento humano, han evidenciado que se requieren nuevas habilidades para consolidar las metas organizacionales.

Se hace énfasis en el significado de la gestión y su impacto social tanto en el sector real como en sus medios externos, y la escasez de talento a nivel mundial, alcanzando el valor más alto de estos últimos 12 años, representando el 45% (ManpowerGroup y Deloitte, 2018, citado en Ramírez, Espíndola, Ruíz y Hugueth, 2019, p.2).

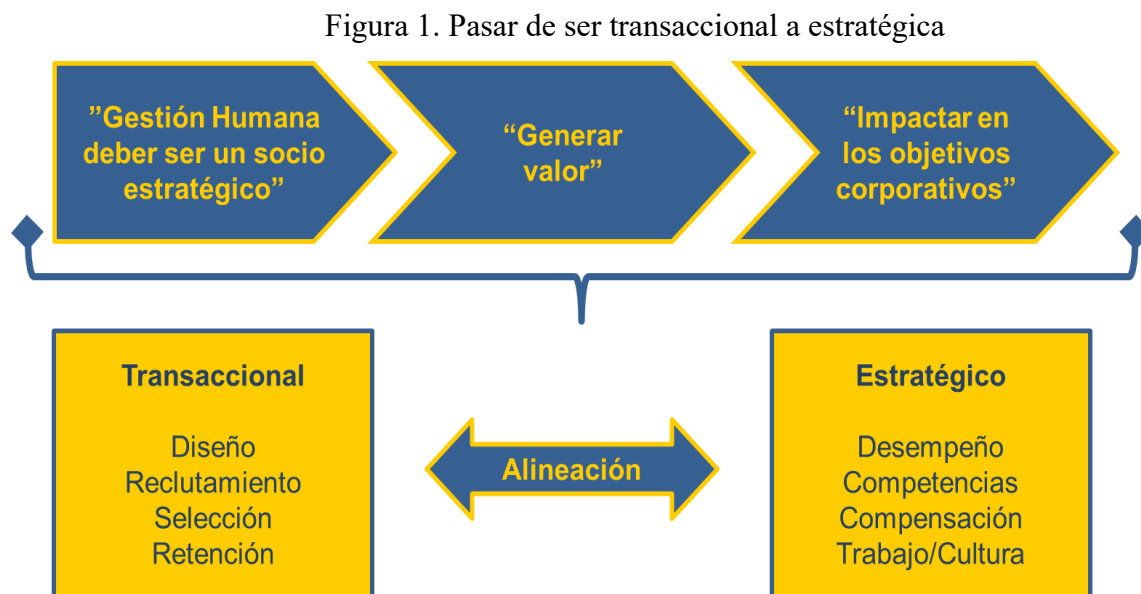
Por su lado, a nivel de Latinoamérica, específicamente en países como Argentina, Brasil, Ecuador y Perú, han hecho uso de la gestión del talento humano, a través de diferentes estrategias que permiten el acompañamiento y asesoría de los colaboradores, así como la definición de compensaciones y políticas, que permitan más el desarrollo profesional con miras a la retención del mismo y con ello lograr un impacto importante en la consecución de los objetivos organizacionales (Ramírez, Villalobos y Herrera, 2018e). De igual manera, se está realizando en países como Venezuela, Colombia y Chile, en donde, se determinan estrategias organizacionales contextualizadas en los entornos en que las empresas se desenvuelven, de tal forma que no se desperdicien las acciones que se desarrollan, sino que sean basadas en la realidad y adaptadas a las necesidades. Por esa razón, hay un asesoramiento especializado en la gestión del talento humano,

para diagnosticar de manera correcta las fortalezas y oportunidades de mejora en el mismo y con ello, determinar las funciones pertinentes y que se conviertan en una herramienta sólida en la dirección estratégica y oriente mejor el accionar de la organización (Ramírez, Espíndola, Ruíz y Hugueth, 2019).

Para desarrollar una buena gestión del talento humano, es crucial que la organización tenga bien definido qué va a hacer para adaptarse a los nuevos desafíos de los diferentes sectores productivos, que la “nueva normalidad” exige. Por tanto, el gestor debe tener características, tanto del ser como del saber y el quehacer, que le permitan hacer lo adecuado. Y esto fue precisamente lo que hizo la organización Maxicassa S.A.S., que es una de las unidades de negocio del grupo organizacional Splendor, que ha evolucionado con rumbo a la sostenibilidad a lo largo de los años, generando diferentes empleos a lo largo del país e implementando diversos y periódicos cambios en sus estrategias, fusiones, nodos de negocio, y sobre todo, su diseño organizacional. En la actualidad, cuenta con seis empresas de diferentes sectores económicos: dos en el sector comercial (una enfocada en retail con más de 50 salas de ventas a nivel nacional y la otra mayorista dedicada a clientes de subdistribución con 3 bodegas de distribución); dos en el sector manufacturero (pegantes y plásticos blandos), una quinta compañía prestadora de servicios de construcción, y la sexta y última, del sector agroindustrial (bufalino y palma de aceite).

Pese a que estas organizaciones hacen parte del mismo grupo organizacional y están muy cercanas, son bastante distintas, por lo que se retan y exigen entre sí. Esto hizo que el área de gestión humana de Maxicassa, también analizara los diferentes esquemas administrativos, actuando como constructor de una infraestructura útil para alinear a sus colaboradores, incrementar la capacidad del talento y hacer reingeniería de la estructura y los procesos que apoyan dichos objetivos. Es así, como decidió incursionar en su transformación, mediante un modelo de gestión

humana, que se pasara de lo transaccional a ser un socio estratégico, a generar valor e impactar los objetivos corporativos (figura 1).

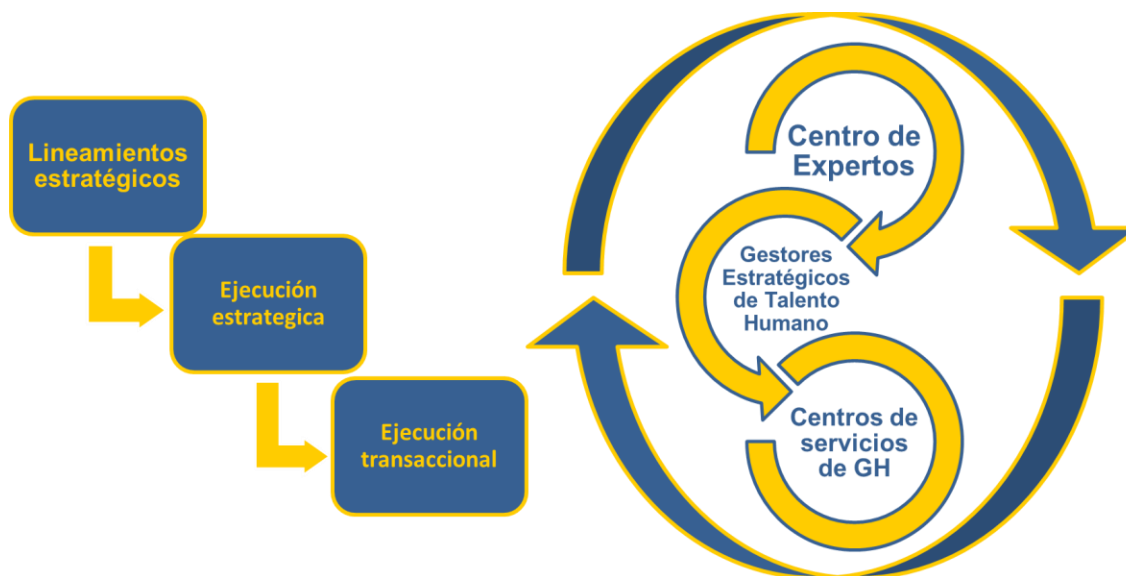


Fuente: Parra, y Muller, (2017)

Con el nuevo concepto en el que incursionó Maxicassa, se busca: Cambiar el área de gestión humana, pasando de solo identificarse con las funciones tradicionales de selección, capacitación y bienestar de los colaboradores, a visionarse con un enfoque más sistémico, holístico, con el objetivo de dar soporte a la Compañía en todo lo relacionado con los procesos de talento humano. Es decir, pasar de especialización en la función, a especialización en las personas (clientes internos), de ser especialistas centralizados a generalistas descentralizados y pasar de una administración transaccional a una administración estratégica centrada en el cliente, el liderazgo y cercanía de la gente.

Con base en lo anterior, se creó en Maxicassa, un modelo funcional, el cual permite definir en tres grandes focos las responsabilidades del área de gestión humana (figura 2):

Figura 2 Las responsabilidades del área de gestión humana



Fuente: Elaboración propia

El centro de expertos hace referencia al equipo de personas con el conocimiento y criterio necesario para definir las directrices en términos de gestión humana que debe seguir la organización. Por su parte, los gestores estratégicos de talento humano (GETH), son los encargados de la experiencia vivencial de las directrices definidas por el centro de expertos y el centro de servicios de gestión humana. Se refiere a los encargados de continuar con el proceso transaccional que se debe mantener para el cumplimiento de la legislación y la operación de la compañía.

En consecuencia, para que este gran camino transformacional sea más tangible, se requiere un equipo que reúna unas capacidades, habilidades y un conocimiento sobre la gestión del talento humano. El reto es desarrollar las competencias de las personas y con ello, generar mayor valor a la organización e impactar de forma positiva los resultados del negocio.

Si bien es cierto, la organización Maxicassa tiene definido su modelo de gestión del departamento de gestión humana desde hace un año, se evidencian una serie de inconvenientes con el desempeño y el cumplimiento de los objetivos esperados de los GETH, lo que lleva a preguntarse:

- ¿Por qué hay una alta rotación del cargo?
- ¿Qué han llevado a los GETH a tener poca credibilidad en el modelo?

Lo anterior ha llevado a reflexionar en que se hace necesario que los gestores sean elegidos de acuerdo con las necesidades actuales que han surgido y del objetivo transformacional que ha repensado la organización. De tal forma, que estos gestores, sean capaces de identificar las necesidades de fortalecimiento y/o potencialización del talento humano, impulsando iniciativas que permitan la consecución de sus objetivos estratégicos y resultados del negocio.

En línea con los planteamientos expuestos, representó una importante necesidad el adelantar un estudio como el que aquí se presenta, dirigido a responder la siguiente pregunta problema: ¿Cuál es el perfil de cargo del gestor estratégico de talento humano en la empresa Maxicassa S.A.S.?

Por ser este, un estudio de corte mixto, los instrumentos que se utilizaron responden al mismo tipo de investigación, por lo que no se presentan hipótesis, y en cambio, sí se respondieron las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la conceptualización que tienen los diferentes actores de la organización Maxicassa frente al cargo de gestor estratégico de talento humano (GETH)?
- ¿Qué características de personalidad debe tener el GETH de la organización Maxicassa?
- ¿Qué competencias técnicas y blandas debe tener un GETH de la organización Maxicassa?

- ¿Cuáles son las tareas y/o funciones que debe desarrollar un gestor estratégico de talento humano (GETH) en la empresa Maxicassa?

2. JUSTIFICACIÓN

La organización ha enfrentado diferentes transformaciones con el devenir de los tiempos. Por tanto, cada uno de los componentes que la conforman, también deben reestructurarse, y ajustarse, a estos cambios. Todo ello, con el fin de obtener los logros institucionales que guían su razón de ser.

La economía del mundo es movida por emprendedores que deciden hacer realidad sus ideas, así nacen las organizaciones como lo es hoy Maxicassa. Normalmente, en sus etapas más tempranas estas no cuentan con una estructura organizacional sólida que les permita, desde el día uno, sortear de manera oportuna los desafíos a los que se puedan enfrentar. Sin embargo, el crecimiento, mezclado con la experiencia, hace que se desarrollen capacidades y/o conocimientos específicos, los cuales a lo largo del tiempo son capaces de consolidar experticia y generan valor a la forma de abordar un reto. Sin embargo, al ser el entorno volátil y dinámico, los conocimientos y habilidades se deberán desarrollar y revisar de manera periódica.

Gracias a esta serie de elementos, resulta apropiado afirmar que las áreas de Gestión del Talento Humano cobran gran relevancia y compromiso al interior de una organización. Estos equipos son los encargados de crear una compañía sólida desde su recurso más importante: el capital humano. El primer reto es asegurar y desarrollar competencias al tiempo que se permea un ecosistema de sinergia y compañerismo que permita lograr los objetivos y consolidar metas desde la unidad: volviendo grupos en equipos.

En ese sentido, el talento humano, tiene un rol crucial para que esa adaptabilidad se de en forma óptima. Por tanto, la gestión que se debe dar con respecto este, debe permitir el desarrollo e involucramiento del mismo, según el cumplimiento de los objetivos institucionales. Es así, como se elevan las competencias de cada persona, permitiendo que haya consonancia y articulación entre las necesidades de los colaboradores con los de la organización. Sin embargo, no es una tarea sencilla, porque cada persona tiene sus propios intereses, deseos y representan un fenómeno sujeto a la influencia de diferentes factores, actitudes, aptitudes, patrones de comportamientos, pensamiento y emociones.

De allí, que la tarea del gestor de talento humano, por su definición *partner (socio, gestor)*, debe ser un profesional que cooperando estrechamente con los líderes de la empresa, contribuye activamente para enriquecer la personalidad, motivación, habilidades y competencias de cada persona en la organización, teniendo en cuenta que el ser humano dispuesto a proporcionar su esfuerzo, permitirá el avance de esta. En caso contrario, se detendrá. Esto es porque un trabajador insatisfecho, ocasiona costos por improductividad, ausentismo, rotación, desmotivación y desempleo. Sin embargo, si el gestor está bien capacitado, tiene características de personalidad que le lleve a enfrentar uno de los mayores retos del siglo XXI, como es la gestión del talento humano. Cabe resaltar que además de conocer los aspectos técnicos como los referidos a la dirección estratégica, al cumplimiento de los objetivos organizacionales, también comprende los factores psicológicos y ambientales que inciden en el comportamiento tanto individual como colectivo en la organización. De ahí, que puede desarrollar una visión integral, desde diferentes perspectivas y analizando los múltiples factores que lo inciden, para así derivar en la mejor estrategia para gestionar el talento en las personas, proporcionando modelos y estrategias de

excelencia que permita el manejo y control de pensamiento, interacciones, comunicación y liderazgo, que conduzca a los resultados esperados.

Es por esto, que en respuesta a la necesidad de crear valor que conlleve a los resultados de los objetivos de la estrategia, muchas organizaciones optan por el acompañamiento de uno o más gestores estratégicos del talento humano. Estos gestores tienen la función de acompañar en la consolidación de una estrategia organizacional que genere valor a todos, desde las bases del liderazgo transformacional propuesto por Bass (1999) y conectado con las necesidades, retos y expectativas de los individuos.

Así también, Gutiérrez-Alvarado (2014) resalta este perfil como un integrador de valor para un negocio que enfrentado al futuro es capaz de entender la identidad de la organización para así permitir establecer coherencia entre aquello que se quiere, lo que se hace y cómo se hace. Solo parte de una decidida opción por la búsqueda de potencializar el equipo de GETH con un criterio de integralidad. Estas características se pueden responder en este ejercicio académico de investigación, donde de la mano de diferentes autores se reconocen las distintas posibilidades que deben ser refrendadas sí o sí en este tipo de ambientes laborales. La inclusión de todos en la búsqueda del crecimiento y sostenibilidad es una oferta de valor que con el paso de los años permite ser actualizada a las constantes variables del mercado y las exigencias de la competencia.

Soñar con organizaciones que se conviertan en ecosistemas de crecimiento, potencializadoras del desarrollo de su capital humano como mediador de experiencias reales de transformación social, no es descabellado. Si los GETH de Maxicassa logran entender cómo conectar individualidades para plasmar historias colectivas que logren transformar y perdurar en

el tiempo, se avanzará en la consecución de sus resultados y sus líderes los verán el apoyo clave que requieren para la toma de decisiones estratégicas.

Este trabajo de investigación hace una revisión a las nuevas necesidades y retos a los que se enfrenta una compañía dinámica desde el equipo de gestión humana. Hoy en el desarrollo organizacional, urge la existencia de personal altamente preparado y comprometido con la estrategia de la empresa, capaz de convertir las adversidades en oportunidades; con la tendencia constante de generar tejido común, exploradores capaces de identificar las nuevas competencias, habilidades y conocimientos que el personal requiere, y metodológicamente preparados para alcanzar resultados de gran valor e impacto.

De igual manera, se espera abrir una pequeña ventana al futuro de la gestión humana de Maxicassa, que permitirá definir el perfil de cargo del GETH, para que se vincule y comprometa a la apuesta de esta organización, generando una dinámica de equipo y sostenibilidad organizacional basada en la experiencia y necesidades del cliente. Todo ello sin desconocer los cambios del entorno y así desarrolle nuevas prácticas que harán más fácil la consecución de resultados sostenibles.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el perfil de cargo del gestor estratégico de talento humano (GETH) de la empresa Maxicassa, para potenciar el desarrollo de capacidades centradas en el cliente y el liderazgo transformacional.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la conceptualización que tienen los diferentes actores de la de la empresa Maxicassa frente al cargo de gestor estratégico de talento humano GETH.
- Reconocer las características de personalidad que debe tener el GETH de la organización Maxicassa S.A.S.
- Identificar las competencias técnicas y blandas que debe tener un GETH de la organización Maxicassa S.A.S.

4. MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

4.1. ANTECEDENTES

Dada la Revolución Industrial, en la segunda mitad del siglo XIX, se le empieza a otorgar importancia al quehacer de las personas en las organizaciones. Si bien siempre se había dado vida a las mismas, no se tenía la perspectiva que hoy día se tiene. Es más, anteriormente, se le conocía como “recurso humano”, encargado de la producción y rendimiento de la organización. Es debido a estos avances, que Ulrich (1997), sostiene que los roles de los profesionales de recursos humanos deben redefinirse para enfrentar los desafíos competitivos que sobrevienen a las organizaciones hoy y en el futuro. Por tanto, proporciona un marco que identifica cuatro roles distintos de los profesionales de recursos humanos, tales como: jugador estratégico, experto administrativo, defensor de los empleados y agente de cambio, lo que supone un cambio de perspectiva de estos profesionales (Chiavenato, 2008).

Durante los años de 1901 a 1930, el concepto del ser humano se relacionó más con la de un hombre económico racional, surgiendo de esta forma, el movimiento obrero que luchaba por la regulación de los salarios (Poveda, 2018). Sin embargo, a medida que fueron transcurriendo los años, se fue avanzando en la concepción del ser humano, ya con una perspectiva más social, como una pieza clave en la institucionalización y su relación con el trabajo era considerada más mercantil.

Para el período de 1961-1990, el hombre social, pasa a ser un hombre organizacional, que realiza negociaciones colectivas, pero teniendo en cuenta la cultura organizacional. En 1991, el concepto evolucionó aún más, hasta llegar a nivel de “talento humano”, donde se le da un valor

agregado a las capacidades y competencias que tiene cada persona para el avance y el logro organizacional.

Posterior a ello, el hombre no es visto como ser social u organizacional, sino psicológico, con motivaciones, aspiraciones y necesidades que conjuga con las de la organización. Y fue a partir de todo este avance histórico, que se empezó a tener en cuenta conceptos como clima laboral, condiciones de salud física y mental, factores de trabajo, los cuales impactaban de manera directa positiva o negativa en la productividad. Por tanto, se empezaron a desarrollar Secretarías de Bienestar, las cuales propendían por compensar los factores que se vulneraban y de esta manera, incluso la producción se regulaba (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010).

Así también, se da paso a la estandarización del trabajo y los procesos de control sobre tiempos y movimientos, para lo cual eran necesarios los procesos de selección, entrenamiento, definición de salarios, estudio de la fatiga, monotonía del trabajo y factores psicológicos, lo que dio lugar a la administración de personal (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010).

A raíz de todo lo anterior, el área de Talento Humano, debía buscar estrategias para hacer que los colaboradores tuvieran compromiso por la organización, trabajaran en equipo, se plantearían metas institucionales, que conllevarían a la mejora en la productividad. Así también, se da apertura a los avances tecnológicos, a los nuevos mercados, por lo que aparece el concepto de Gerencia de Recursos Humanos. Posterior a ello, se empieza a reconocer que el trabajador también pensaba y podía aportar ideas dentro de la organización, por lo que se pasa a una Gerencia del Talento Humano, donde el gestor tiene retos en cuanto a establecer tareas para el desarrollo de capacidades organizacionales, que involucraran aumento de producción, mejoramiento de calidad de los servicios y del producto, retención del cliente y competitividad.

Es tal el avance del Talento Humano, que se pasó a una gerencia estratégica, que reconoce a las personas como la clave del éxito de la organización, porque dan lugar a la sostenibilidad de la misma, gracias a las competencias que desarrollan. Es decir que, en toda esta evolución, se ha tratado de responder satisfactoriamente a las necesidades que surgen más retadoras y que están relacionadas con la productividad, eficiencia, escasez de mano de obra y expansión de los negocios que ha marcado el entorno macro (Ulrich y Dulebohn, 2015). De ahí, que uno de los principales desafíos para los equipos de gestión humana para lograr una organización fluida y resiliente, es la conformación de equipos de alto rendimiento, de los cuales se espera que funcionen de forma proactiva, eficaz y eficiente a la hora de consolidar objetivos y lograr las metas organizacionales. Sin embargo, para la consecución de este tipo de equipos, implica tener presente que el conocer a los colaboradores no es suficiente para garantizar el éxito; sino que se exige desarrollar capacidades de transformación y adaptabilidad a lo largo del tiempo, donde el punto de partida es entender, interpretar, aprender y transformar las circunstancias adversas en oportunidades y es allí donde los estilos de liderazgo y la actitud de los mismos líderes hacia el cambio cobran vital importancia.

Estas tendencias obligan a las áreas de gestión humana reinventarse y dejar a un lado la transaccionalidad, para así comenzar desde la estrategia a diseñar nuevos y mejores espacios donde cooperen de manera integral diferentes actores al momento de tomar una decisión, siendo capaces de entender que la generación de valor se encuentra en el desarrollo de capacidades individuales puestas a la disposición de un equipo de trabajo que funciona en perfecta sinergia con el fin, de impactar de manera tangible y positiva los resultados del negocio.

El fenómeno de la transformación ha definido el derrotero de las organizaciones, pero no todas tienen la facilidad de adaptarse a estas, incluso se ha identificado que la resistencia al cambio

es uno de los factores de mayor impacto para la consecución de los objetivos, pues es difícil penetrar los paradigmas y conectar con las necesidades. Una organización que se desee transformar necesita claridad en sus presupuestos fundamentales; capacidad de identificar sus competencias, habilidades y destrezas, pero ante todo liderazgo para trasladar de manera asertiva esta convicción a cada uno de sus colaboradores.

Según Ulrich y Dulebohn (2015), solo el 20 por ciento de los líderes de gestión humana de todas las organizaciones ha logrado llegar a ser considerado un socio estratégico dentro de su organización. Entre tanto, un 20 por ciento nunca lo logrará. Y, un 60 por ciento debe trabajar en dos escenarios: posesionarse como un centro clave para el poder y la estrategia y enfrentar las deficiencias de sus habilidades y competencias y las de su equipo.

Por tanto, es necesario tener presente que este diseño estructural debe abarcar elementos externos e internos, ya que se encuentran siempre en constante evolución. Es así como, las áreas de gestión humana son las llamadas a liderar y acompañar tales procesos a través de la creación de capacidades de transformación permanente, generando los cambios necesarios al interior de la empresa. Es importante tener en cuenta que para ello deberá considerar transformar no solo su departamento, sino toda la pirámide organizacional.

En lo que respecta a Colombia, como dice (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2006):

Tanto la práctica de la gestión humana como la investigación de la disciplina en el país se encuentra en estado incipiente, aunque en un proceso de transición de una concepción tradicional de función administrativa a una función estratégica, lo cual hace llamativo para gerentes e investigadores conocer los desarrollos y tendencias que en el ámbito mundial presenta este campo del conocimiento (p. 227).

Pese a esto, no se han dejado de revisar lo referente a esta temática, de tal forma, que todo estudio que se realice, se convierta en un insumo importante para comprender su evolución a nivel local y nacional, así como las limitaciones y sus causas, y del rol que ejercen los gestores de talento humano frente a los diferentes y más exigentes retos que ha traído consigo la globalización y las nuevas tendencias del mercado mundial.

4.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Toda organización cuenta con una parte fundamental lo esencia de la misma que es el talento humano, debido que es el que posibilita el alcance de los objetivos institucionales, siempre y cuando se tenga un impacto positivo en los trabajadores, y que los mismos tengan en claro e internalicen, cuáles son esos objetivos. Además, debe existir un equilibrio, entre los objetivos individuales y los organizacionales, para que se puedan alcanzar de manera oportuna. Por tanto, es indispensable que se gestione de manera asertiva este talento. Así las cosas, los empleados se puedan sentir motivados, optimicen recursos, disminuyan el índice de ausentismo y se comprometan más con sus tareas y/o funciones. Además, debe existir un proceso de formación robusto, que permita el fortalecimiento de capacidades y desarrollo de estrategias, que potencialicen habilidades, conocimientos e incrementar su experiencia. Es por esto, que la gestión del talento humano permite que se haga el debido reconocimiento de las personas, con la suficiente inteligencia y capacidades para dirigir hacia el éxito a la organización (Prieto, 2013).

Este departamento ha ido evolucionando a lo largo de los años, de tal manera que su desempeño es crucial para el éxito de una empresa, para ello es necesario tener un

conocimiento detallado de las habilidades al momento de reclutar talento humano debido a que de esta forma se podrá brindar una capacitación con el fin de lograr que el trabajador se desenvuelva con facilidad en el área laboral que le sea asignada, afrontando retos y aportando conocimientos, logrando que las empresas innoven, reinventen y puedan competir en un campo donde la competitividad y la productividad son factores sumamente importantes. (Obando, 2020, p. 167).

Este término, ha ido evolucionando y su significado también ha ido diversificándose. Mientras que, para unos denota la gerencia de personas que son de alto valor para la organización, para otros significa que todos tienen alguna capacidad o talento que debe ser identificado y liberado. Por tanto, no se escatiman esfuerzos para ello, porque esto impactará directamente en el cumplimiento de las metas organizacionales (García-Milian, Alonso-Carbonell, López-Pug, Amador-González y Marrero-Miragaya, 2018).

Según Chiavenato (2002, citado en Prieto, 2013 p.20):

La gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma cómo se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo.

Por otro lado, Ramírez, Espíndola, Ruíz y Hugueth (2019), mencionan que la gestión del talento humano es la que permite el desarrollo de las cualidades competitivas de las personas, con el fin de poner en funcionamiento políticas y estructuras organizativas óptimas, que conduzcan a la utilización de los recursos asignados que permitan alcanzar con éxito los objetivos organizacionales.

De igual forma, se concibe la Gestión del Talento Humano, como:

Un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro (Prieto, 2013, p. 21).

Para que el objetivo de la gestión del talento humano, que es la integración de la estrategia, estructura, sistemas de trabajo y personas, para lograr que quienes forman parte de la organización, desplieguen todo su potencial y con ello, se obtenga la eficiencia y competitividad organizacional, se requiere de un gestor de talento humano que lo haga posible. Así mismo, requiere conocer tanto los aspectos técnicos como los directivos de la organización, comprender los factores tanto psicológicos como ambientales que impactan en el comportamiento individual en las organizaciones, tener una mirada holística, que le permita entender el talento humano desde diferentes perspectivas y no sesgarse. De esta forma, podrá evaluar y modificar la estructura de una organización, acorde a los objetivos estratégicos trazados, desarrollar las competencias de los empleados, diseñar prácticas de gestión que permita una evaluación constante del cumplimiento de los objetivos, implementar estrategias que aseguren experiencias desafiantes para los empleados, pero que no generen estrés, sino que enriquezcan su trabajo, que incrementen su capacidad de respuesta creativa para asumir esos retos, proponer proyectos en donde se valore, se reconozca y se haga reingeniería al talento, hacer uso de todas las tecnologías, tanto de información, como de comunicación, que permita optimizar procesos de gestión de talento humano, desarrollar estrategias para el manejo de las emociones, que motiven, permitan ambientes de clima laboral óptimos, que agreguen valor y apoyen la consolidación de la cultura organizacional (García, 2016).

Así también, es importante que conozca cómo atraer a candidatos idóneos para cada puesto, haciendo uso de las herramientas actuales, teniendo en cuenta el impacto que cada cargo aportará a organización. Igualmente, sabrá cómo hacer motivarlo por su trabajo, de tal forma, que se desempeñe de forma armoniosa y segura.

Para que el gestor del talento humano desarrolle procesos de formación adecuadas, es crucial que sea un buen formador, es decir, que no solo conozca y tenga experiencia en las temáticas requeridas, sino que también maneje herramientas y métodos, para presentar las temáticas (Logaña, 2020, p.258). Además, tener habilidades para el manejo de las emociones tanto personales, como interpersonales. Con ello, puede dar respuesta a las diferentes exigencias que se presentan tanto de los colaboradores, como de los directivos.

Según García (2016), un buen gestor de talento humano, requiere:

- Conocer la formación y el entrenamiento, y sus beneficios para motivar, liderar e impulsar el rendimiento y el crecimiento de las personas. Desarrollar habilidades de entrenamiento como herramienta para desarrollar el talento.
- Realizar un autodiagnóstico de competencias del perfil del coach y un plan personal para desarrollarlas.
- Aprender a proyectar expectativas positivas sobre el desarrollo del entrenado.
- Practicar habilidades de escuchar, orientar, hacer pensar y promover el descubrimiento en el entrenado.
- Aprender a potenciar los talentos mediante la comunicación (realimentación y proalimentación).

- Generar emociones positivas en personas y equipos, que les impulsen a desarrollar su potencial hacia la excelencia personal y profesional (p.2).

4.2.1. Roles que desempeña el talento humano. En la organización, se pueden distinguir diferentes roles que desempeña el talento humano, según Ulrich y Dulebohn (2015) son: socio estratégico, en donde se da cabida a la planeación de forma estratégica, contextualizada. Así también, está el talento humano experto administrativo, es decir, el que desarrolla procesos enfocados en lo técnico y operativo del área, que no improvisa ni innova, sino que todo está debidamente estructurada y estandarizado, que propende continuamente por la calidad del servicio que ofrece, optimizando todos los recursos que sean posibles.

Así también, está el rol de defensor de empleados, quienes además de tener el conocimiento, experticia, está atento a cuidar los intereses de los empleados, teniendo en cuenta los valores y principios institucionales, articulándolos con las motivaciones e intereses personales. Por otro lado, está el rol de agente de cambio, que apoyan las nuevas iniciativas, están atentos a la responsabilidad social empresarial y al cambio en las exigencias de los clientes, tanto internos como externos. Por tanto, el gestor del talento humano debe tener en cuenta los diferentes enfoques funcionales del talento humano, para desarrollar una gestión más efectiva.

4.2.2. La gestión del talento humano por competencias. Se refiere a la capacidad que tiene una organización de:

Atraer, desarrollar y mantener el talento humano mediante una alineación consistente de los sistemas y procesos de talento humanos en base a las capacidades (aprendizaje, crítica, decisión, negociación, relación interpersonal, análisis etc.) y resultados (aumento de las

ganancias, posicionamiento de marca etc.) requeridos para un desempeño competente (López, 2010, p.2).

Todo lo anterior hace referencia a la alineación de las habilidades intelectuales del talento humano, con su estrategia de negocios, para que se facilite el desarrollo profesional y organizacional.

Esta gestión es muy importante, debido que se busca generar procesos de mejora continua en la organización, enfocándose en el talento humano, a través de la potenciación de sus competencias, que son las características principales de una persona, que le hacen posible alcanzar su más óptimo desempeño, cuando las colocan en funcionamiento.

Alles (2000), clasifica las competencias para el gestor de talento humano en organizacionales, ubicando las más específicas en la cima y las que se refieren a conocimiento y las que permiten desempeñar una función, las coloca en la parte de abajo, destacando tres niveles: ejecutivos, intermedios e iniciales.

Según Bunk (1994), las competencias pueden categorizarse en cuatro grandes grupos, como son: competencias técnicas, las cuales están asociadas a los conocimientos, destrezas y aptitudes de acuerdo con la profesión. Por otro lado, están las competencias metodológicas, es decir, las que tienen que ver con los procedimientos, tales como capacidad para resolver problemas, planificación y capacidad de control autónomo. Otra categoría, son las sociales o individuales: trabajo en equipo, rectitud, honradez, entre otras, que enmarquen la disposición hacia el trabajo de manera interrelación o intrapersonal. Por último, se encuentra la categoría de competencias participativas, relacionadas con la toma de decisiones, responsabilidad, coordinación, etcétera.

Spencer y Spencer (2003), afirman que las características que se resaltan en las competencias son: motivaciones, rasgos de personalidad, autocomprensión, conocimiento y habilidades, las cuales las estructuras comportamentales y mentales, de acuerdo a con las situaciones que se vivencian día a día. Otra categoría, están relacionadas con el ser, saber y saber hacer, que son las que combinan conocimiento y experiencia (Gallego, 2000).

4.3. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Según Bass y Avolio (2006a), el liderazgo transformacional:

Se refiere a un proceso bien enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo (Citado en Bracho y García, 2013 p. 166).

Un líder con este tipo de liderazgo mueve a sus seguidores más allá del interés propio inmediato, a través de una influencia idealizada (carisma), inspiración, estimulación intelectual o consideración personal. Los líderes nivelan a los seguidores según su madurez y aspiraciones, así como su interés en su realización, autorrealización y el bienestar de los demás, de la organización y de la sociedad en general.

Es un liderazgo inspirador, que se desarrolla cuando los líderes visualizan un futuro aspiracional e idean la forma de lograrlo. Por tanto, se convierten en ejemplo para el resto de los colaboradores, estableciendo altos estándares de desempeño y demuestran determinación y

confianza. Además, ayudan a seguidores a ser más creativos e innovadores, mostrando estimulación intelectual (Bracho y García, 2013).

4.3.1. Características del ser de un líder transformacional. Según autores como Bass y Avolio (2004), un líder transformacional, debe tener carisma, es decir, demostrar confianza, una conducta guiada por la ética y la moral, lo que le permitirá crear formas de trabajo creativas, innovadoras, identificando fortaleza y oportunidades de mejora. Todo esto le genera seguridad a los seguidores, quienes se sienten identificados y quieren imitarlos, y seguir sus aspiraciones, porque se establece una relación emocional líder-seguidor.

Otra de las características que se evidencian en los líderes transformacionales, es la creatividad, por lo que siempre están pensando en innovación, asumir riesgos. Esto motiva a los seguidores, para aprender, descubrir otras maneras de ejecutar sus tareas. De allí, que Bass y Riggio (2006), señalan que la creatividad lleva a tener una visión futurista, que está dispuesto asumir riesgos, y a dar un buen uso a su inteligencia para alcanzar lo propuesto.

Por su parte, Conger y Riggio (2007), identifican en el líder creativo, la apertura al cambio, al aprendizaje, a crear sinergia con los demás e ir más allá de lo convencional.

La visión, es otra de las características de personalidad del líder transformacional, lo que les permite motivar a las personas y estimularlas confiar en sus capacidades y poner todos sus esfuerzos para lograr los propósitos trazados. Conger y Riggio (2007), afirman: “el impacto del liderazgo transformacional en los miembros de la organización, se da por cuanto los seguidores se identifican con el líder, así como con la visión, objetivos y valores organizacionales” (Bracho y García, 2013, p.170).

La ética, es otra característica crucial, debido que, al asumir y respetar las normas éticas, no de manera obligada, sino por voluntad propia. Cuando un líder promueve esto en los demás, conlleva a la construcción de confianza y credibilidad (Riggio y Reichard, 2008).

Orientación a las Personas es la característica que permite al líder ser capaz de preocuparse por las inquietudes, requerimientos y necesidades de los demás, promoviendo una conducta de empatía, comunicación y resolución de conflictos.

Por último, está la coherencia, la cual permite que haya una consonancia entre la teoría y la práctica, sin tener que modificar su conducta, Esta permite ser lo suficientemente flexible para poder adaptarse a las diferentes situaciones que se presentan y estar dispuesto a abandonar sus propias perspectivas, para transformar los ambientes y las diferentes situaciones que se presentan (Velásquez, 2006). Esto conlleva a que las demás personas, tengan una actitud de colaboración y de participación, por cuanto son fidedignas.

Así entonces, un líder transformacional hace todo lo posible por motivar e incentivar a los seguidores para que participen en todo lo que permita cambiar el entorno interno en beneficio de todos. En este sentido, los empodera ~~ando~~ los del direccionamiento estratégico de la organización, sensibilizándolos a la importancia de alcanzar la visión institucional establecida, enmarcados en un clima laboral sano, con un alto sentido de compromiso, más que obligación a realizar algo.

4.4. LA ÉTICA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En el proceso de gestión del talento humano, la ética juega un papel crucial, debido que ella guiará todo lo que tiene que ver con relacionamiento y comportamiento, tanto individual como

colectivo en la organización. Esto porque define los principios y valores del profesional, lo que permitirá que se mejoren los procesos de liderazgo, generación de equipos y cultura dentro de las organizaciones.

Como lo menciona Giusti (2008), “la ética se refiere a esta experiencia de la medida en la convivencia humana y a la conciencia de los límites que no debieron sobrepasarse para por hacerla posible” (p.34, citado en Bahamón, Cortes, Piñeros y Rojas, 2014).

La ética al interior de las organizaciones permite generar soluciones ante situaciones que impacten a nivel del contexto social, debido que genera códigos de conducta que sean guiados por normas y principios éticos. Esto es porque la ética hace que las personas tengan un interés porque todo lo que se haga sea de manera eficaz y eficiente, logrando que se genere sentido de pertenencia, de compromiso, confianza, credibilidad y prestigio, colocando límites a posibles conflictos de interés que se puedan generar (García, 2012).

Así las cosas, las organizaciones buscan fortalecer sus motivaciones hacia la implementación y prospección de sus valores, justificando el mantenimiento de sus sistemas de creencias hacia el encuentro de un norte que oriente la cultura y sus personas hacia el cómo desarrollar sus labores cotidianas con un sentido lógico de sus comportamientos. Todo ello con bases sólidas que lleven el devenir de la organización a cambios que no vayan en contravía de la ética, de sus principios y valores como herencia intransformable (Bahamón, Cortés, Piñeros y Rojas, 2014, p.36).

4.5.1. Diseño de perfil de cargos. A través de la definición del perfil de cargo, se puede estructurar el proceso de selección de personal en una organización, acorde al direccionamiento estratégico de la misma y de los empleados, convirtiéndolo en un propósito común, desarrollando

líneas integradas de acción, que son más efectivas si cuentan con un proceso de gestión que los potencie. Sin embargo, para que un perfil de cargo sea diseñado de manera correcta, se hace necesario que se delimiten las funciones y tareas que se harán, para no sobrecargarse de trabajo. Igualmente, se debe proveer los recursos necesarios y un ambiente que sea propicio a su buen desempeño.

Como lo menciona Chiavenato (2007, citado en (Gualdrón,2016, p.16):

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con lo demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

Cuando en una organización se diseñan los perfiles de cargo, se vuelven más competitivas. Esto debido a que, si la persona seleccionada para ocupar un determinado cargo posee las competencias y conocimiento de acuerdo con lo que se requiere, se comprometerá más con las funciones que debe desarrollar, lo cual se convierte en un factor fundamental para cumplir con los objetivos institucionales (Ortíz, 2021).

De acuerdo con el análisis y la descripción que se haga del cargo, se recogerá la información pertinente, se adecuará el espacio físico, se determinarán las herramientas a utilizar, las funciones y tarea a desarrollar, los conocimientos requeridos, es decir, todo lo que influirá en el desempeño del empleado.

4.5.1.1. Habilidades blandas. “Referidas al conjunto de rasgos de personalidad, habilidades sociales, comunicación, lenguaje, hábitos personales, amistad y optimismo que caracteriza a las

relaciones con otras personas, incluyendo le sentido común y una actitud flexible positiva” (Universidad EIA, sf, p.2).

Estas habilidades cobran su importancia, cuando hay situaciones difíciles en la organización y las habilidades técnicas, no son suficientes para su resolución. Entre ellas se pueden mencionar: autonomía, autoliderazgo, coherencia, integridad, capacidad de atención y de escucha, autorregulación, interés, curiosidad, autenticidad, responsabilidad personal y social, capacidad de reflexión y proactividad, las cuales pueden variar de intensidad o de presencia, dependiendo cada situación y cada caso. Sin embargo, un líder debe ser visto como alguien que resuelve problemas, ayuda a superar las barreras, es un profesional paciente, flexible, persistente y firme en los momentos más oportunos (Universidad EIA, sf).

De acuerdo con Galarcio (2021), las competencias blandas se clasifican en cinco categorías. La primera de ellas es la apertura a nuevas experiencias, buscando que sean personas curiosas, creativas, artísticas, que dejan libertad para la imaginación. La segunda categoría es la extraversión, cuyas características principales son la amabilidad, sociabilidad, seguridad en sí mismos, motivados. La tercera categoría es la afabilidad, relacionada con la tendencia a ser altruista, colaborador, por ello se destacan las personas empáticas, agradables y tolerantes. Así también, se categoriza la estabilidad emocional, donde se destacan personas que tienen confianza en sí mismos, que controlan sus emociones frente a las diferentes situaciones que se presentan. Por último, se categoriza la responsabilidad, cuya característica principal es la eficiencia, la orientación al logro y la perseverancia (Galarcio, 2021).

4.5.1.2. Competencias técnicas. Las competencias técnicas, hacen referencia a los comportamientos laborales, que permiten ampliar, actualizar y poner en práctica todo el

conocimiento adquirido a favor de la organización (López, 2010). Según un estudio realizado por Calderón y Naranjo (2004), relacionado con las competencias se identificaron tres competencias técnicas, como son: manejo de la práctica del talento humano, conocimiento del negocio y gestión de lo cultural, es decir, que, aunque se posea el conocimiento, tenga la capacidad de articularlas entre sí, de modo que se consiga lo esperado.

De acuerdo con lo anterior, las competencias técnicas, también conocidas como competencias específicas para un gestor de talento humano, hace referencia a competencias particulares relacionadas con sus funciones, que suponen los conocimientos indispensables para su buen desempeño en el cargo, a su ocupación, no se pueden transferir tan fácilmente, porque se requiere del conocimiento, de la instrucción y formación, para la generación de la práctica. En el caso en mención, se pueden distinguir: una educación superior relacionada con el área de administración, psicología, ingeniería, entre otros, donde se demuestre el dominio técnico de las estrategias, métodos, técnicas para la gestión del talento humano, amplia experiencia en manejo de técnicas de comunicación y sistemas. Así también, conocimiento y experiencia en el derecho laboral, conocimientos y manejo básico de presupuesto, entre otros.

4.5.1.3. Perfil de cargo del gestor de talento humano. El deber ser de la selección de personal, es la escogencia del candidato más idóneo, que cuente con potencial para realizar las tareas encomendadas. Una de estas formas de selección, es la que se hace por competencias, en donde se tratan de encontrar comportamientos exitosos del candidato, que sirvan de predictores para su desempeño futuro.

Alles (2008), señala que, de acuerdo con los comportamientos de las personas, se puede determinar cuáles son sus competencias y el nivel en que están. Por otro lado, Fernández (2005),

enfatisa que “el perfil de competencias del puesto marca los requerimientos por exigir en un candidato que pretende incorporarse a la empresa” (Citado en Jaramillo, 2020, p.41).

Hay diferentes teorías que definen el perfil de un gestor de talento humano. Entre esas, se encuentra a Boyatzis (1982), quien dice que es importante reconocer en los gestores, comportamientos observables que les definen, como son: el saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y el poder hacer.

Según Aranzadi y Thomson (2006), las competencias del talento humano, se puede agrupar en diferentes categorías, como son: Gestión de personal: flexibilidad, integridad, autoconfianza, identificación con la compañía. Gestión de equipo: desarrollo de personas, dirección de personas, liderazgo y trabajo en equipo. Asimismo, se encuentra la categoría de influencia: orientación al cliente, comprensión interpersonal, conocimiento organizativo, impacto e influencia, interrelaciones. En lo relacionado a la categoría de pensamiento, se destacan: analítico, conceptual, búsqueda de la información. Y, logro: orientación al logro, identidad preocupación por el orden y la calidad (Aranzadi y Thomson, 2006).

Por su parte, de acuerdo con Alles (2008), existen habilidades blandas, las cuales hacen referencia a las competencias de tipo conductual, a los rasgos de personalidades, actitudes, percepciones, habilidades sociales, comunicativas, que facilitan, motivan, comunican de manera conjunta con otras personas. Entre estas se destacan: manejo del tiempo, apertura hacia los demás, aprendizaje rápido, facilidad en las relaciones interpersonales, atención al detalle, autoconocimiento, autodesarrollo, capacidad para escuchar, compostura, creatividad e innovación, iniciativa, inteligencia emocional, manejo de conflictos, negociación, orientación hacia el cliente

y/o servicio, paciencia, perseverancia, pensamiento analítico y crítico, resolución de problema y trabajo en equipo.

Torres (2020) manifiesta que las competencias que debe desarrollar un líder, se agrupan en tres tipos: competencias orientadas al logro, para lo cual es importante el conocimiento que tenga del negocio, habilidades blandas y las competencias de cooperación y empatía, reconocimiento de otros, lograr el trabajo en equipo, resolver dificultades y tener apertura al cambio.

Las organizaciones necesitan líderes que tengan conciencia de liderazgo, inteligencia colectiva, innovación, empatía, inteligencia emocional, conectividad, con el fin de garantizar su alianza con los demás, y capacidad de flexibilidad y adaptabilidad (Escobar, 2019).

Medina (2020), plantea que un líder, sobretodo frente a situaciones de contingencias, debe desarrollar aspectos importantes como fortaleza, visión holística, dominio de nuevas tecnologías y adaptación.

En la investigación realizada por Vargas y Sánchez (2020), un líder debe tener comunicación y escucha asertiva, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo, empatía, habilidades tecnológicas, automotivación, análisis numérico, análisis de problemas y motivación.

De acuerdo con las diferentes teorías revisadas en cuanto al gestor del talento humano, las competencias básicas que se requieren para su buen desempeño, están relacionadas con liderar y negociar hasta donde la organización puede ceder. En ese sentido, debe tener capacidad para interactuar con los colaboradores, pero también con los proveedores, promover la solución de conflictos, entendiendo siempre que su labor está orientada, tanto al cliente interno como externo, de tal manera que con los internos pueda sacar su máximo potencial y pueda gestionar la optimización de su desempeño, de forma que impacte de manera positiva a la organización. Para

que esto sea posible y que se puedan afrontar todas las áreas de talento humano, es crucial que haya una actualización permanente de las diferentes temáticas relacionadas con esta gestión.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio está enmarcado en un tipo de investigación Mixta, que se caracteriza porque el investigador recolecta, integra y analiza datos tanto cuantitativos como cualitativos (Creswell y Plano Clark, 2006).

En este sentido, los instrumentos, técnicas y procedimientos para recolectar, registrar, organizar, interpretar y dar sentido a los resultados, respondieron a este tipo de metodología. Además, se desarrolló a través de un diseño exploratorio secuencial, propio de esta metodología, en el que:

La recopilación y el van seguidos por la recopilación y el análisis de datos cuantitativos. Se da prioridad al aspecto cualitativo del estudio y las conclusiones se integran durante la fase de interpretación del estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 551).

5.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las técnicas de recolección de la información utilizadas, fueron:

Entrevista focalizada, que se basa en una estrategia estructurada de exploración para obtener las experiencias más importantes del entrevistado. De allí que sus características principales, sean la dirección, especificidad, amplitud, profundidad y contexto personal del entrevistado (Valles, 1993, p. 185). En este estudio en particular, se indagaron criterios para la evaluación integral del gestor estratégico de talento humano, compuesta por cinco (5) criterios

macro como son: contribución para asegurar que los líderes que acompañan tomen las mejores decisiones desde la perspectiva humana para el logro de los resultados, acompañamiento a los líderes en la gestión de sus equipos y en su desarrollo como líderes, atención a las necesidades y expectativas de los colaboradores, forma cómo se gestionan las acciones definidas por servicio de gestor humano y la manera cómo se apoya el Sistema de Gestión de Talento Humano y el desarrollo de competencias específicas del cargo.

Por otro lado, se realizó una encuesta de medición, es decir, un cuestionario que permite determinar hechos, opiniones, actitudes, percepciones y otros datos que son relevantes para la investigación, la cual estuvo dividida en (4) categorías: Cercanía y acompañamiento, clima y cultura, liderazgo, desarrollo y capacitación. Ambos instrumentos de elaboración propia del investigador.

De manera transversal a las técnicas antes mencionadas, se realizó observación constante del desenvolvimiento en todas las áreas del GETH, según el cumplimiento de sus funciones e identificación de comportamientos, actitudes, conocimientos y destrezas favorables y desfavorables

A petición de la Organización Maxicassa S.A.S., se solicita mantener en estricta restricción y reserva todos los datos e información que estén inherentes en este estudio de caso. Solo se autoriza para conocimiento de los directivos de EAFIT que lo evaluarán.

Con el fin de darle alcance al trabajo de campo de este estudio de caso, se abordará cada uno de los componentes que generarán la información suficiente para el planteamiento del plan de desarrollo de los GETH y las posibles respuestas a los cuestionamientos que surgen dentro de la problemática planteada.

5.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

En una investigación, la población hace referencia a todos los sujetos u objetos, es decir, unidades que forman parte de un grupo sensible a estudio, la cual debe situarse en torno a las características de lugar, contenido y tiempo Selltiz (1974). Para el caso de este estudio, la población la conforma todo el personal administrativo de Maxicasa S.A.S.

En cuanto a la muestra, que se refiere al subconjunto de ese universo o población en que se realizará el estudio, y la conforman 32 funcionarios: un presidente organizacional, dos asesores de junta, un gerente de negocio, un gerente de operaciones, 25 administradores de sala y dos gestores estratégicos de talento humano, que fueron seleccionados de manera intencional por el investigador debido que tienen incidencia directa en los resultados del negocio, están en capacidad de tomar decisiones e impulsar los resultados de sus objetivos. Así mismo mediante ellos se logrará tener un mejor entendimiento de las necesidades, tanto de clientes internos, como externos.

5.4. PROCEDIMIENTO

La investigación se desarrolló en diferentes etapas:

Etapa 1. Determinación del objetivo que guiaría el estudio, y por tanto, el tipo de investigación, técnicas de recolección de información, población, muestra, entre otros.

Etapa 2. Se establecieron las bases teorías del estudio, teniendo en cuenta autores y teorías acorde al objeto de estudio.

Etapa 3. Se definieron las técnicas a utilizar y se elaboraron los instrumentos, que para este caso fue el protocolo de entrevista focalizada y las preguntas que guiarían la encuesta, teniendo presente que es una investigación de corte mixta, por lo que se recolectaron datos, tanto cualitativos como cuantitativos para su respectivo análisis.

Etapa 4. A partir de la recolección de datos que arrojaron las técnicas e instrumentos aplicados, se realizó el respectivo análisis de resultados a la luz de las diferentes teorías y autores estudiados de acuerdo con el problema planteado.

Etapa 5. Se establecieron las conclusiones y recomendaciones para próximos estudios.

En general, esta investigación, hace una recopilación teórica, conceptual y vivencial de las definiciones y características del gestor estratégico de talento humano en general y del que es requerido en la empresa Maxicasa S.A.S. Lo anterior, debido que tiene enfrenar desafíos y retos grandes, representados en la puesta en marcha de habilidades y competencias, tanto del área de talento humano, como del conocimiento del negocio y la apertura al cliente, generando procesos de transformación y con miras de consolidar un modelo gestión integral, enfocado al reconocimiento y atención de las necesidades de los colaboradores, buscando generar un liderazgo de impacto que redunde en beneficio tanto de ellos como de la organización. Así lo manifiestan Ramírez, Espíndola, Ruíz, y Hugueth (2019, p.3):

La gestión estratégica del talento humano consiste en desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias. Permite, además, anticipar y gerencial colectivamente el cambio, para crear permanentemente estrategias que garanticen la razón de ser de la organización y su futuro.

6. RESULTADOS Y ANÁLISIS

De acuerdo con la aplicación de las técnicas de recolección de información: Entrevista focalizada sobre la Evaluación integral de la gestión y las competencias del gestor estratégico de talento humano, realizada a siete personas y encuesta de medición sobre perfil de un gestor estratégico de Talento Humano en la empresa Maxicassa S.A.S., aplicada a una población total de 44 colaboradores con rangos de edad comprendidos entre los 30 y 40 años, género mixto (hombres y mujeres) y con nivel de educación profesional, que actualmente ejercen el cargo de administradores de salas y que se encuentran en una ubicación geográfica en las diferentes regiones del país, se obtuvieron los siguientes resultados:

El criterio que tiene más influencia para los administradores encuestados es el liderazgo, un 45.40 por ciento. Es por ello por lo que el GETH debe ser un embajador de los cambios organizacionales y de la estrategia del negocio, debe dar a conocer y apalancar los procesos necesarios para que todo su personal se mueva hacia el logro de esos objetivos organizacionales definidos en la estrategia del negocio, siendo el primero en dar ejemplo y mover los recursos necesarios para llegar hasta el cumplimiento de esas metas organizacionales.

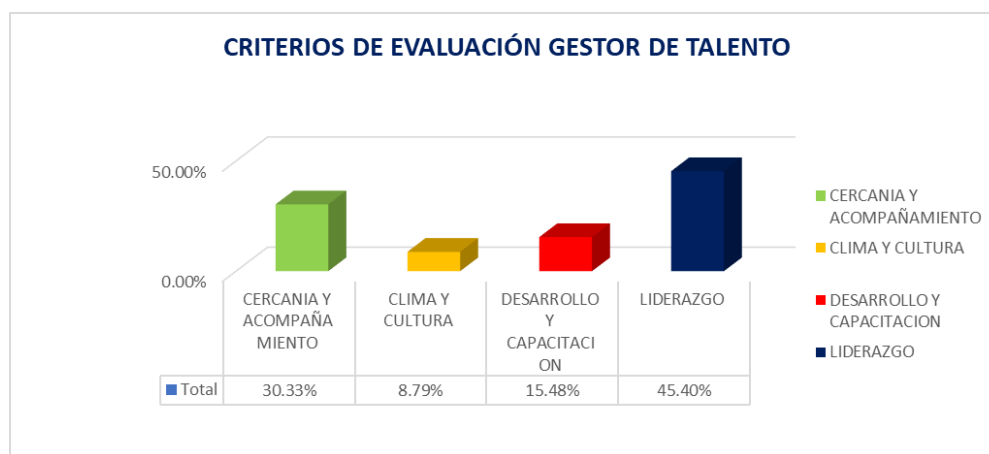
El 30,33 por ciento de los encuestados, definen que la cercanía y acompañamiento del GETH es fundamental para la consecución de las metas organizacionales y el conocimiento de la estrategia definida por la empresa para alcanzarlas. En esta cercanía el GETH juega el papel de portavoz y de Coach para entrenar en lo requerido desde la gestión de talento y apoyando su equipo

en la definición de su meta personal y global alineando todos los esfuerzos al resultado del negocio establecido es su estrategia.

Es claro que, para los administradores encuestados, lo concerniente a desarrollo y capacitación no es un fuerte hoy para el GETH de Maxicassa S.A.S., debido que solo un 15 por ciento lo ve como embajador del proceso de creciente y planes de carrera de los colaboradores. Por lo tanto, se debe investigar más a fondo porque no se percibe el GETH como embajador de procesos formativos y de crecimiento en desarrollo de competencias y habilidades.

Por ultimo y de forma crítica, se debe retomar el curso de definición de una cultura, debido que los encuestados solo 8,7 por ciento ven al gestor en acciones concretas para definir formas de trabajo y un clima agradable a nivel organizacional acorde a la estrategia de negocio, donde le gestor sea el pionero en llevar al equipo de trabajo las nuevas formas de visión del negocio y ayudar a redefinir el foco de trabajo desde el quehacer diario, facilitando un clima agradable que mejore los hábitos de los trabajadores encaminado sus esfuerzos a la estrategia del negocio y al cumplimiento de objetivos (Figura 3).

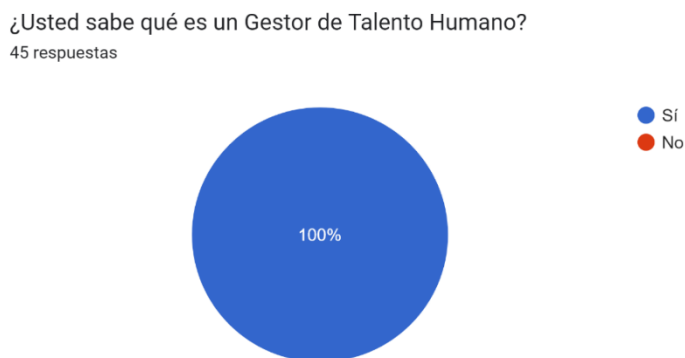
Figura 3. Criterios de Evaluación del Gestor de Talento Humano



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la encuesta realizada, se develó lo siguiente: la totalidad de los encuestados sabe que es un Gestor de talento Humano (GETH) (Figura 4).

Figura 4. ¿Qué es un GETH?



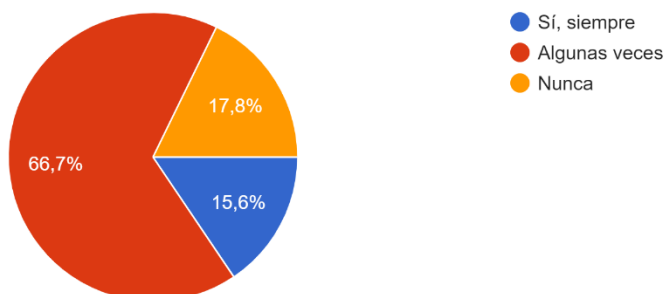
Fuente: Elaboración propia

La importancia que se le da a la gestión del talento humano, comienza desde el conocimiento de su conceptualización, roles y funciones dentro de la organización. Si no es así, no se le puede considerar la clave del éxito de una empresa, porque una asertiva gestión del talento humano, ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo (Prieto, 2013).

Por otro lado, de las 44 personas encuestadas, el 66.7 por ciento manifiesta que algunas veces reciben reconocimiento emocional por parte del Gestor de Talento. El 33,3 por ciento restante, afirman que falta más acción y cercanía en este campo por parte del Gestor estratégico de Talento en Maxicassa S.A.S. (Figura 5).

Figura 5. Reconocimiento emocional en Maxicassa S.A.S.

1. ¿Recibe del Gestor de Talento Humano un reconocimiento emocional por su buena labor?
45 respuestas



Fuente: Elaboración propia

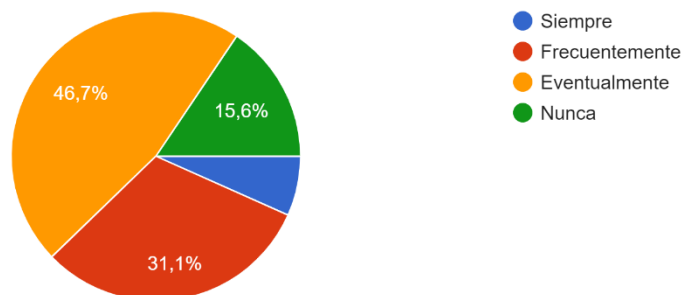
Según Cepeda, Salguero y Sánchez (2015), el reconocimiento laboral es importante para premiar a los colaboradores, reforzar las conductas positivas que se articulan a la dirección estratégica de la organización. Esto más que generar valor económico, da un impulso emocional, donde se muestra aprecio y agradecimiento por el esfuerzo y la dedicación, es hacerles sentir que son importantes para la empresa y la consecución de los resultados. De esta forma, sentirán que hacen aportes positivos para la misma, y se sentirán comprometidos (Ares, 2013). De ahí que, en la encuesta realizada recalcan este aspecto, además, de estar relacionado con la cercanía a los colaboradores, importante en la estrategia que emprendió Maxicassa S.A.S. para la gestión del talento humano.

Así mismo, se indagó sobre la retroalimentación que hace el gestor estratégico de talento humano a los colaboradores de Maxicassa S.A.S, encontrándose, que de las 44 personas encuestadas: 20 de ellas, que constituyen el 46.7 por ciento manifiestan que hay un nivel bajo de retroalimentación, lo cual genera un impacto negativo en su labor en lo que respecta a cercanía y acompañamiento (Figura 6).

Figura 6. Retroalimentación del Gestor de Talento Humano.

2. ¿Recibe retroalimentación del Gestor de Talento sobre sus fortalezas y aspectos de mejora en su gestión y la de su equipo?

45 respuestas



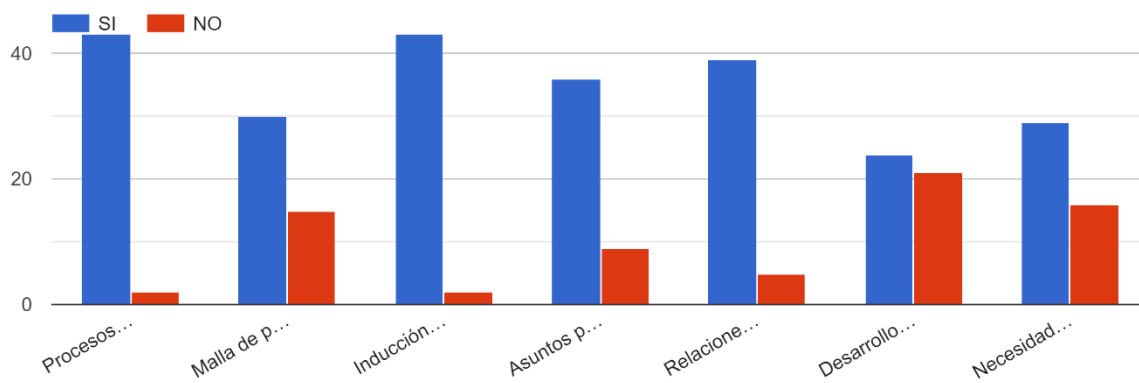
Fuente: Elaboración propia

Según manifiestan Herold, Parsons y Fedor (2007), para hacer que un comportamiento de un colaborador, que está generando un resultado positivo y, por consiguiente, mejorando el desempeño del mismo, se debe retroalimentar, puesto que así se desarrolla una atmósfera de empatía y genera motivación.

Posterior a esto, se indagó sobre el apoyo que da el gestor estratégico en los diferentes procesos, encontrándose como se puede observar en la gráfica que la figura del GETH hace mayor presencia en lo que respecta a procesos disciplinarios y mallas de turnos. Sin embargo, la parte que corresponde a apalancar el negocio desde el acompañamiento y desarrollo está bajo su participación, lo cual demuestra que se percibe más desde un enfoque operativo su participación y debe aumentar más su visión estratégica para impactar en el resultado (Figura 7).

Figura 7. Apoyo del Gestor Estratégico de Talento Humano

3. ¿Usted y su equipo reciben apoyo del Gestor de Talento Humano en las siguientes actividades?



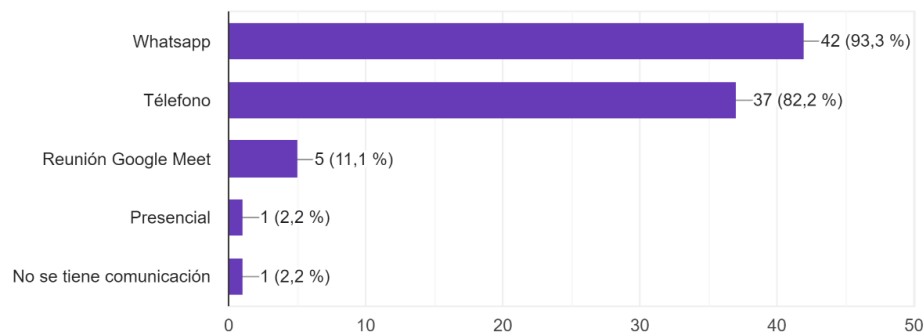
Fuente: Elaboración propia

Prieto (2013) manifiesta que, siendo el Talento Humano de valor tan invaluable para la organización, la asertiva gestión que se haga con los colaboradores, hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Con una asertiva gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

Como complemento a la pregunta anterior se puede observar que, si bien todos los colaboradores encuestados conocen la figura de GETH, su cercanía con el personal no es directa, sino indirecta e impersonal a través de medios electrónicos y de telecomunicación como lo es el WhatsApp y la llamada telefónica, debido que este personal se encuentra geográficamente distribuido a lo largo y ancho del país) (Figura 8).

Figura 8. Medios para comunicarse con el GETH

4. ¿Qué medios utiliza para comunicarse con el Gestor de Talento Humano?
45 respuestas



Fuente: Elaboración propia

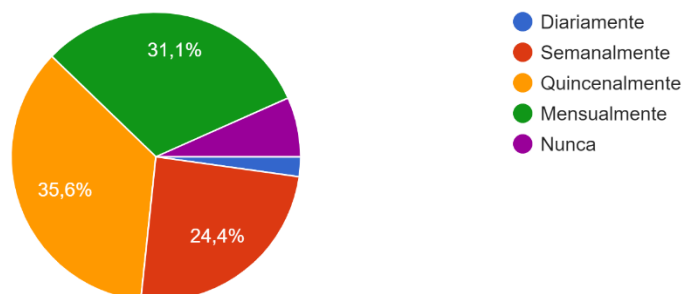
En las organizaciones, el acompañamiento que se le hace al talento humano es crucial, debido que motiva y reconoce al colaborador. Además, le permite explorar muchas capacidades y habilidades que las tenía sin evidenciar. Y en este acompañamiento, la comunicación es indispensable, debido a que permite que se fortalezcan las relaciones y el clima laboral sea más armonioso. Por otro lado, facilita que los colaboradores optimicen, dinamicen los procesos organizacionales. De allí que las formas o herramientas que utilicen para la comunicación sea importante (Chaves, 2020).

Al seguir el grado de cercanía y acompañamiento del GETH, se encontró que la comunicación es distante y de los 44 encuestados, 15 comparten que es una vez por mes que dialogan con el GETH, lo que constituye un 35,6 por ciento de la población analizada (Figura 9).

Figura 9. Frecuencia de comunicación con el GETH

5. ¿Con qué frecuencia se comunica usted con el Gestor del Talento Humano?

45 respuestas



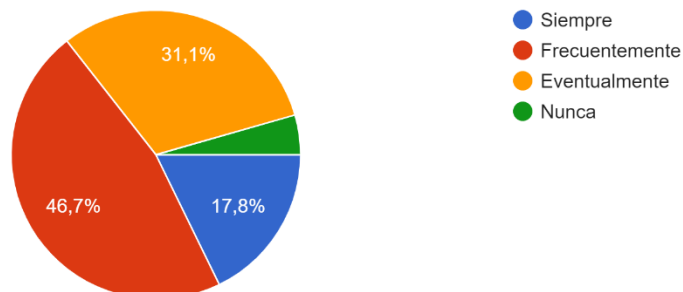
Fuente: Elaboración propia

El aporte generado por el GETH constituye un porcentaje significativo en la población analizada. El 46.7 por ciento manifiesta que, aunque el contacto con el GETH no es tan frecuente su figura impacta en su labor y en los resultados de los equipos analizados (Figura 10).

Figura 10. Aporte del GETH al equipo

6. ¿El aporte que recibe del Gestor de Talento Humana llena sus expectativas y las de su equipo?

45 respuestas

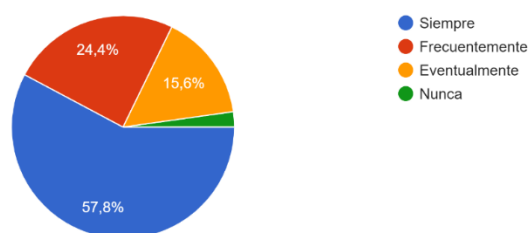


Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta, el 57,8 por ciento sienten un grado de cercanía significativo por parte del GETH, quien muestra habilidades de empatía y confianza a los líderes evaluados en lo que respecta a necesidades particulares y de ámbito personal (Figura 11).

Figura 11. Empatía en el GETH

7. ¿Su Gestor de Talento Humano muestra empatía ante situaciones personales, suyas o de su equipo?
45 respuestas



Fuente: Elaboración propia

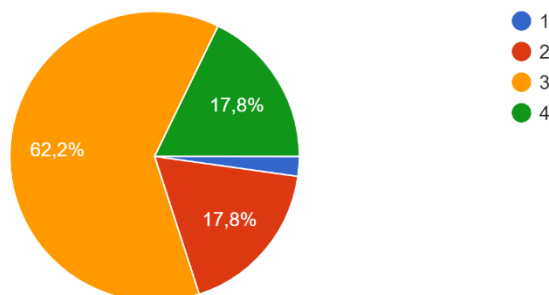
Una compañía no sólo se construye con dinero, oficinas, máquinas y demás recursos materiales. También se construye con personas, con su talento y capacidad para conseguir lo mejor de los recursos que se ponen a su disposición para llevar a cabo sus actividades (Boosting Talent, 2019, citado en Acosta, 2021, p.2).

Además, el 62,2 por ciento del personal encuestado muestra satisfacción en la labor operativa del GETH y su alto grado de compromiso para atender a los colaboradores ante las solicitudes de Servicios de Gestión Humana (Figura 12).

Figura 12. Diligencia del GETH

8. Califique de 1 a 4 ¿Cuál es el nivel de diligencia del Gestor de Talento Humano ante las solicitudes suyas y de su equipo ?

45 respuestas



Fuente: Elaboración propia

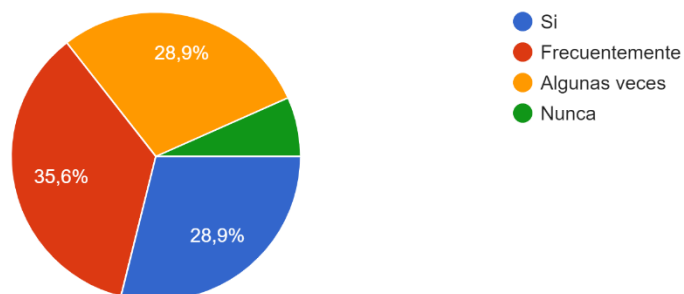
En todas las organizaciones, el servicio no solo es importante para el cliente externo, sino también para el interno. Es decir, todos los colaboradores necesitan sentirse vinculados, destacados, reconocidos, algo que es útil e importante para la organización, lo cual redundará en sentido de pertenencia por la organización, trabajo con amor y dedicación, sentir que puede cumplir sus expectativas personales y que son importantes para el gestor de talento humano y administrativos, así como para ellos lo es el objetivo institucional (Bernal, 2014).

Igualmente, se concluye que el 35,6 por ciento de los colaboradores encuestados sienten el apoyo estratégico del gestor en la promoción del trabajo en equipo y la consecución entre todos de las metas propuestas en cumplimiento de los objetivos de la organización. Sin embargo, hay un pequeño número que no sienten la presencia activa del gestor en este aspecto para generar valor a los resultados del negocio (Figura 13).

Figura 13. Promoción del trabajo equipo del GETH

9. ¿El Gestor de Talento Humano promueve el trabajo en equipo?

45 respuestas



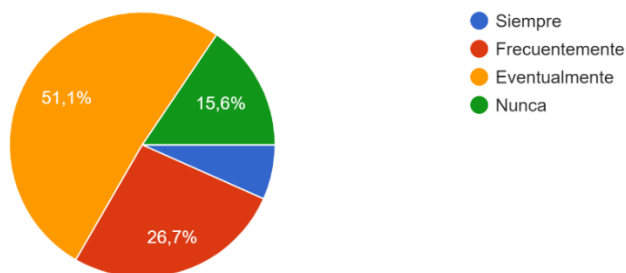
Fuente: Elaboración propia

Hace falta más gestión en la labor del GETH, lo cual se evidencia en el porcentaje del 51.1 por ciento, siendo hasta ahora la calificación más alta en la encuesta. En este sentido, se puede deducir en la distancia que hay entre el GETH y el resto de sus colaboradores que se debe reforzar este tipo de labor para que desde un cambio en la cultura se llegue a las metas propuestas en una relación gana- gana (Figura 14).

Figura 14. Promoción de actividades de Bienestar por parte del GETH.

10. ¿El Gestor de Talento Humano promueve actividades de clima laboral y bienestar?

45 respuestas

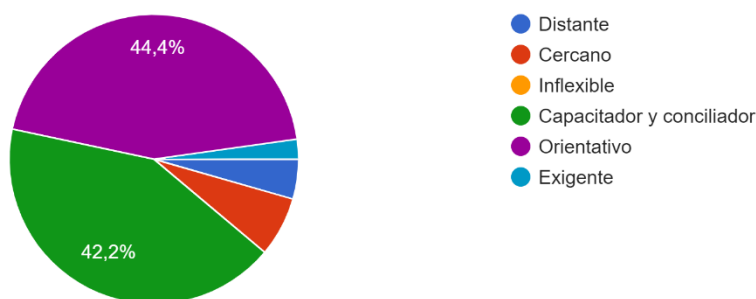


Fuente: Elaboración propia

Resulta importante señalar que, de la población encuestada, el 44.4 por ciento de los colaboradores coinciden en un estilo de liderazgo Orientativo. Como diría Goleman (1995), de los seis estilos de liderazgo, el orientativo es altamente eficaz, impulsando cada aspecto del clima. Considere la claridad. El líder orientativo es un visionario que motiva a las personas, aclarándoles cómo su trabajo calza dentro de la visión mayor de la organización. Las personas que trabajan para estos líderes entienden que lo que hacen importa y por qué. Esta clase de liderazgo también maximiza el compromiso hacia las metas y la estrategia de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una visión mayor, el líder orientativo define los estándares que giran en torno a esa visión. Cuando el líder brinda un feedback sobre desempeño –ya sea positivo o negativo–, el criterio singular es si ese desempeño favorece o no a la visión (Figura 15).

Figura 15. Desempeño del GETH en el manejo de conflictos

11. ¿Cómo ve el desempeño del Gestor de Talento Humano ante el manejo de conflictos en su equipo de trabajo?
45 respuestas



Fuente: Elaboración propia

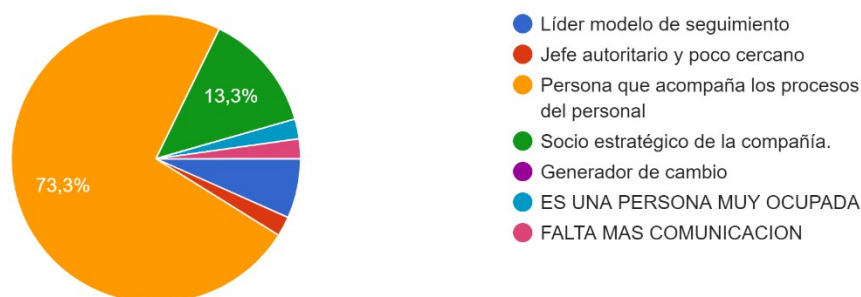
En consecuencia, el GETH en Maxicassa es una persona orientada al resultado, que acompaña a los líderes de tienda a conseguir la meta propuesta. Esto es porque, un gestor del talento humano se convierte en alguien visionario, competitivo, estratégico, que considera el

trabajo en equipo y colaborativo como una herramienta para fomentar el liderazgo en sus colaboradores y además, acompaña a desarrollar y/o fortalecer competencias del ser, hacer y saber, guiados por la excelencia. De esta manera, permite que la organización se beneficie del talento individual y colectivo existente en la misma.

En la pregunta sobre el tipo liderazgo, se percibe nuevamente como la persona que orienta y acompaña los procesos, que está presente para apoyar los resultados y su cumplimiento en día a día de la organización. Su valoración de un 73.3 por ciento de los encuestados lo pone en la cúspide como la persona que apalanca el negocio y busca resultados más allá de los esperados (Figura 16).

Figura 16. Percepción de los colaboradores acerca del GETH

12. ¿Cómo percibe la labor de su Gestor de Talento Humano?
45 respuestas

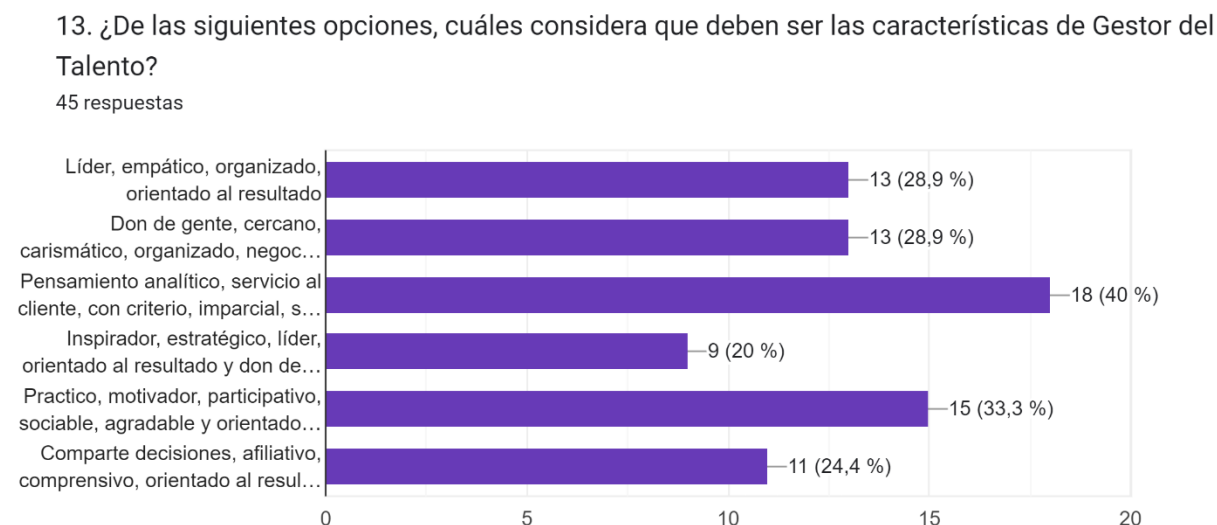


Fuente: Elaboración propia

En relación con las preguntas anteriores, se sitúa la visión global de los encuestados sobre lo que caracteriza al GETH, dejando una percepción netamente operativa y de resultados que lo desvirtúa de su rol humano dejándolo en operativas y sacándolo de gestión de desarrollo del personal. Aunque en las anteriores respuestas aparece el rol de orientar, este se relaciona con los números y cambios en el negocio, el resultado y análisis de estrategias netamente organizacionales

que, hacia el crecimiento de las personas, potencialización de sus habilidades y liderazgo (Figura 17).

Figura 17. Características del GETH en Maxicassa S.A.S.



Fuente: Elaboración propia

Tal como lo menciona García (2016), un profesional de la gestión humana:

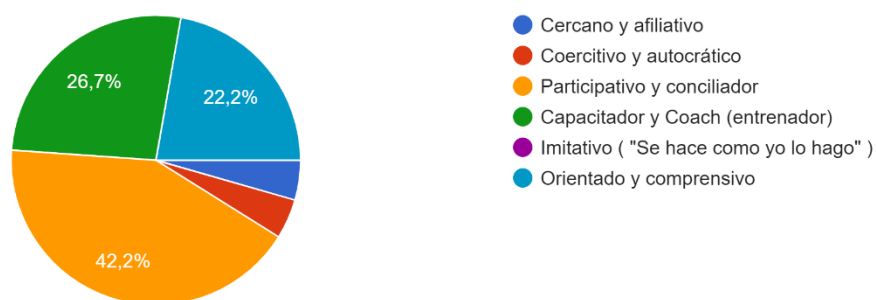
Puede ocupar, a corto y mediano plazo, cualquiera de las siguientes posiciones: gerente de talento humano, consultor de organizaciones en gestión humana, promotor de procesos de cambio en organizaciones o creador de organizaciones orientadas al desarrollo y la gestión de talento humano. Para ello necesita comprender los factores tanto psicológicos como ambientales que inciden en el comportamiento individual en las organizaciones y desarrollar una visión holística (entender la gestión del talento humano desde múltiples perspectivas) (p.39).

Por otro lado, el 42,25 por ciento de los encuestados define la gestión del GETH como participativa y conciliadora ante los posibles desaciertos del equipo y líder de cada tienda llegando a acuerdos para mejorar el desempeño y el resultado (Figura 18).

Figura 18. Reacciones del GETH frente a los errores de los colaboradores

14. Ante el error suyo o de su equipo ¿Cuál es la reacción más frecuente de su Gestor del Talento Humano?

45 respuestas



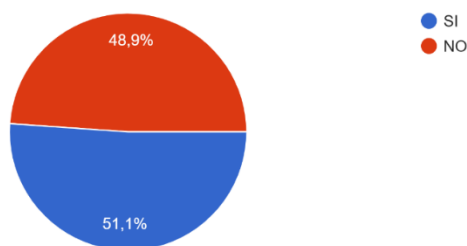
Fuente: Elaboración propia

En el resultado de esta pregunta, los encuestados en un 48.9 por ciento consideran que es muy poca la participación del GETH en los procesos de desarrollo. Se ve muy distante su acción y se considera que es un proceso que no está en su labor directa y pareciera nula su acción frente a este importante aspecto de su personal, lo cual si se triangula con la pregunta 3 y 10 se encuentra con coherencia en el resultado (Figura 19).

Figura 19. GETH como promotor de crecimiento, desarrollo y capacitación

16. ¿Siente usted un impacto en el desarrollo del personal con las funciones ejercidas por el Gestor del Talento Humano? Justifique su respuesta.

45 respuestas

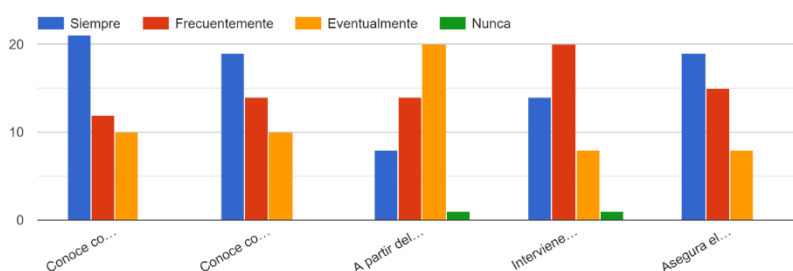


Fuente: Elaboración propia

El resultado es coherente, debido que se aprecia que el GETH no está siendo percibido con un impacto diferente al que ejercía anteriormente cuando aún era denominado jefe de personal. Se desconoce su alcance, por lo tanto, su impacto sigue siendo desde la operativa y más bajo en la estrategia (Figura 20, 21, 22 y 22).

Figura 20. Apoyo al negocio por parte del GETH

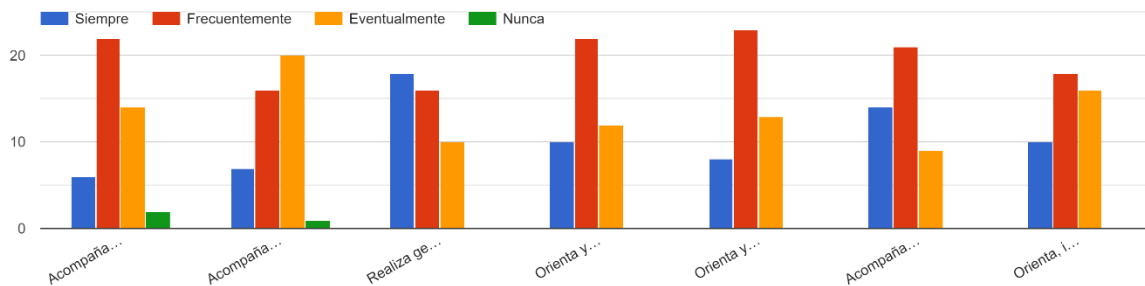
17. Apoyo al negocio: Califique los atributos del Gestor Estratégico de Talento detallados a continuación:



Fuente: Elaboración propia

Figura 21. Acompañamiento a los líderes por parte del GETH

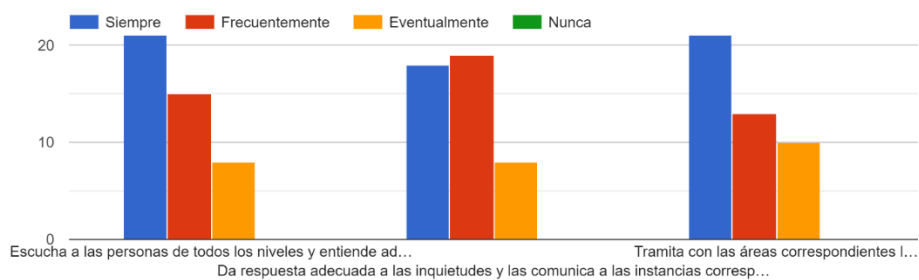
18. Acompañamiento a los líderes: Califique los atributos del Gestor Estratégico de Talento detallados a continuación:



Fuente: Elaboración propia

Figura 22. Atención de las necesidades por parte del GETH

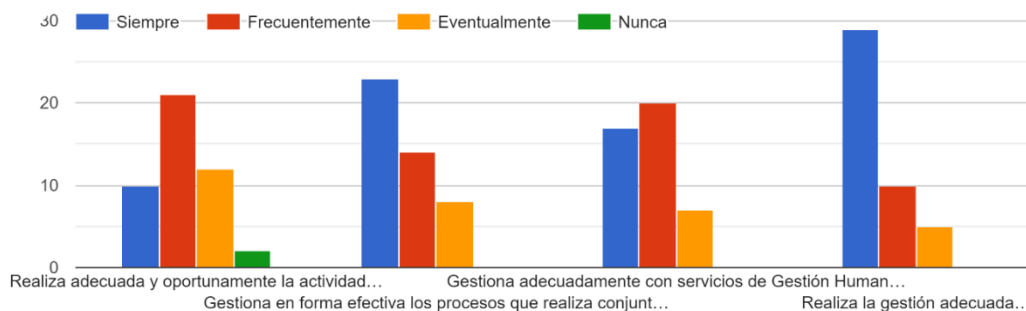
19. Atención de las necesidades de Gestión Humana por parte de los colaboradores : Califique los atributos del Gestor Estratégico de Talento detallados a continuación:



Fuente: Elaboración propia

Figura 23. Enlace con Servicios de gestión humana

20. Enlace con servicios de Gestión Humana: Califique los atributos del Gestor Estratégico de Talento detallados a continuación:



Fuente: Elaboración propia

Para las preguntas 17 a 20, se evidencia que la medición de los atributos del GETH están marcados en la visión de los encuestados de la siguiente forma:

- Conoce con detalle el negocio, la estrategia, los objetivos, los planes y los resultados del negocio, en un 50 por ciento de los encuestados.
- Conoce con detalle a los líderes que acompaña y a los integrantes de sus equipos para entender su motivación, sus inquietudes y la manera como están haciendo su aporte a la empresa, en un 47 por ciento siempre.
- A partir del conocimiento del negocio y de la gente, hace recomendaciones, levanta alertas, sugiere planes para que los líderes tomen decisiones. Colaboradores, que mejoren los resultados del negocio y el compromiso de las personas en el corto, mediano y largo plazo con respecto a los aportes, es bajo eventualmente en un 47 por ciento.

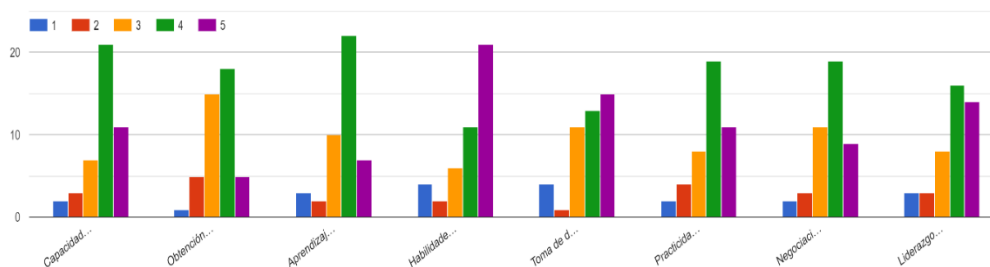
- Interviene frecuentemente con un 47.3 por ciento adecuadamente en la toma de las decisiones que los líderes hacen con respecto a la gente, haciendo ver pros y contras, confrontando las decisiones cuándo es necesario y escalando las inquietudes a niveles superiores si se requiere.
- En un 46 por ciento siempre asegura el alineamiento entre la estrategia del negocio y los requerimientos de talento humano.
- Es muy bajo, con un 45 por ciento de los encuestados, que poco acompaña adecuadamente a los líderes para que ellos y sus colaboradores tengan una visión compartida de dirección a partir de la estrategia del negocio.
- Siempre desde la operatividad, con un 43 por ciento, realiza gestión adecuada y responde de manera efectiva a las solicitudes de los líderes que acompaña, en la realización de los procesos de Gestión del Talento que ellos requieren con sus colaboradores (selección, inducción, capacitación, desarrollo).
- Es frecuente, en un 47 por ciento, su rol de líder orientativo que apoya a los líderes en el acompañamiento al desarrollo de sus colaboradores.
- Es frecuente en un 47 por ciento que acompaña a los líderes en la gestión disciplinaria de sus colaboradores, orientada y apoyada por el área de servicios de Gestión Humana.
- Es baja su participación, con un 38 por ciento en la orientación, impulso y acompañamiento adecuado al desarrollo de los líderes del negocio.
- Siempre en un 45 por ciento, escucha a las personas de todos los niveles y entiende adecuadamente sus necesidades, inquietudes y expectativas
- Siempre en un 40 por ciento, da respuesta adecuada a las inquietudes y las comunica a las instancias correspondientes sin crear falsas expectativas.

- Siempre en un 47 por ciento, da respuesta a préstamos, beneficios, auxilios, etc.). asegurando que se sea oportuna a estas. Maneja adecuadamente las respuestas bien sean positivas o negativas.
- Apoya en un 52 por ciento las funciones netamente operativas de Gestión Humana (Selección, inducción, etcétera.)
- Frecuentemente, en un 47 por ciento, gestiona adecuadamente con servicios de Gestión Humana la resolución de los problemas que se le presentan a las personas de la localidad (Nómina, etcétera).
- Está pendiente y apoya, en un 65 por ciento lo relacionado a (Horas extras, vacaciones, etcétera).

Por otro lado, en la encuesta aplicada a los Administradores de Sala existe un alto grado de competencias del GETH, donde en una media de un 45 por ciento de los encuestados el GETH, tiene capacidad de confrontación aprendizaje continuo, toma de decisiones, practicidad, habilidad de negociación y liderazgo (Figura 24).

Figura 24. Cumplimiento del GETH con las competencias para ejercer su labor

21. Califíque de 1 a 5 siendo 1 el mínimo puntaje y 5 el máximo. El Gestor de Talento Humano cumple con las competencias para ejercer la labor.



Fuente: Elaboración propia

7. CONCLUSIONES

Los retos que enfrentan las organizaciones en la actualidad son variados y cambiantes. Es por esto, que deben contar con recursos adecuados para enfrentarlo. De allí, que se esté enfatizando más en la gestión del talento humano, como estrategia para incorporar las capacidades, actitudes, intereses y necesidades, tanto de las personas que hacen parte de la organización, como de la organización misma.

En ese proceso estratégico de gestión, para atraer, seleccionar, contratar, incorporar, motivar, remunerar, capacitar, retroalimentar, hacer seguimiento al desempeño y hasta retener a los colaboradores en una organización, el gestor estratégico de talento humano cumple una función crucial. Debido que está llamando a liderar la comprensión de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos, y convertirlas en oportunidades de creación de valor a los conocimientos, capacidades y habilidades del talento humano, y con ello convertirse en competitivos para la obtención de resultados y alcance de los logros organizacionales.

Cabe resaltar que, de acuerdo con los hallazgos evidenciados, se determinaron cuatro grandes aspectos que debe tener el gestor estratégico de Maxicassa S.A.S.:

Cercanía y acompañamiento. La cercanía, es considerada una habilidad, la cual permite reconocer cuándo hay mayor confianza en una relación que otra, debido a las asociaciones, a los significados que se imprimen en las palabras, comportamientos, expresiones entre personas. Este se convierte a su vez, en un recurso estratégico de gran impacto para un líder que quiere generar transformación, debido que permite la participación de los demás, los involucra y los hace sentir

importantes, al mismo tiempo que genera un compromiso de bienestar y de resultados positivos (Cañizares, 2018).

Por su parte, el acompañamiento complementa la cercanía, debido que permite permanecer al lado de los colaboradores, es decir, ser coequipero, motivando, impulsando su trabajo, estando en formación y orientación constante, para lograr mayor y mejor productividad.

Clima y cultura organizacional. El concepto de clima organizacional implica la confluencia de diferentes factores, como son: ambiente físico, características estructurales, ambiente social de la organización, características personales de todos los que hacen parte de ella y el comportamiento organizacional, es decir, rotación, satisfacción laboral, productividad, ausentismo, entre otros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción todos estos factores, de las personas y de las organizaciones (Salazar, Guerrero, Machado, y Cañedo, 2009).

Por su parte, la cultura organizacional, en palabras de Salazar, Guerrero, Machado, y Cañedo (2009, p.69):

Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.

Desarrollo y capacitación. Se consideran factores de motivación a los colaboradores, por lo que deben incluirse en el plan estratégico de la gestión del talento humano, debido que parte de las necesidades para cubrir cada puesto y la formación que tiene cada individuo que lo ocupa. Esta se hace necesario, porque permite afianzar y/o fortalecer conocimientos, destrezas de las personas

en la organización. Por su parte, el desarrollo del talento humano, añade valor a la organización, al mismo tiempo que fortalece su rol de servicio al cliente interno (Ulrich, 1997, citado en Bohrt, 2000, p.123).

Liderazgo. Se define como la capacidad que tiene una persona para influir e impactar de manera positiva a los demás, de tal forma que estos, se esfuercen por lograr las metas trazadas en cualquier área o ámbito en el que se desenvuelvan. Por su parte, el líder estratégico y/o transformacional, es aquel que:

Se centra en orientar a su equipo para salirse de los estándares generales que no le aportan a la organización rompiendo paradigmas y generando nuevas oportunidades de desarrollo. De esta manera, está en constante movimiento, creando nuevas estrategias de participación para aplicar nuevos métodos y soluciones para aprovechamiento de las oportunidades. Así mismo, asumen conductas dinámicas, con acciones fuera de lo común y tácticas ejemplares, enalteciendo las emociones de sus colaboradores (González, 2014, p.3).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, determinar el perfil de cargo del gestor estratégico de talento humano (GETH) de la empresa Maxicassa, para potenciar el desarrollo de capacidades centradas en el cliente y el liderazgo transformacional, no fue una tarea fácil. Ello, debido que no se trataba solamente de realizar una descripción de cargo, sino de articular todas las competencias que debe desarrollar un gestor de talento humano con todo el direccionamiento estratégico de esta empresa.

De ahí que primero se determinó el conocimiento que tenían los diferentes actores de la de la empresa Maxicassa frente al cargo de gestor estratégico de talento humano GETH, a través de los instrumentos aplicados para la recolección de la información, encontrándose:

El conocimiento que tienen los colaboradores de Maxicassa S.A.S, frente a los gestores de talento humano, está bien definido. Incluso, esperan recibir reconocimiento emocional, retroalimentación para implementar las mejoras oportunas en cuanto a su desempeño y el cumplimiento de las tareas, de acuerdo con sus perfiles de cargo. Así también recibir apoyo y acompañamiento en las diferentes etapas de la consecución de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, el gestor estratégico de talento humano en la empresa Maxicassa S.A.S., debe ser una persona cercana a los diferentes actores de esta empresa. Para ello tiene que hacer uso de los diferentes medios de comunicación que existan, teniendo en cuenta que en la actualidad hay variedad de estos, lo que le permitirá estar en constante comunicación y acortar distancias, aun cuando haya actores que vivan en otras ciudades. Además, ser empático, generar ambientes de seguridad y confianza, así como entender la importancia de reconocer en los otros sus potencialidades y colocarlas en función su satisfacción y de la organización.

Así mismo, es un líder que fomenta el trabajo en equipo, es orientativo, formador, que maximiza el compromiso hacia el cumplimiento de las metas y estrategias de la organización. Es decir, es un profesional orientado al resultado, pero que no designa, sino que acompaña a los diferentes líderes de Maxicassa S.A.S y se vuelve coequipero de ellos.

En cuanto a sus competencias blandas, debe ser una persona con pensamiento analítico, orientada al servicio al cliente tanto interno como externo, con criterio propio y que defienda sus ideas, sin que esto represente detrimento a la organización. Así también, debe ser práctico,

motivador, participativo, agradable, organizado, con don de gente, carismático, afiliativo, comprensivo.

Por otro lado, tiene que ser un conciliador frente a las diferentes situaciones de desavenencia que se presenten al interior de la organización, tener capacidad de aprendizaje continuo y toma de decisiones.

En cuanto a las competencias técnicas, de acuerdo con la misión y visión institucional, debe tener conocimiento del negocio, desarrollar gestión comercial, de calidad, innovación y desarrollo, conocimiento de estrategias para generar incentivos para el incremento de la productividad, regulación jurídica para enmarcar su labor en una estructura legal, que le permita hacer lo que normativamente se determine para la gestión del talento humano.

Por tanto, el gestor estratégico de Maxicassa S.A.S.:

Debe tener las capacidades para conocer en detalle el negocio, la estrategia, los objetivos, los planes y los resultados del negocio.

Conocer a los líderes que acompaña y a los integrantes de sus equipos, generando ambientes armoniosos que motiven, que despierten la creatividad y que los lleve a expresar sus intereses y necesidades.

A partir de ese conocimiento que ha adquirido, retroalimenta, recomienda, sugiere planes y los construye de manera colaborativa, con el fin que optimicen recursos y mejoren procesos.

Debe ser más estratégico que operativo, pero también, orientativo, participativo, con escucha activa, comunicativo, maneja adecuadamente los medios de comunicación, facilitar la gestión adecuadamente los diferentes procesos y/o servicios de la gestión del talento humano.

8. REFERENCIAS

Acosta, M. (2021). La psicología organizacional como perspectiva para la mejora del desempeño de los trabajadores. El uso de la empatía en las actividades diarias de las empresas. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, política y valores*.
<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

Alles, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, (2.ed.) (2). Buenos Aires: Editorial Garnica.

Alles, M. (2000). Gestión de competencias: el diccionario. Barcelona: Granica.

Ares, A. (2013). Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral. *Análisis Transaccional y Psicología Humanista*, 153-280.

Aranzadi y Thomson. (2006). Factbook Recursos Humanos. Extraído de:
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7467/1/T3264-MDTH-Jaramillo-Dise%C3%B1o.pdf>

Avolio, B. y Bass, B. (2004) Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.

Bahamón, C., Cortés, V., Piñeros, D. y Rojas, O. (2014). Evolución de la Gestión del Talento Humano, su interacción con la ética, los valores intrínsecos del líder del área, su rol con los grupos de interés y su impacto estratégico en la cultura organizacional, en empresas de los

diferentes sectores de Bogotá. Barley, S. R. y Kunda, G. (1995). Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento. *Revista Tecnología Administrativa*, 9 (20), 135-192.

Bass, B- y Avolio, B. (2006a). Manual for the multifactor leadership questionnaire. *Consulting Psychologist Press*. Palo Alto. California.

Bernal, D. (2014). Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones. Programa de Administración de Empresas. Universidad Militar de Granada.

Boosting Talent. (2019). La importancia del Capital Humano en la empresa. Extraído de: <https://www.boostingtalent.com/capital-humano-en-la-empresa/>

Böhrt, M. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista Ciencia y Cultura*, (8), 123-131. Extraído de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015&lng=es&tlng=es.

Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performan*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Bracho, O. y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15 (2). 165-177. Venezuela, Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín Maracaibo.

Briceño, F. y Godoy, E. (2018). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. *International Journal of Good Conscience*. 57-58. Extraído de: [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/\[PD\]%20Documentos%20-%20E1%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/[PD]%20Documentos%20-%20E1%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf)

Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. *Revista CEDEFOP*. (1).

Calderón, H., Naranjo, V. y Álvarez, M. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Artículo de Revisión. Universidad Nacional de Colombia.

Calderón, H., Naranjo, V. y Álvarez, M. (2010). Talento Humano en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones, una aproximación al estado del Arte. Universidad Sergio Arboleda.

Cañizares, O. (2018). Cercanía, una habilidad estratégica para llevar a cabo un buen liderazgo. *Ciencias de la Salud*. Universidad en Internet (UNIR). Extraído de: <https://www.unir.net/salud/revista/la-cercania-una-habilidad-estrategica-para-llevar-a-cabo-un-buen-liderazgo/>

Coff, R. y D. (2011). Kryscynski, Drilling for micro-foundations of human capital based competitive advantages, *Journal of Management*. 37(5), 1429-1433.

Chaves, J. (2020). Profesionalización y sentido de pertenencia del talento humano en el Sector hotelero.

Chiavenato, I. (2018). *Gestión Del Talento Humano*. 3a. Ed. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones*. México: McGraw Hill

Chiavenato, I. *Gestión del talento Humano*. (5ª edic). México: Editorial Mc. Graw Hill, 2002.

Claussen, J., Grohsjean, J. y Probst, G. (2014). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*, 49(1), 236-244.

Cooke, F; Saini, D. y Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of world business*, 49 (2), 225-235.

Conger, J. y Riggio, R. (2007). The practice of leadership. Developing the next generation of leaders. Estados Unidos: Jossey-Bass, Inc. Publishers.

Deloitte. (2018). Tendencias Globales del Capital Humano.

Fernández, M. (2005). Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A”.

Escobar, E. (2020). Los líderes del mañana. Harvard Deusto. Management & Innovation. 16.

Galarcio, M. (2021). Las competencias blandas del talento humano y su impacto en los procesos productivos de la industria aseguradora. Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada.

Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias: contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*. 119. 63-70.

García-Millian, A., Alonso-Carbonell, L. y López-Pug, P., Amador-González, A. y Marrero-Migaya, M. (2018). Caracterización de la gestión del talento humano en el Centro Nacional Coordinador de Ensayos Clínicos de Cuba. *Horizonte Sanitario*. 17 (2). DOI:

<https://doi.org/10.19136/hs.a17n2.2042>

García, C. (2012). Recursos Humanos y Responsabilidad Social corporativa. Madrid: Mc Graw Hill.

García, I. (2016). El buen gestor del talento humano: retos y necesidades de capacitación. *Debates IESA*. 21 (1). Extraído de: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/2016-1-garciamarin.pdf>

Genesi, M. y Suarez, F. (2010). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*. 6 (17). 116-155. Venezuela: Fundación Miguel Unamuno.

Giusti, M. (2008). El soñado bien, el mal presente. Rumores de la ética. ISBN: 978-9972-42-863-0. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Goleman, D. (1995). Inteligencia Emocional. Estados Unidos: Editorial Bantam Books.

González, C. (2014). El liderazgo en las organizaciones. Ensayo presentado como opción de grado para optar el título de administrador de empresas. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.

Gualdrón, W. (2016). Análisis de la gestión del talento humano como ventaja competitiva sostenible en una organización. Ensayo para obtener el grado en la especialización en alta gerencia. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.

Guedez. (2005). Gerencia, cultura y educación. Caracas: Fondo Editorial Tropykos.

Gutiérrez - Alvarado, J. (2013). La gestión del talento y la generación de valor de la empresa. *Sinergia E Innovación*, (15). Extraído de <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/articulo/view/51>

Hernández, R., Fernández, F. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México. Ed Mc Graw Hill.

Herold, D. Parsons, C. y Fedor, D. (2007). Individual feedback propensities and their effects on motivation, training success, and performance. Investigation enviada a The Army Research Institute. College of Management.

Jaramillo, M. (2020). Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador. Tesis para optar al título de Master en Desarrollo del Talento Humano. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.

Logaña, H. (2020). Ethos en el liderazgo de los gestores de talento humano de las universidades y escuelas politécnicas del Distrito Metropolitano de Quito. *Estudio de la Gestión. Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador.* DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.10>

Leech, N. y Onwuegbuzie, A. (2009). A typology of mixed methods research designs Qual Quant. *Springer Link.* 43. 265-275.

López, N. (2010). Talento Humano. Sistema por Gestión por Competencias. Monografía para obtener el título de contador público. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.

ManpowerGroup y Deloitte (2018). Estudio sobre escasez de talento.

Maxwell, C. (2016). Desarrolle el líder que está en usted, (7a ed). 001-200. Bogotá.

Medina, I. (2020). El liderazgo pedagógico y su contribución en la Gestión Educativa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales.* Colombia. Extraído de: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/01/liderazgo-pedagogico.html>

Mendizábal, N. (2018). La osadía en la investigación: el uso de los Métodos Mixtos en las ciencias sociales. *Espacio abierto*. 27 (2). 5-20. Extraído de: <https://www.redalyc.org/journal/122/12260698001/html/>

Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria. *Eca Sinergia*. 11 (2). 166-173. Extraído de: <https://www.revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia>

Ortíz, K. (2021). Importancia del departamento de talento humano y la estructura de los perfiles de cargo en las organizaciones. Ensayo presentado como requisito para otorgar el título de Especialista en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.

Parra, J., & Müller, C. (2017). 9 claves para una gestión humana estratégica. Bogotá: LID editorial colombiana.

Poveda, S. (2018). La evolución del concepto de talento humano. Monografía para optar por el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano. Fundación Universidad de América, Bogotá.

Prieto, G. (2013). Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad. Universidad de Medellín, Colombia.

Ramírez, R., Espíndola, C., Ruíz, G. y Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*. 30 (6). 167-176. Extraído de: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

Ramírez, R., Villalobos, J y Herrera, B. (2018e). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Revista Opción*. 34(18). 2076-2101.

Riggio, R. y Reichard, R. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2). 169-185. Estados Unidos.

Salazar, J., Guerrero, C., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*. 20 (4). 67-75. Extraído de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>

Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*. 49(2), 281 – 288.

Schuler, R., y Tarique, I. (2012). Global talent management: Theoretical perspectives, systems, and challenges. *International human resource management*. 205–219. England: Edward Elgar.

Selltiz, C. (1974). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. (6ta ed). Madrid.

Spencer y Spencer. (2003). *Competencias en el trabajo, modelos para un rendimiento superior*.

Torres, J., Ripe, G., González, P. and Vega, D. (2020). Retos y habilidades del gestor del talento humano en tiempos de crisis.

Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions*. Buenos Aires: Granica

Ulrich, D. y Dulebohn, J. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*. 25. 188-204.

Universidad EIA (sf). ¿Qué son las habilidades blandas y qué importancia tienen dentro de las organizaciones? Especialización en gerencia de proyectos. Extraída de: <https://www.eia.edu.co/wp-content/uploads/2020/09/que-son-las-habilidades-blandas-eia.pdf>

Vargas, G. y Sánchez, N. (2020). Competencias blandas de los líderes en organización en Bogotá D.C. durante la pandemia Covid 19. Tesis para optar al título profesional en Administración de Empresas. Universidad Santo Tomás.

Velásquez, Luis (2006). Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo. España: Editorial Ideas Propias.

9. ANEXOS

9.1. Entrevista focalizada sobre descripción perfil del gestor estratégico de talento humano en Maxicassa S.A.S.

EVALUACIÓN INTEGRAL DE LA GESTIÓN Y LAS COMPETENCIAS DEL GESTOR ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO		
Criterios de evaluación	Descripción del criterio	DESCRIPCION PERFIL DEL GESTOR ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO
Apoyo a la Gestión de los resultados del Negocio	Contribución para asegurar que los líderes que acompañan tomen las mejores decisiones desde la perspectiva humana para el logro de los resultados	Conoce con detalle el negocio, la estrategia, los objetivos, los planes y los resultados del Negocio.
		Conoce con detalle a los líderes que acompaña y a los integrantes de sus equipos para entender su motivación, sus inquietudes y la manera como están haciendo su aporte a la empresa.
		A partir del conocimiento del negocio y de la gente, hace recomendaciones, levanta alertas, sugiere planes para que los líderes tomen decisiones, con respecto a los colaboradores, que mejoren los resultados del negocio y el compromiso de las personas en el corto, mediano y largo plazo.
		Interviene adecuadamente en la toma de las decisiones que los líderes hacen con respecto a la gente, haciendo ver pros y contras, confrontando las decisiones cuándo es necesario y escalando las inquietudes a niveles superiores si se requiere.

		Asegura el alineamiento entre la estrategia del negocio y los requerimientos de Talento humano
Acompañamiento a los líderes	Acompañamiento a los líderes en la gestión de sus equipos y en su desarrollo como líderes	Acompaña adecuadamente a los líderes para que ellos y sus colaboradores tengan una visión compartida de dirección a partir de la estrategia del negocio.
		Acompaña a los líderes en el trabajo con sus equipos y los retroalimenta adecuadamente sobre este, para asegurar la efectividad de la gestión de cada líder.
		Realiza gestión adecuada y responde de manera efectiva a las solicitudes de los líderes que acompaña, en la realización de los procesos de Gestión del talento que ellos requieren con sus colaboradores (selección, inducción, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, compensación, etcétera)
		Orienta y apoya a los líderes en el acompañamiento al desarrollo de sus colaboradores.
		Orienta y acompaña a los líderes en la gestión del clima laboral de sus equipos.
		Acompaña a los líderes en la gestión disciplinaria de sus colaboradores, orientada y apoyada por el área de Servicios de GH.
		Orienta, impulsa y acompaña adecuadamente el desarrollo de los líderes del negocio.
		Atención local de Gestión Humana a los colaboradores

		Tramita con las áreas correspondientes las solicitudes (préstamos, beneficios, auxilios, etc.) asegurando que se dé respuesta oportuna a éstas. Maneja adecuadamente las respuestas bien sean positivas o negativas.
Enlace con Servicios de Gestión Humana	Forma como gestiona las acciones definidas por Servicios de GH y manera como se apoya en SGH para su gestión	Realiza adecuada y oportunamente las actividades corporativas definidas (Bienestar, Capacitación, clima etc.)
		Gestiona en forma efectiva los procesos que realiza conjuntamente con servicios de GH (Selección, inducción, etcétera).
		Gestiona adecuadamente con Servicios de GH la resolución de los problemas que se le presentan a las personas de la localidad (Nómina,-entre otras).
		Realiza la Gestión adecuada de información de novedades del personal (Horas extras, vacaciones, etcétera).
Competencias	Desarrollo de las competencias específicas del cargo	Trabaja en equipo: Promueve la resolución de conflictos desde la valoración de la diversidad de ideas y experiencias, generando ambientes de trabajo amistosos y cooperativos.
		Orientación al cliente y al servicio: entiende y resuelve las necesidades de los clientes internos o externos, manteniendo una escucha activa, y presentando alternativas encaminadas al ofrecimiento de un buen servicio.
		Comunicación efectiva: Muestra capacidad para escuchar, comprender, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma eficaz y asertiva.
		Capacidad de confrontación: Asume sus propias posiciones frente a los hechos, respondiendo controladamente ante situaciones de presión y generando acuerdos gana gana.

		<p>Obtención de resultados: Se fija metas exigentes, realiza análisis de riesgos y beneficios y persiste hasta lograr resultados satisfactorios</p>
		<p>Aprendizaje para el cambio: Tiene apertura para aprender de las experiencias y muestra disposición para comprender las situaciones que promuevan mejorar su desempeño.</p>
		<p>Habilidades sociales: Tiene habilidad para interactuar fácilmente con las personas, mostrando habitualmente comportamientos de cordialidad, buen trato y asertividad.</p>
		<p>Toma de decisiones: Tiene la habilidad para analizar las situaciones o problemas contemplando toda la información disponible y evaluando la viabilidad de las posibles alternativas.</p>
		<p>Practicidad y determinación: Tiene la capacidad para actuar y tomar decisiones con agilidad, considerando la prioridad o la premura con que se requiere darles solución.</p>
		<p>Negociación: Muestra capacidad para argumentar clara y coherentemente, conciliando posiciones y logrando acuerdos satisfactorios.</p>
		<p>Liderazgo de Influencia: Tiene buena capacidad para liderar, persuadir y movilizar a colaboradores, pares y a cargos superiores en la consecución de sus propósitos</p>

9.2. Encuesta de Medición perfil gestor estratégico de talento humano

PREGUNTAS ENCUESTA REALIZADA A ADMINISTRADORES DE SALA Y ASESORES MAXICASSA SAS : PERFIL GESTOR ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO	CATEGORIZACION
3.1 [Procesos disciplinarios]	CERCANIA Y ACOMPAÑAMIENTO
3.2 [Malla de personal]	CERCANIA Y ACOMPAÑAMIENTO
3.3 [Inducción de personal nuevo]	CERCANIA Y ACOMPAÑAMIENTO
3.4 [Asuntos personales]	CERCANIA Y ACOMPAÑAMIENTO
3.5 [Relaciones Laborales (nómina, certificaciones, cesantías, prestamos, permisos, vacaciones)]	CERCANIA Y ACOMPAÑAMIENTO
4. ¿Qué medios utiliza para comunicarse con el Gestor de Talento Humano?	CERCANIA Y ACOMPAÑAMIENTO
5. ¿Con qué frecuencia se comunica usted con el Gestor del Talento Humano?	CERCANIA Y ACOMPAÑAMIENTO
7. ¿Su Gestor de Talento Humano muestra empatía ante situaciones personales, suyas o de su equipo?	CERCANIA Y ACOMPAÑAMIENTO
18.1 [Acompaña adecuadamente a los líderes para que ellos y sus colaboradores tengan una visión compartida de dirección a partir de la estrategia del negocio]	CERCANIA Y ACOMPAÑAMIENTO
18.2 [Acompaña a los líderes en el trabajo con sus equipos y los retroalimenta adecuadamente sobre este, para asegurar la efectividad de la gestión de cada líder]	CERCANIA Y ACOMPAÑAMIENTO
18.3 [Realiza gestión adecuada y responde de manera efectiva a las solicitudes de los líderes que acompaña, en la realización de los procesos de Gestión del Talento que ellos requieren con sus colaboradores (selección, inducción, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, compensación, etc.)]	CERCANIA Y ACOMPAÑAMIENTO
18.6 Acompañamiento a los líderes: Califique los atributos del Gestor Estratégico de Talento detallados a continuación: [Acompaña a los líderes en la gestión disciplinaria de sus colaboradores, orientada y apoyada por el área de servicios de Gestión Humana]	CERCANIA Y ACOMPAÑAMIENTO
19.1 [Escucha a las personas de todos los niveles y entiende adecuadamente sus necesidades, inquietudes y expectativas]	CERCANIA Y ACOMPAÑAMIENTO
19.3. (préstamos, beneficios, auxilios, etc.) asegurando que se de respuesta oportuna a estas. Maneja adecuadamente las respuestas bien sean positivas o negativas]	CERCANIA Y ACOMPAÑAMIENTO
20.3 [Gestiona adecuadamente con servicios de Gestión Humana la resolución de los problemas que se le presentan a las personas de la localidad (Nómina, etc.)]	CERCANIA Y ACOMPAÑAMIENTO
20.4 (Horas extras, vacaciones, etc.)]	CERCANIA Y ACOMPAÑAMIENTO
21.6 [Practicidad y determinación: Diligencia la solución de situaciones.]	CERCANIA Y ACOMPAÑAMIENTO

PREGUNTAS ENCUESTA REALIZADA A ADMINISTRADORES DE SALA Y ASESORES MAXICASSA SAS : PERFIL GESTOR ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO	CATEGORIZACION
1. ¿Recibe del Gestor de Talento Humano un reconocimiento emocional por su buena labor?	CLIMA Y CULTURA
2. ¿Recibe retroalimentación del Gestor de Talento sobre sus fortalezas y aspectos de mejora en su gestión y la de su equipo?	CLIMA Y CULTURA
6. ¿El aporte que recibe del Gestor de Talento Humana llena sus expectativas y las de su equipo?	CLIMA Y CULTURA
9. ¿El Gestor de Talento Humano promueve el trabajo en equipo?	CLIMA Y CULTURA
10. ¿El Gestor de Talento Humano promueve actividades de clima laboral y bienestar?	CLIMA Y CULTURA
14. Ante el error suyo o de su equipo ¿Cuál es la reacción más frecuente de su Gestor del Talento Humano?	CLIMA Y CULTURA
20.1 (Bienestar, capacitación, clima, etc.)]	CLIMA Y CULTURA

PREGUNTAS ENCUESTA REALIZADA A ADMINISTRADORES DE SALA Y ASESORES MAXICASSA SAS : PERFIL GESTOR ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO	CATEGORIZACION
3.6 [Desarrollo de habilidades y competencias]	DESARROLLO Y CAPACITACION
3.7 [Necesidades de formación y conocimiento]	DESARROLLO Y CAPACITACION
15. ¿Considera que su Gestor de Talento Humano es promotor del crecimiento, desarrollo y capacitación del personal?	DESARROLLO Y CAPACITACION
16. ¿Siente usted un impacto en el desarrollo del personal con las funciones ejercidas por el Gestor del Talento Humano? Justifique su respuesta.	DESARROLLO Y CAPACITACION
17.1 Apoyo al negocio: Califique los atributos del Gestor Estratégico de Talento detallados a continuación: [Conoce con detalle el negocio, la estrategia, los objetivos, los planes y los resultados del negocio]	DESARROLLO Y CAPACITACION
18.4 [Orienta y apoya a los líderes en el acompañamiento al desarrollo de sus colaboradores]	DESARROLLO Y CAPACITACION
20.2 Gestión Humana (Selección, inducción, etc.)	DESARROLLO Y CAPACITACION

PREGUNTAS ENCUESTA REALIZADA A ADMINISTRADORES DE SALA Y ASESORES MAXICASSA SAS : PERFIL GESTOR ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO	CATEGORIZACION
8. Califique de 1 a 4 ¿Cuál es el nivel de diligencia del Gestor de Talento Humano ante las solicitudes suyas y de su equipo ?	LIDERAZGO
11. ¿Cómo ve el desempeño del Gestor de Talento Humano ante el manejo de conflictos en su equipo de trabajo?	LIDERAZGO
12. ¿Cómo percibe la labor de su Gestor de Talento Humano?	LIDERAZGO
13. ¿De las siguientes opciones, cuáles considera que deben ser las características de Gestor del Talento?	LIDERAZGO
17.2 [Conoce con detalle a los líderes que acompaña y a los integrantes de sus equipos para entender su motivación, sus inquietudes y la manera como están haciendo su aporte a la empresa]	LIDERAZGO
17.3 [A partir del conocimiento del negocio y de la gente, hace recomendaciones, levanta alertas, sugiere planes para que los líderes tomen decisiones, con respecto a los colaboradores, que mejoren los resultados del negocio y el compromiso de las personas en el corto, mediano y largo plazo]	LIDERAZGO
17.4 [Interviene adecuadamente en la toma de las decisiones que los líderes hacen con respecto a la gente, haciendo ver pros y contras, confrontando las decisiones cuándo es necesario y escalando las inquietudes a niveles superiores si se requiere]	LIDERAZGO
17.5 [Asegura el alineamiento entre la estrategia del negocio y los requerimientos de talento humano]	LIDERAZGO
18. 5 [Orienta y acompaña a los líderes en la gestión del clima laboral de sus equipos]	LIDERAZGO
18.7 Acompañamiento a los líderes: Califique los atributos del Gestor Estratégico de Talento detallados a continuación: [Orienta, impulsa y acompaña adecuadamente el desarrollo de los líderes del negocio]	LIDERAZGO
19.2. [Da respuesta adecuada a las inquietudes y las comunica a las instancias correspondientes sin crear falsas expectativas]	LIDERAZGO
21.1 [Capacidad de confrontación: Genera acuerdos gana gana.]	LIDERAZGO
21.2 Califique de 1 a 5 siendo 1 el mínimo puntaje y 5 el máximo. El Gestor de Talento Humano cumple con las competencias para ejercer la labor. [Obtención de resultados: Se fija metas exigentes.]	LIDERAZGO
21.3 [Aprendizaje para el cambio: Tiene apertura para aprender de las experiencias.]	LIDERAZGO
21.4 [Habilidades sociales: Se muestra cordial, empático y asertivo.]	LIDERAZGO
21.5 [Toma de decisiones: Analiza alternativas de solución.]	LIDERAZGO
21.7 [Negociación: Argumenta y logra acuerdos satisfactorios.]	LIDERAZGO
21.8 [Liderazgo de influencia: Tiene buena capacidad de persuadir cargos operativos y tácticos.]	LIDERAZGO