



Vigilada Mineducación

EL PROFESIONAL DE GESTIÓN HUMANA Y SU RELACIÓN CON EL PENSAMIENTO
ESTRATÉGICO Y LA TOMA DE DECISIONES

*THE HUMAN MANAGEMENT PROFESSIONAL AND THEIR RELATIONSHIP WITH
STRATEGIC THINKING AND DECISION MAKING*

MARÍA ISABEL ÁLVAREZ GAVIRIA

Tesis de Maestría

Asesor, docente

Carlos Mario Betancur Hurtado

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE HUMANIDADES

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

MEDELLÍN

2024

Resumen

Objetivo: el objetivo de la presente investigación era establecer las principales competencias que debe desarrollar el profesional de gestión humana, a partir de la literatura y las percepciones que tienen los líderes organizacionales de Medellín. *Método:* esta investigación se desarrolló por medio de un enfoque cualitativo, basado en opiniones y en los métodos analítico y hermenéutico. En una selección de textos fueron revisados los conceptos clave, para entregar una interpretación y un análisis de las variables de forma aislada y consolidada. *Objetivos de la investigación:* entender los conceptos incluidos en la investigación, analizar y confrontar las teorías, conceptos y aportes de profesionales y de literatura acerca del tema de investigación, para encontrar el sentido de unir los conceptos en estudio que contribuyan a un posicionamiento diferente del profesional de gestión humana. *Pregunta de investigación:* ¿cuál es el aporte que hace el profesional de gestión humana a la estrategia y la toma de decisiones en las organizaciones? *Resultados:* al final de esta investigación y de la revisión documental se pretendía sensibilizar al profesional de gestión humana, en las competencias que debe desarrollar desde la academia y que fortalecer en la vida laboral, todo conocimiento enmarcado en la contribución en la estrategia desde la creación, ejecución y control. Después de analizar las teorías y su actual aplicación en el entorno de talento humano, y de entrevistar a líderes de esta área para entender la proximidad de las teorías, la experiencia y lo que solicitan el medio y las compañías, se concluye que el papel del profesional es entregar su intuición, conociendo la historia, el presente y el corto plazo de lo que desea la empresa, la analítica de los datos internos y externos que se tienen y, partiendo de lo anterior, el criterio que busca la sostenibilidad, a través de la acertada toma de decisiones.

Palabras clave: profesional de gestión humana, competencias, pensamiento estratégico, toma de decisiones, criterio, analítica, intuición

Abstract

Objective: the objective of this research was to establish the main competencies that the human management professional must develop, based on the literature and the perceptions that organizational leaders in Medellín have. Method: this research was developed through a qualitative approach, based on opinions and analytical and hermeneutical methods. In a selection of texts, the key concepts were reviewed to provide an interpretation and analysis of the variables in an isolated and consolidated manner. Research objectives: understand the concepts included in the research, analyze, and compare the theories, concepts and contributions of professionals and literature about the research topic, to find the meaning of uniting the concepts under study that contribute to a different positioning of the human management professional. Research question: What contribution does the human management professional make to strategy and decision making in organizations? Results: at the end of this research and the documentary review, the aim was to sensitize the human management professional, in the skills that they must develop from the academy and strengthen in their working life, all knowledge framed in the contribution to the strategy from the creation, execution and control. After analyzing the theories and their current application in the human talent environment, and to interview leaders in this area to understand the proximity of the theories, experience and what the environment and companies request, it is concluded that the role of the professional is to deliver his intuition, knowing the history, the present and the short term of what the company wants, the internal and external data analysis and, based on the above, the criteria that seeks sustainability, through successful decision making.

Keywords: human management professional, skills, strategic thinking, decision making criteria, analytics, intuition

Contenido

Introducción.....	7
Objetivos.....	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos.....	10
Marco de referencia conceptual.....	11
Antecedentes.....	11
Gestión humana	14
Estrategia organizacional y gestión humana	16
Pensamiento estratégico	23
Toma de decisiones	24
Método.....	26
Tipo de estudio	26
Sujetos/participantes.....	28
Instrumentos de recolección de información.....	28
Fases de la investigación	29
Preparatoria.....	29
Descriptiva.....	29
Interpretativa.....	30
Consideraciones éticas.....	30
Análisis de resultados	31
Competencias entre lo estratégico y lo humano	31
Habilidades digitales y de gestión	33
Agilismo	33
Adaptabilidad	33

Habilidades comunicativas	33
Humanidad y cercanía	34
Conclusiones.....	34
Referencias bibliográficas	37

Introducción

¿Qué falta en los profesionales de gestión humana para que la contribución que le hacen a la estrategia desde la creación y ejecución sea la que está esperando la organización? ¿Qué falta desde la formación académica para tener una visión más integral de negocio enfocado no sólo en las personas? Son varios los interrogantes que se plantearon y que se pretendía resolver cuando se comenzó esta investigación, pero que la pregunta de investigación debía acotar para tener mejores resultados. Por esta razón, se llevó a cabo una investigación documental buscando que los profesionales de gestión humana pudieran consultar y entregarle un valor agregado a la labor que estos desempeñan o esperan desempeñar en las organizaciones.

Hay varios puntos definidos para el análisis inicial que en el presente documento se espera resolver en las confrontaciones de literatura e información encontrada acerca del profesional de gestión humana: posicionamiento como profesional con capacidades financieras, con pensamiento crítico y consciencia de la necesidad de desarrollar capacidades lógicas.

En este sentido, el pensamiento estratégico y crítico le permite al individuo analizar y tomar decisiones estructuradas y acordes a la necesidad organizacional.

Los autores que se analizan en esta investigación expresan la necesidad de desarrollar en el profesional de gestión humana competencias que le cambien el enfoque a su labor en las compañías y buscan concientizar acerca de que la estrategia va más allá de la ejecución; asimismo, señalan que se deben desarrollar las competencias necesarias para participar en la construcción de esta y, de ese modo, demostrarle a la compañía que el área de gestión humana es un pilar fundamental de toda organización, donde existe criterio, análisis y conocimiento del entorno que contribuye a la organización a ser viable hoy y en el futuro, y que gestión humana es responsable del elemento primordial para lograrlo, las personas.

La presente investigación se desarrolla a partir de la revisión bibliográfica y de información disponible en bases de datos especializadas, libros, realidades teóricas y empíricas documentadas que permiten ser cruzadas, para entregar un análisis de semejanzas y diferencias entre los diferentes conceptos que se plantean; además, buscando enlazar las variables con una lógica que contribuya al desarrollo del profesional de gestión humana.

Para conseguir el propósito planteado, se comienza con la identificación de los antecedentes sobre cómo el concepto de planeación evoluciona hacia el de estrategia y luego hacia el de planeación estratégica, se establece su relación de manera directa con la toma de decisiones y, finalmente, la influencia que tiene cuando es ejercida por el profesional de gestión humana.

Finalmente, esta investigación se justifica desde la necesidad de estudiar la importancia que tiene para un profesional en gestión humana desarrollar el criterio y el pensamiento estratégico. Esto le permitirá ser tenido en cuenta en la toma de decisiones organizacionales y convertirse así en un aliado que suma y multiplica para la compañía.

El pensamiento estratégico es un término comúnmente usado para definir la manera como el profesional y las organizaciones en general usan un método de análisis en su ámbito espacial que permite, según Carillo (2016): “Diseñar estrategias, productos, servicios con ventajas competitivas superiores al de la competencia” (p. 206).

La estrategia acepta múltiples definiciones, con diferentes líneas de pensamiento Mintzberg (1993). Las organizaciones deben considerar la estrategia como un todo, esta es una tarea colectiva y cooperativa (Mintzberg y otros, 1999). Es así como el pensamiento estratégico se ha convertido en un enfoque preponderante tanto para su aplicación en las organizaciones como para la formación académica de los profesionales (López, 2013).

Para aplicar el pensamiento estratégico, se necesita del pensamiento analítico y del intuitivo, entendiendo el primero como la aprehensión del conocimiento separando las partes del concepto, según Cañete (2010): “hasta llegar a conocer sus principios o elementos” (p.), y el segundo, como la aprehensión del conocimiento sin la aplicación de un método científico (Bruner, 1968) Sin embargo, dicha decisión no se puede basar en una mayor valoración del pensamiento intuitivo, sino que debe preponderar el pensamiento analítico en la construcción del pensamiento estratégico (Mintzberg, 1993).

Así las cosas, la gestión humana es definida por García (2009) como:

[...] los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes programas y actividades, con el objetivo de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización. (p. 165)

Ahora bien, es importante precisar que, si bien estas variables conceptuales ya definidas han sido objeto de variadas investigaciones, a la hora de realizar una búsqueda en 25 artículos sobre estos tres conceptos usados de forma unificada, poco se encuentra. Las fuentes consultadas abordan el pensamiento estratégico por sí solo o, en algunos casos, vinculado con la toma de decisiones. Lo mismo sucede con este último, toma de decisiones, por cuanto normalmente es motivo de investigación solo o relacionado con temas de pensamiento intuitivo y analítico. Igual pasa con la conceptualización de la gestión humana, donde, si bien los trabajos encontrados la abordan desde diferentes perspectivas, no incluyen las variables de pensamiento estratégico y toma de decisiones.

La poca literatura disponible acerca de las temáticas del pensamiento estratégico y la toma de decisiones en un entorno como el de la gestión humana, visto de manera integral, genera que

los profesionales del área humana desconozcan los aportes del pensamiento estratégico en su área de praxis, dejando omisiones en la concientización de la labor como medio valioso en el cumplimiento de los propósitos organizacionales.

Así las cosas, en el presente trabajo de investigación se pretende identificar la importancia de que los profesionales de gestión humana desarrollen desde su formación académica las competencias y habilidades con respecto al pensamiento estratégico, por cuanto así estarían en capacidad de generar más valor en las organizaciones y, por ende, ser tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones organizacionales que impacten en la estrategia de la compañía.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hacía necesario desarrollar una investigación que estudiara de manera unificada las variables de pensamiento estratégico y toma de decisiones en las profesiones de gestión humana, y cómo se relacionan entre sí, con el fin de identificar cómo esos tres factores reunidos influyen en los resultados organizacionales.

El cuestionamiento principal de esta investigación puede resumirse de la siguiente manera: ¿Cuál es el aporte que el profesional de gestión humana le hace a la estrategia y la toma de decisiones en las organizaciones?

Objetivos

Objetivo general

Establecer las principales competencias que debe desarrollar el profesional de gestión humana, a partir de la literatura y las percepciones que tienen los líderes organizacionales de Medellín.

Objetivos específicos

- Definir competencias y su relación con la estrategia de las organizaciones.

- Describir las competencias requeridas para los líderes de gestión humana, desde la percepción de los líderes organizacionales.
- Elaborar una propuesta de desarrollo de competencias para el líder de gestión humana a partir de la literatura y de los resultados obtenidos.

Marco de referencia conceptual

Antecedentes

En este aparte se pretende dar cuenta de los hallazgos identificados al realizar una búsqueda en 25 artículos, los cuales son complementados a lo largo de esta investigación. Los conceptos investigados fueron pensamiento estratégico, toma de decisiones y gestión humana.

En relación con los conceptos objeto de búsqueda, encontramos que en la mayoría de las investigaciones los autores utilizan un enfoque cualitativo, tales como Lema y otros (2018), en *El pensamiento estratégico en el contexto empresarial. ¿Tangible o intangible?*; Salamanca y otros (2014), en *Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos*; Jiménez y otros (2018), en *El pensamiento crítico y su relación con el pensamiento estratégico y el liderazgo*; Carrillo (2016), en *El Gerente del Siglo XXI ante los Retos del Pensamiento Estratégico*; Castellano y Cruz (2014), en *Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional*; Hernández y otros (2019), en *El pensamiento crítico y sus beneficios en la Administración*; González y otros (2019), en *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*; y Montoya y otros (2016), en *La gestión humana: un socio estratégico organizacional*. También se encontró literatura con enfoque cuantitativo, como es el caso de González y otros (2018), en *Predominio del “cerebro triádico” de acuerdo con niveles de desempeño estratégico de un grupo de trabajadores colombianos*, y un trabajo de

investigación con enfoque mixto de Toro y Parra (2014), denominado *Revisión del concepto de desarrollo estratégico del recurso humano desde el análisis de la literatura*.

Los artículos revisados utilizan como metodología de investigación la revisión de documentos bibliográficos, a excepción de González y otros (2018), quienes utilizan un método descriptivo-evaluativo, cuyo diseño se fundamentó en muestras al azar de 68 trabajadores de Sincelejo y Riohacha que desempeñan cargos estratégicos en diferentes organizaciones.

Adicionalmente, con esta búsqueda pudimos confirmar lo ya argumentado en el planteamiento del problema. Esto es, la poca literatura disponible sobre pensamiento estratégico toma de decisiones y gestión humana integrados como un todo. De acuerdo con lo anterior, y buscando encontrar la información conceptual sobre estos temas, fue necesario realizar una pesquisa separando las tres variables: toma de decisiones, pensamiento estratégico y gestión humana.

Con respecto a la variable de pensamiento estratégico, se encontró conexión entre este concepto y la definición de estrategia, identificando que esta última se remonta a los inicios de las operaciones militares. En el contexto empresarial, las compañías en general construían su planeación, su misión y su visión teniendo en cuenta parámetros de economía, mercado y clientes, configurados con patrones de comportamiento que les permitían predecir su futuro partiendo de su situación organizacional actual, partiendo de esta forma, la gran diferencia entre lo que pensaban en las operaciones militares y las compañías, es que la estrategia contiene entre muchos factores los análisis lógicos, estadísticas, comportamientos y revisión de factores internos y externos; es decir, la estrategia va más allá (Carrillo, 2016).

El mundo fue evolucionando, pero no todos los países lo hicieron al mismo ritmo. Los comportamientos ya no eran tan predecibles, y hablar solo de planeación no revestía importancia.

Se necesitaba una visión más amplia, una visión que lograra predecir y anticiparse mucho más a lo que estaba esperando el mercado de las organizaciones. Así surgió la necesidad de conectar lo que se hace de manera lógica, con la misión, la visión y los objetivos de corto, mediano y largo plazo, cada acción encaminada y pensada en lo que se tenía definido (Lozada y otros, 2015).

Las compañías no crean su identidad pensando en el ideal de lo que pueden llegar a ser, piensan en qué debe decir cada uno de los elementos de su estrategia y cómo lograrlo. No es sólo escribirlo, es llevarlo a la realidad con acciones puntuales que permitan ver la realidad y hacer seguimientos y ajustes (Lozano y González, 2014).

Al unir las palabras estrategia y pensamiento, el resultado es una reflexión ordenada y sistemática que tiene en cuenta conceptos tales como cifras, entorno y cultura organizacional, que pretenden llevar a la compañía a ser viable en el mercado y en el futuro, y que permitan analizar y tener claridad acerca de cómo cada una de las acciones van a llevar al logro de la meta (Lozano y González, 2014).

En relación con la variable toma de decisiones, en la búsqueda de los 25 artículos mencionados, entre lo leído encontramos dos artículos fundamentales para esta investigación. El primero es *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*, de González y otros (2019). Esta investigación documental tiene como objetivo mirar la gerencia estratégica como la vía por la cual las organizaciones deben tomar sus decisiones, teniendo en cuenta su mercado. El segundo es *Un modelo para la toma de decisiones sustentables en las organizaciones*, de Figueroa y García de la Torre (2018). En este artículo, el autor propone un modelo de toma de decisiones bajo una perspectiva de sustentabilidad corporativa, basado en tres teorías: el grupo de interés, los recursos y la institucionalidad.

Finalmente, se encontraron diversos artículos relacionados con el tema de gestión humana, la mayoría de estos enfocados al estudio y desarrollo de los procesos internos de esta área. Entre los documentos revisados, resaltamos el de García (2009) *Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*, donde explica: “Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana, como la gestión humana involucra procesos y actividades estratégicas que sirven como apoyo y soporte para la dirección de la Organización” (p. 162).

Gestión humana

Para fundamentar esta investigación, se referencia a una serie de autores que abordan desde sus propias ópticas el concepto principal aquí planteado: gestión humana. Dichos autores son: Elton Mayo (1930), figura clave en la psicología organizacional durante la década; Maslow (1934), impulsor de la psicología humanista, quien genera la pirámide o jerarquía de las necesidades humanas, plantea una teoría motivacional con cinco clases de necesidades: fisiología, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización; Blake (1991) con su teoría de la rejilla de liderazgo o gerencial “Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales”; Castellano y Cruz (2014), en *Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional*; Jurado (2015), en *Hacia una arqueología de la administración*; y Poriet y otros (2015), en *Hacia una gestión innovadora del profesional de recursos humanos*.

Finalmente, en este referente se toma como base a Blake (1991), con su teoría de la rejilla de liderazgo o gerencial. Al respecto, es importante saber cómo se encuentran los líderes con respecto al liderazgo, e identificar su alto o bajo nivel de interés por la gente y la producción. Al tener claro el diagnóstico, el profesional puede identificar qué necesita para llegar a ser lo que la organización necesita.

Al hacer un recorrido por los trabajos de dichos autores se pueden establecer las bases de lo que se pretende lograr en esta investigación: identificar teorías que desde su propuesta contribuyan a configurar una profesión más gerencial. Al respecto, la presente investigación toma como base las definiciones de gestión humana planteadas por los siguientes autores: Fayol (1986), Cenzo y Robbins (2001), Byars y Rue (1997), Rodríguez Valencia (2002) Chiavenato (2002), Sherman y otros (1999), y Pfeffer (1998), que se describen brevemente a continuación, y Dessler (1991, citado por García y otros, 2008).

Fayol (1986) estudia y define los cinco elementos del proceso administrativo que lo constituyen: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

García Solarte, Mónica (2008) relaciona en su libro *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana*, los conceptos de Dessler (1991, citado por García y otros, 2008), donde define la administración de personal bajo conceptos y técnicas que van más allá de una generalidad, incluyendo definiciones y análisis de cada una de las áreas y funciones que componen el talento humano.

Cenzo y Robbins (2001) tienen un enfoque e investigación muy similar al de Dessler (1991, citado por García y otros, 2008), y plantean cómo administrar las áreas de apoyo al empleado.

Byars y Rue (1997) adicionan a la investigación de los demás autores un componente más, relacionado con los sindicatos. Rodríguez (2002), por su parte, comparte bases muy similares a las de los autores mencionados, y sus enfoques son las áreas funcionales de la organización.

Según Chiavenato (2002), Sherman y otros (1999) y Rodríguez Valencia (2002), en un sistema de talento humano se deben tener en cuenta las áreas funcionales; sin embargo, hay procesos transversales que deben enmarcar todo lo ya relacionado: la cultura organizacional.

Pfeffer (1998) aporta finalmente, desde la parte técnica, lo que se pretende con esta investigación, que es concientizar y enfocar hacia la estrategia las áreas de gestión humana que sean un componente prioritario a la hora de la compañía definir su horizonte y su sostenibilidad en el mercado.

Estrategia organizacional y gestión humana

Ulrich (1997) es uno de los autores que han leído acertadamente la necesidad que las compañías tienen de crear sus áreas de recursos humanos, así como el aporte que estas esperan al desarrollo de la estrategia y los objetivos. El modelo de Ulrich (1997), citado por Hernández (2017) describe el nuevo enfoque de las áreas de gestión humana (figura 1).

Figura 1

Modelo operativo de recursos humanos propuesto por Ulrich



Nota. Esquema del modelo operativo de RR. HH. propuesto por Ulrich (1997), citado en Hernández (2017).

Los cuatro roles que plantea el modelo se determinan de la siguiente manera:

1. **Business partner:** es un socio estratégico desde los procesos que desarrolla. Su finalidad es contribuir a los objetivos de la empresa y a la resolución de situaciones del negocio, de los clientes, de los inversores y de la comunidad.

2. **Agente de cambio:** su función está relacionada principalmente con llevar a las personas a través del cambio hacia lo que se pretende estratégicamente. Este rol se vuelve relevante por el movimiento constante que tiene la compañía en el medio y en el mundo.

3. **Administración y gestión:** su rol está enfocado en la parte operativa de los procesos, y garantiza el cumplimiento de los lineamientos entregados por el líder de gestión humana.

4. **Efectividad y socio de los trabajadores:** su desempeño tiene énfasis en las personas y en la parte operativa, es estar más de frente a la necesidad de los empleados y trabajar por darles solución.

Así las cosas, según los roles de Ulrich (1997) complementados por Ospina (2019):

[...] la gestión de la selección del personal, no solo para que sea estratégico, sino también para ser más acertada, debe incluir, de manera activa, a los diferentes socios del proceso, los cuales tienen, entre otros roles, los que se destacan en la siguiente tabla. (p. 90)

Los roles estratégicos y sus implicaciones para la gestión de la selección propuestos por Ospina (2019) a partir de Ulrich (1997) y referidos en la cita textual anterior, se presentan a continuación en la tabla 1

Tabla 1*Roles estratégicos y sus implicaciones para la gestión de la selección*

Socio estratégico	Administrador experto	Responsable de los empleados	Agente de cambio
Alinear la selección con la estrategia del negocio.	Realizar reingeniería al proceso de selección.	Ayudar a mantener el contrato psicológico.	Vincular personal con capacidad de cambio.
Ayudar a asegurar el éxito de la estrategia del negocio.	Entrega eficiente del proceso de selección (calidad, tiempo, costos).	Brindar a los empleados nuevas herramientas con las cuales alcancen sus expectativas.	Ayudar a identificar e implementar procesos para cambiar.
Contribuir a la satisfacción del cliente.	Hacer el proceso productivo y reducido en costos.	Aumentar la contribución y el compromiso de los empleados, así como sus competencias para hacer bien el trabajo.	Entender procesos críticos de cambio.
Participar en la difusión de la estrategia.	Encontrar nuevas formas de hacer		

Socio estratégico	Administrador experto	Responsable de los empleados	Agente de cambio
	mejor el proceso de selección.		
	Compartir con otros procesos de gestión humana, técnicas, procedimientos, recursos.		

Nota. Tabla tomada de *Gestión humana estrategia y competencias* (Ospina, 2019, p. 20).

Ospina (2019) describe y analiza la estrategia desde lo que se necesita hasta las falencias que tiene el área de gestión humana frente a lo que necesita el negocio, donde cada uno de los procesos se debe acompañar desde una visión de presente y futuro que está en línea con las condiciones del mundo moderno. Su obligación es tener muy claro de dónde se viene, dónde se está y dónde se visualiza la compañía, para estar en cada paso y aportar estratégicamente lo que se necesita.

Ospina (2019) propone ocho ideas para evolucionar la estrategia de gestión humana, que se describen a continuación:

1. Contribución al negocio: tener claro qué se tiene y ponerlo al servicio de la organización en el momento en que se requiera; además, anticiparse a lo que se necesita, y si no se cuenta con ello, desarrollarlo oportunamente, de tal manera que cuando se necesite esté listo para ser utilizado.

2. **Trabajo en equipo y otros cambios en los estilos de trabajo:** es desarrollar en los equipos el trabajo sistemático y unido en pro del logro de los objetivos, eliminar la lucha de poderes y conocimientos y transformarlos en un horizonte que alcanza lo que está buscando la compañía.

3. **Incremento de las utilidades generadas por cada trabajador:** es tener claro en las organizaciones que el éxito, los ingresos y los gastos son generados por los empleados. En esa medida debe ser la retribución y el reconocimiento cuando se logra lo que se esperaba, y mucho más.

4. **Cambio en las competencias gerenciales y de liderazgo:** es llevar a todos los jefes de la compañía a ser líderes. De esta manera, la cadena de mando se vuelve más liviana y aliada de sus empleados, quienes son los que facilitan el logro de los objetivos como área y como organización.

5. **Nuevos modelos de comparación:** como gestión humana, es seguir lo planteado por Ulrich (1997). Recursos humanos no puede ser un espejo, tiene que ser una ventana, una ventana que mire hacia afuera, que conozca otras estrategias organizacionales que le permitan compararse, saber qué debe cambiar, sostener y tener un modelo a seguir.

6. **Mayor capacidad para gestionar los cambios:** las organizaciones están en constante movimiento; por ende, las personas, y recursos humanos debe ser ese instrumento de cambio que, a través de diversas metodologías, le facilite a cada individuo de la organización la posibilidad de moverse sin traumatismos, que cada uno vea el cambio como ganador para sí mismo y para la organización.

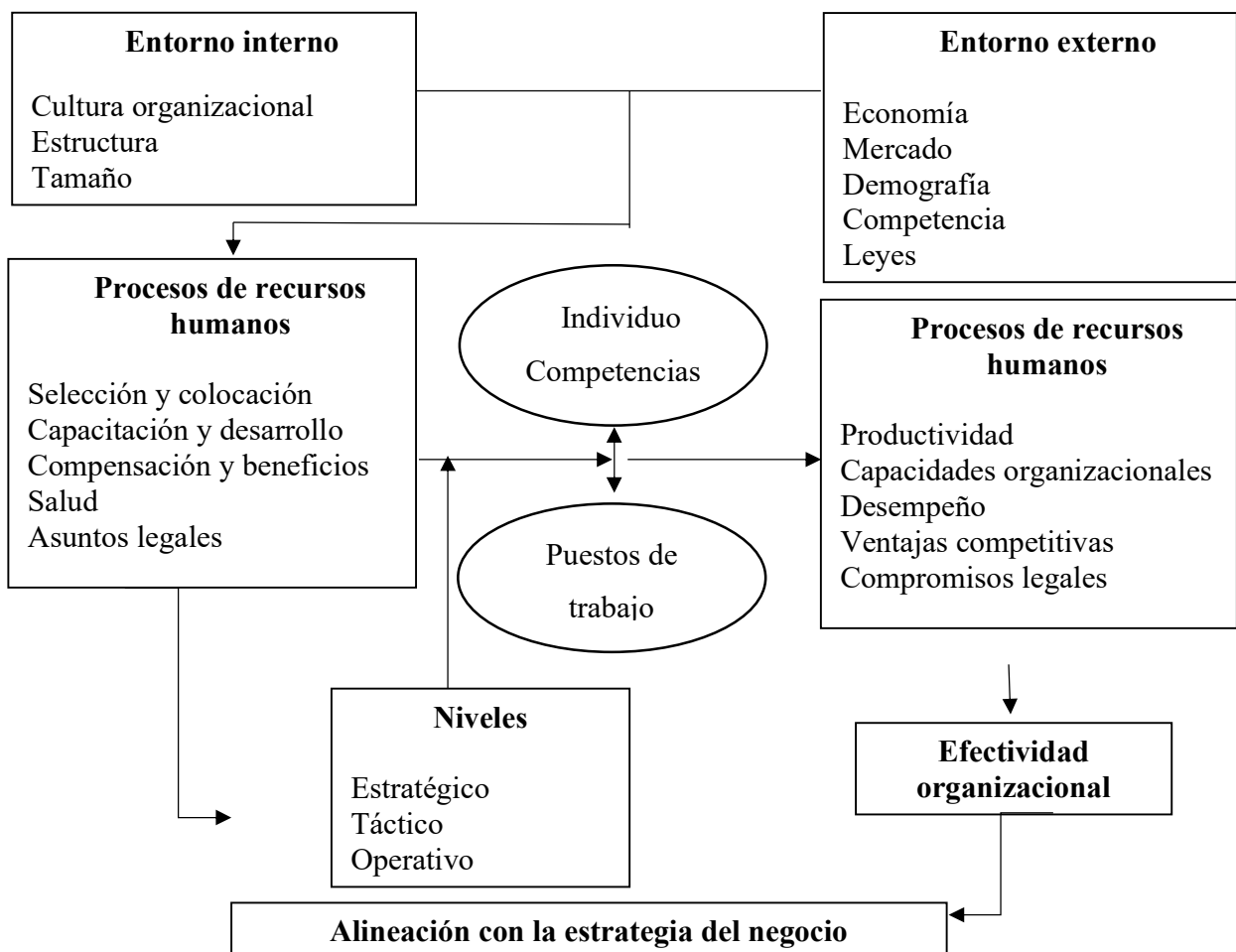
7. **Gestión del conocimiento:** el conocimiento se convierte en una herramienta competitiva y en el éxito de la organización. El tener el recurso capacitado facilita la acelerada y exigente competencia profesional que requiere el mundo moderno.

8. **Tecnología:** se debe incorporar la tecnología que se necesite para facilitar los procesos a los empleados, y debe responder a la productividad que se le está exigiendo.

Ospina (2019) plantea una serie de variables que se deben tener en cuenta en las áreas de gestión humana de las organizaciones, que se presentan a continuación en la figura 2.

Figura 2

Modelo integrativo y estratégico de la gestión humana



Nota. Diagrama tomado de *Gestión humana estrategia y competencias* (Ospina, 2019, p. 55).

Para unir los conceptos de gestión humana y desarrollo organizacional, se toma como base el modelo de Ulrich (1997) que luego Lust (1998) menciona en su modelo de manera específica, y que abarca los siguientes ocho desafíos en el negocio que no son ajenos al liderazgo en las áreas de gestión humana:

1. **Globalización:** que desde 1995 tomó fuerza y que cada día es más acelerada por los constantes movimientos del mundo y del comercio.
2. **Agregar valor:** es lo que se busca desde la gestión, no es dar el 100%, es dar mucho más, anticipándose a lo que viene, de manera correcta y a la medida del negocio.
3. **Rentabilidad:** es lo que se persigue con cada uno de los movimientos que se desarrollan en las áreas, no es trabajar desde la escasez, sino desde la acertada distribución de costos, gastos y crecimiento.
4. **Capacidades:** teniendo claro qué se tiene y qué se necesita, se logra el equilibrio esperado entre lo que se desarrolla y lo que se planea.
5. **Cambio:** desafío importante que deben desarrollar los líderes, organizaciones y empleados, que ha tomado fuerza por los resultados que tiene la preparación hacia lo nuevo, lo desconocido y lo necesario en las áreas y organizaciones.
6. **Innovación tecnológica:** es acompañar de manera transversal los cambios estructurales de las compañías de la tecnología, y en ocasiones estar atentos a cuando sucede lo contrario, y es cuando la tecnología y el medio les exigen a las áreas y las compañías cambiar sus modelos.

7. **Competencia y capital intelectual:** desarrollando y potencializando las capacidades, buscando desde el conocimiento ser los mejores y trabajando para ello, se desarrollan competencias y capacidades que no sólo suman, sino que multiplican.

8. **Transformación organizacional:** es necesaria, su cambio es cada vez más rápido, las generaciones, el mundo y las exigencias son diferentes, y este cambio es primordial para seguir vivos en las organizaciones.

Pensamiento estratégico

En relación con la variable pensamiento estratégico, se toma como base a Mintzberg (1993), en *The Pitfalls of Strategic Planning*, y a Mintzberg y otros (1999), en *Safari a la estrategia*, cuyas tres dimensiones son fáciles de entender y ofrecen mucha claridad acerca de lo que se necesita en la relación de liderazgo y pensamiento estratégico. La relación de liderazgo consiste en analizar la situación con visión de futuro, teniendo en cuenta el pasado y las personas que han llevado a la organización hasta su posición actual y rescatar lo mejor del pasado para construir el mañana. El pensamiento estratégico consiste en saber que la visión integral se logra mirando desde arriba, como directivo; desde abajo, con lo que vive la organización, así sabe qué estrategias necesita la organización, ajustadas a la realidad sin perder detalles; y de manera transversal, al lado, ser conscientes de qué jugadores tengo al lado, aprender de otros, saber qué mantengo, refuerzo o puedo cambiar. Siempre hay que ver más allá, no sólo hacia adelante (Mintzberg y otros 1999).

Para el criterio de pensamiento estratégico se tomó a Carrillo (2016), en *El gerente del siglo XXI ante los retos del pensamiento estratégico*, y a Lema y otros (2018), en *El pensamiento estratégico en el contexto empresarial. ¿Tangible o intangible?*

Para Carrillo (2016), los desafíos tienen ambos contextos: son previsible e imprevisible, y la eficiencia de la estrategia depende en parte de lo que se tiene tangible, tal como el avance tecnológico, y lo intangible y potencializador, como lo son las capacidades empresariales y del talento humano y el desarrollo del conocimiento. Asimismo, que el mercado empresarial se mueve actualmente en un contexto complejo y exigente, que exige nuevos desafíos, por cuanto el mundo no es de escenarios únicos. La estrategia de las empresas son los planes de acción, son la hoja de ruta para moverse en la arena del mercado, para saber adónde se quiere llegar, de modo que permita lograr el éxito y la meta del éxito.

El perfil descrito por Carrillo (2016) que responde a la estrategia y el mercado tiene ocho componentes: 1) conocimiento del área específica, 2) visión de futuro, 3) capacidad de proveer información del mercado, 4) teoría de las capacidades, 5) trabajo en equipo, 6) toma de decisiones bajo su única responsabilidad, 7) comunicación y 8) creativo e innovador.

Para Lema y otros (2018), la toma de decisión es tangible e intangible: intangible, porque de los competidores no se tiene el contexto al 100% ni se tiene claro cuáles son sus movimientos rápidos de mercado, y tangible, en la medida en que el sentido común, basado en la práctica y preparación de diferentes situaciones, favorezca la decisión.

Toma de decisiones

La toma de decisiones se fundamenta en la investigación de Kahneman (2013), teoría dual de procesamiento, quien en su libro *Pensar rápido, pensar despacio* desarrolla y mezcla de manera lógica la intuición y análisis en el momento de tomar decisiones, y habla de los sesgos y de las consecuencias que tienen las decisiones que se toman. Asimismo, en Cortada y Macbeth (2006), en *Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones*; Howard (2001), en *Múltiples inteligencias*, Olaz (2018), en *Guía para el análisis de problemas y toma de decisiones*, y en

Machado y otros (2013), en *Un nuevo marco de medición para la intuición en los problemas de toma de decisiones*.

En relación con la toma de decisiones, se toma a Galarza y Torres (2019), en *Incluyendo incertidumbres en la toma de decisiones multicriterio*; Lozano y González (2014), en *Una propuesta para la definición de la inteligencia organizacional*; Pulgarín y Rivera (2012), en *Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales*; Miranda (2018), en *Intuición, racionalidad y confiabilidad*; y González y otros (2018), en *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*.

Lozano y González (2014), de acuerdo con varios académicos, compilan las siguientes palabras y definiciones clave relacionadas con la toma de decisiones: proceso, producto y sistema, y señalan que toda decisión inicia desde las habilidades y capacidades intuitivas, experienciales y técnicas de quien la toma.

Albrecht (2002), citado por Lozano y González (2014), plantea siete elementos que son importantes en el antes, el durante y el después de la toma de decisiones: 1) la visión estratégica, 2) el apetito por el cambio, 3) la alineación y la congruencia, 4) la presión del desempeño, 5) el desarrollo del conocimiento, 6) el corazón y 7) la visión compartida. Además, enumera las habilidades relacionadas de quien debe tomar la decisión: acción-reacción, rapidez, adopción al cambio, flexibilidad, sensibilidad, imaginación, innovación y mente abierta. Albrecht tomade referente a otro autor, Jung (2009), que menciona la mezcla de los tres capitales requeridos para la toma de decisiones: humano, organizacional y relacional.

Kahneman (2013) diferencia entre elecciones con riesgo y elecciones sin riesgo, y precisa que todo el tiempo se toman decisiones, lo sepa o no la persona. De ahí la lógica de que ciencias como las matemáticas, estadística, economía, ciencias políticas, sociología y psicología la

compartan y se basen en la normativa y la descriptiva. La normativa, es la naturaleza de la racionalidad y la lógica de la decisión; la descriptiva, son creencias y preferencias del ser humano; y la unión de ambas es lo que lleva a juicios y elecciones.

Olaz (2018) hace énfasis en la importancia del análisis en la toma de decisiones, es el principal enfoque de su libro, en el que revela situaciones que generan dudas en el momento de decidir, tales como cómo empezar, cómo afrontarlo, cuál es la decisión correcta y qué factores tener en cuenta. Las personas con alto nivel intelectual no siempre son las que toman las mejores decisiones. Olaz (2018), cita a Gardner (2001), quien desarrolla los siguientes elementos, que son diferentes a los de Albrecht (2002): inteligencia lingüística, lógico-matemática, musical, espacial, cinético-corporal interpersonal e intrapersonal.

Método

Tipo de estudio

La presente investigación se desarrolla a través de un enfoque cualitativo, metodología que, tal como lo menciona Krause (1995), se refiere en el campo documental, a construir conocimiento sobre la base de conceptos y teorías propuestas por los autores consultados: “Son los conceptos los que permiten la reducción de complejidad y es mediante el establecimiento de relaciones entre estos conceptos que se genera la coherencia interna del producto científico” (p. 19).

Como parte de este enfoque, se utilizan los métodos analítico y hermenéutico. Desde lo analítico, analizando cada una de las partes que componen el criterio general de estudio, con sus causas, efectos y su naturaleza (Lopera y otros, 2010); y desde lo hermenéutico, comprendiendo, explicando e interpretando la bibliografía seleccionada (Gadamer, 1991). Todo esto, para

entregar una monografía acerca de los tres conceptos seleccionados, con información esencial de las variables de forma individual y en conjunto.

Para los temas del desarrollo de la investigación, se toman como base a Gadamer (1993), en *Verdad y método*; Vera (2009), con sus autores referenciados e informes en artículos de revisión; Lopera y otros (2010), en *El método analítico como método natural*, y Krause (1995), en *La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos*.

Las revisiones del material bibliográfico son descriptivas, de acuerdo con las cuatro revisiones señaladas por Squire en la publicación de Icart y Canela (1994): revisión exhaustiva, revisión descriptiva, revisión evaluativa y revisión de casos clínicos, que a las personas que vayan a utilizar esta investigación les proporcionan actualización en conceptos de interés general, conceptos que están en constante evolución y que le aportan a la academia y al profesional (Vera, 2009).

La revisión bibliográfica se desarrolla mediante las etapas sugeridas por Girao y otros (2007) en *El artículo de revisión*, que comienzan con conocer el objetivo y los resultados esperados de la investigación, y continúa con la búsqueda de la bibliografía de acuerdo con lo mencionado anteriormente, estableciendo las fuentes primarias y secundarias. Dankhe (1986), señala tres tipos básicos de fuentes de información: fuentes primarias, que incluyen la consulta de los autores principales del proyecto, textos de primera mano, básicos y con teorías principales que le aportan al análisis de la investigación, que no han sido filtrados ni resumidos por otras personas; fuentes secundarias, que son escritos que sirven para saber la evaluación, interpretación y comentarios a favor o en contra de lo propuesto por otros autores; y fuentes terciarias, que son compendios de referencias o información relacionada con las fuentes secundarias.

Para este proyecto, no se tienen en cuenta las terciarias, sino que la información se organiza de acuerdo con los tres criterios elegidos: pensamiento estratégico, gestión humana y toma de decisiones, para finalmente redactar el informe de acuerdo con las cualidades que se deben tener en cuenta, y que menciona Bobenrieth (1994): claridad, concisión, precisión y sencillez.

La entrega final, de forma crítica y responsable, cuenta con la perspectiva de la experiencia propia del investigador y de los resultados de las revisiones de lo planteado y analizado por los autores (Vera, 2009).

Sujetos/participantes

La muestra seleccionada en la presente investigación es una muestra intencionada, toda vez que las personas entrevistadas no sólo decidieron participar en el estudio de manera voluntaria, sino que, además, cuentan con conocimiento profundo de la gestión humana, de los procesos y los requerimientos que se necesitan para los perfiles de personal en las organizaciones. En este orden de ideas, los líderes entrevistados fueron tres líderes de gestión humana, vinculados a tres empresas grandes, reconocidas e importantes del país.

Instrumentos de recolección de información

Como instrumento para desarrollar la investigación, se seleccionó la entrevista en profundidad semiestructurada, que fue formulada a cada uno de los tres líderes descritos, compuesta de cuatro preguntas, correspondientes a percepciones de la labor antes/después de pandemia, bajo el reto de descripción de competencias estratégicas.

Se decidió recolectar la información a través de una entrevista semiestructurada, que es utilizada cuando los entrevistados tienen conocimiento del área de interés y tienen margen para

ahondar en los temas preguntados con plena libertad, tal como lo explican Hernández y otros (2010).

Fases de la investigación

Preparatoria

El presente proyecto de investigación comienza con una idea y unas preguntas por resolver alrededor de un tema planteado de forma general. A medida que se va desarrollando la investigación, y con el acompañamiento del asesor metodológico, se establece por qué vale la pena desarrollarla y se predefinen las variables o categorías de estudio. Desde el inicio de esta etapa, se contempló que a medida que se fueran consultando los textos y analizando la información de los autores, podrían hacerse modificaciones en beneficio del resultado que se esperaba.

Por esta razón, después de desarrollar varias sesiones, se definen unos objetivos, se analiza qué se quiere, se establecen las categorías que permiten organizar el trabajo que se va a desarrollar y se le asigna al proyecto el asesor temático que lo acompañará.

Finalmente, se afina la revisión documental con la búsqueda del material bibliográfico que serviría para la investigación, así como la consecución de la información relacionada con los principales criterios de investigación,

Descriptiva

Después de tener claro lo que se pretendía lograr en la investigación, con sus bases teóricas y criterios definidos, se establecen las fuentes primarias y secundarias a partir de las cuales se analizará y entenderá la información. Es un acercamiento más riguroso a las teorías y planteamientos propuestos por los autores consultados, que permite entregar comparaciones y criterios propios del investigador.

Interpretativa

En esta etapa, a través de un enfoque cualitativo basado en los métodos analítico y hermenéutico, se procede a la interpretación y análisis de las variables de forma aislada y consolidada, se estudia su evolución y se cruzan conceptos que arrojan comparaciones, similitudes y diferencias en lo planteado por los autores. Se pretende al final unir de manera sistémica los criterios que le aporten al profesional de gestión humana un nuevo enfoque y un posicionamiento en el mercado y las organizaciones.

Consideraciones éticas

La presente investigación contempla los cuidados éticos específicos referidos que se deben tener en cuenta para el manejo adecuado de los derechos de autor. Los documentos de análisis y referenciación en la investigación son de carácter público, por lo que se considera su uso sin restricción en disponibilidad o riesgo para los investigadores. La investigadora de este proyecto conoce y respeta la propiedad intelectual.

En consecuencia, en esta investigación se hace uso responsable de las fuentes incluidas, con la citación y referenciamiento de las de las ideas y trabajos desarrollados por cada uno de los autores citados.

Toda la producción de nuevo conocimiento, del proceso y demás labores derivadas de esta investigación, se acogen plenamente a las disposiciones sobre propiedad intelectual contempladas en la Ley y en los estatutos universitarios vigentes que regulan la materia.

Análisis de resultados

A partir de los datos obtenidos, luego de formular las entrevistas a los líderes de talento humano de las organizaciones participantes, se obtuvo información relevante que permite proponer las competencias que deben tener los líderes en las organizaciones.

Competencias entre lo estratégico y lo humano

Los líderes de las organizaciones deben lograr una mezcla entre lo estratégico y lo humano. Esto implica, tal como lo relaciona una de las entrevistadas, contar con personas con competencias enfocadas al *auto-*: *autoconocimiento*, *autonomía*, *autodesarrollo* y *autoaprendizaje*. La pandemia nos enseñó, como líderes, a tener la mente abierta, a confiar sin descuidar el control, a llevar a las personas, con calidad de vida, a entregar de manera constante sus conocimientos y a contribuir al crecimiento a la compañía.

Para los entrevistados, es fundamental el liderazgo de cada persona, con independencia de su rol. Si el líder debe aprender de la experiencia de soltar, el empleado debe aprender de la experiencia de responder a la confianza que se le entrega sin tener más personas a su lado.

La mente abierta no sólo aplica para la situación de pandemia, sino también para el liderazgo actual, que se está enfrentando a tener equipos integrados por profesionales de diversas generaciones, cada una de las cuales exige formas de trabajar acordes con su respectiva generación, con estilos ya sea tradicionales o disruptivos, que abarca espacios físicos, modalidades de trabajo y jornadas laborales. Las generaciones actuales son más fuertes, con más desafíos, y el líder debe estar preparado de manera consciente y estructurada para afrontarlo.

Las organizaciones les exigen a las áreas de talento humano un enfoque diferente, no sólo en cuanto a desempeñar tareas, sino a ser una cadena operativa de los procesos. Su misión es ser una de las áreas fundamentales para llevar las compañías de un punto a otro, y ser estratégicos,

desde el personal que se vincula, hasta las ideas, propuestas y proyectos que se presentan. Asimismo, y lo más importante, es hacer parte de la construcción de la estrategia y de las acciones para llevarla a la realidad.

Como parte fundamental del área, el proceso de sucesión debe estar organizado, ser divulgado y contar con métricas, para garantizar el conocimiento y la continuidad de lo desarrollado entre lo estratégico y lo humano.

Para ser un líder de gestión humana actual, que responda a las necesidades del medio, de las empresas y de los empleados, se desarrollan varias competencias tanto técnicas como blandas: conocimiento del negocio, pensamiento estratégico, pensamiento analítico, habilidad numérica, capacidades informáticas, liderazgo y conocimiento holístico de todo lo que esta alrededor del negocio.

Desde talento humano se debe plantear, de la mano de los líderes de cada área, el plan de desarrollo para las personas que las integran y para las que se quiere llevar a otro nivel. Cada rubro de capacitación debe tener como objetivo final, desde el conocimiento y la innovación, la contribución a la estrategia de la organización. Tener establecido el plan implica hacerles seguimiento a la pertinencia y a las contribuciones después de haberlas realizado.

Finalmente, el plan de desarrollo, para alinear a los líderes de gestión humana con la estrategia de la compañía, debe contemplar los siguientes puntos: los tiempos y la duración de cada ítem se establecerán de acuerdo con la brecha que se determine y con la intensidad que se requiere; cada uno tiene el punto o los puntos que deben desarrollar con mayor intensidad.

El objetivo principal al elaborar dicho plan es encontrar en cada uno de los líderes las habilidades, actitudes y aptitudes actuales, a partir de las cuales se establecen los objetivos, se

desarrolla la manera de lograrlo y, para alcanzar la meta, se encuentran los cinco recursos que se describen a continuación.

Habilidades digitales y de gestión

La inteligencia artificial ha llegado pisando fuerte y condicionando el futuro de las organizaciones a su entendimiento y utilización; igualmente, aplica para la gestión de los equipos. Los desarrollos en IA para todos los procesos, las automatizaciones y la ciencia de datos son habilidades que deben desarrollar y gestionar los líderes.

Agilismo

El agilismo es todo lo que tiene que ver con metodologías ágiles. Es importante dinamizar la gestión, y la pone a funcionar en marcos actuales de gestión de procesos, genera disciplina en el desarrollo de actividades y oportunidad en la entrega de resultados. Principalmente refuerza el trabajo compartido y en equipo.

Adaptabilidad

La gestión de lo humano viene evolucionando de la mano de las formas, la mentalidad y el pensamiento de las nuevas generaciones. Esto exige una adaptación constante a la irrupción de estas nuevas maneras y contextos para responder y hacer una adecuada gestión de las personas de acuerdo con las necesidades organizacionales.

Habilidades comunicativas

Expresar bien las ideas, generar empatía desde lo que se quiere comunicar, enfatizar en los mensajes y vender las propuestas, son hoy habilidades fundamentales en la gestión del talento.

Humanidad y cercanía

Saber relacionarse y acercarse genuinamente al otro, generar confianza y entender las necesidades de las personas más allá del limitado vínculo laboral o de la relación de equipo o subordinación puede ser la respuesta a la exigencia de cercanía que demandan las nuevas generaciones y los entornos laborales.

Estas son algunas de las habilidades blandas que surgen de las percepciones de los entrevistados. Las técnicas para desarrollarlas deben partir inicialmente de la academia, para luego ser reforzadas y alineadas en el campo, al tener clara la estrategia y hacia dónde se va como organización.

Al interior de la compañía, esas competencias que se desarrollan en el empleado, desde su ingreso hasta su retiro, se deben enseñar y perfeccionar entre el equipo, siempre sumándole al proceso la innovación y la mejor manera de hacer las cosas, estar atentos a lo nuevo que surge en el mercado en cuanto a reclutamiento, selección, contratación, nómina, retención, bienestar, beneficios, recuperación de incapacidades y estrategias y comunicación de servicio al cliente interno.

Conclusiones

Las áreas de talento humano deben estar permanentemente trabajando y desarrollando su nueva visión en las organizaciones. El mundo y las empresas cambiaron, el ritmo de la economía se ha acelerado, y el líder de gestión humana debe mantenerse a un ritmo igual o más acelerado, y llevando al equipo a lo que la compañía y el mercado le exigen.

La empatía que debe desarrollar gestión humana con los líderes de las demás áreas de la organización tiene que ser alto, de manera permanente debe descifrar y leer entre líneas qué es lo

que se necesita en la contratación, vinculación y retención del personal, para que esa planeación estratégica y esos planes de acción se lleven adonde se requiere, y aún más allá.

El desarrollo numérico y estadístico, a pesar de no ser una ciencia exacta, debe estar presente. El rubro de personal es el más alto de los estados financieros, es el que revisan en primera instancia en situaciones de crisis, y si no se tiene sustentado con lógica y estadística, se ve afectado. Ahí es donde el líder de gestión humana entra a defender con métricas sus decisiones. Este análisis numérico es para desarrollarlo como líder en todo el equipo, para tener no sólo hechos, sino datos de cada persona del equipo, con los que desarrolla y trabaja a diario.

El desafío se tiene, y desde mucho tiempo atrás. El evolucionarlo es tarea de cada uno de esos líderes que están día a día con sus equipos, al fomentar el desarrollo y hacer el levantamiento de habilidades y capacidades de cada integrante, para llevarlos a su mejor punto en la organización, y estar atentos a esos nuevos talentos, para aprovecharlos en beneficio de la compañía y de la persona. Tener el mejor talento en las organizaciones es un gana-gana, que contribuye al desarrollo de las personas, a llevarlas a su mejor versión y a que con todo ese conocimiento la empresa esté donde se necesita: sostenible y en crecimiento.

Una compañía sin estrategia navega sin rumbo, sin objetivos, sin un para qué, sin un por qué, sin cuándo. Desde gestión humana, por compromiso, por pasión y por ser los mejores, no se puede permitir estar perdidos, debemos saber quiénes somos como área, cuál es nuestra función y nuestro aporte a la estrategia y cuáles son los planes de acción para que sea una realidad.

De acuerdo con los entrevistados, las principales competencias que se deben desarrollar en los líderes de gestión humana son liderazgo, autoconocimiento, autonomía, autodesarrollo, autoaprendizaje y delegación.

Para cada compañía es vital tener en su ADN la estrategia de la organización, por cuanto ayuda a buscar de forma permanente los recursos y el personal para lograrla. Desde talento humano se contribuye a la consecución del personal, y por eso es tan importante tener claras su misión y su visión. La misión del área no llega hasta cuando se le entrega el empleado, ahí es donde empieza la alineación y el desarrollo de ese potencial que se espera que crezca de forma exponencial. Como empresa, se entregan recursos; sin embargo, es responsabilidad de cada elemento el que estos se utilicen y fortalezcan en pro de lograr los objetivos.

Se espera que, al desarrollar las competencias blandas mencionadas, sumadas a las técnicas proporcionadas desde la academia y a los conocimientos enriquecidos en equipo, se fortalezcan las competencias del líder de gestión humana, y que al ritmo del mercado deben ser refrescadas y enriquecidas de manera constante, e ir de la mano de los objetivos y las estrategias de la organización.

De acuerdo con los entrevistados, hay dos formas de desarrollar las competencias de los líderes de gestión humana. Una, es formarlos académicamente en cada competencia; otra, que es complementaria a la primera, es desarrollar una estrategia de acompañamiento tipo mentoría entre los líderes de gestión humana, pues de esta forma se van desarrollando en el día a día.

Las dos formas anteriores ocurren cuando se proponen los planes de sucesión, pero también en el *networking* que se vive en el día a día, en el que hay que participar en los eventos, compartir las experiencias y desarrollar espacios de interacción, que permitan hablar, discutir y generar conciencia crítica de cada uno de los elementos que componen las competencias de los líderes de gestión humana; es decir, es un aprendizaje enriquecido no sólo por la teoría, sino contrastado con la experiencia vivida de cada uno de los líderes de las organizaciones.

Referencias bibliográficas

- Bobenrieth Astete, M. A. (1994). El artículo científico original: estructura, estilo y lectura crítica. *Documentos técnicos*, 4. Escuela Andaluza de Salud Pública.
- Bruner, J. S. (1968). *El proceso de la educación*. Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana.
- Cañete Valdeón, J. M. (2010). Desarrollo de la competencia “Pensamiento Analítico” mediante tácticas de arquitecturas software. *XVI Jornadas de Enseñanza Universitaria de la Informática*, 327-334. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/11792/a39.pdf>
- Carrillo, M. M. (2016). El Gerente del Siglo XXI ante los Retos del Pensamiento Estratégico. *Scientific*, 1(2), 200-217. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.12.200-217>
- Castellano Narciso, J. E., y Cruz Pulido, M. A. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revistas de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 28-51. <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/full.pdf>
- Dessler, G. (1991). *Administración de personal* (4ª. ed.). Prentice-Hall.
- Figuroa López, A., y García de la Torre, C. (2018). Un modelo para la toma de decisiones sustentables en las organizaciones. *Investigación Administrativa*, 48(122), 2-18. <https://www.redalyc.org/journal/4560/456055708001/456055708001.pdf>
- Galarza-Molina, S., y Torres, A. (2019). Incluyendo incertidumbres en la toma de decisiones multi-criterio: ¿una tarea superflua o un requerimiento? *Ingeniería y Universidad*, 23(1), 1-23. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.iyu23-1.iumd>

- García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y Gestión*, 27, 162-200.
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64612782006.pdf>
- García Solarte, M., Sánchez de Roldán, K., y Zapata Domínguez, Á. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana, una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management*. Universidad del Valle.
- Gardner, H. (2001). *La inteligencia reformulada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Planeta.
- Girao-Goris, J. A., Olmedo-Salas, A., y Ferrer Ferrandis, E. (2007). El artículo de revisión. *Revista Iberoamericana de Enfermería Comunitaria*, 1, 1-25.
https://www.uv.es/joguigo/valencia/Recerca_files/el_articulo_de_revision.pdf
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>
- González Ruiz, G. E., Serrano Castro, H., Peralta González, O. J., Serrano Castro, H., y Peralta González, G. (2018). Predominio del “cerebro triádico” de acuerdo a niveles de desempeño estratégico de un grupo de trabajadores colombianos. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(2), 298-308. <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubenf/cnf-2018/cnf182e.pdf>
- Gadamer, H.-G. (1991). *La actualidad de lo bello. El arte como juego, símbolo y fiesta* (A. Gómez Ramos, trad.). Paidós.
- Gadamer, H.-G. (1993). *Verdad y método* (A. A. Aparicio y R. de A., trads.) (2ª. ed.). Sígueme.
- Gardner, H. (2001). *Inteligencias múltiples: La teoría en la práctica*. Paidós.

- Hernández Barraza, A. (2017). *Factores estratégicos que deben redefinir en su gestión los líderes de recursos humanos como socios del negocio para enfrentar los desafíos organizacionales que impone la economía digital* [tesis de Maestría, Universidad Eafit]. Repositorio Institucional. <https://repository.eafit.edu.co/items/f9d5ed86-e2b0-4a8d-981c-41f03bc9bc3e>
- Hernández Madroñero, I., Londoño-Cardozo, J., Silva Mazo, L. M., y Becerra Ramírez, L. C. (2019). El pensamiento crítico y sus beneficios en la Administración. *Logos Ciencia & Tecnología*, 11(1), 61-76. <https://doi.org/10.22335/rict.v11i1.694>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª. ed.). McGraw-Hill.
- Icart Isern, M. T., y Canela Soler, J. (1994). El artículo de revisión. *Enfermedad Clínica*, 4(4), 180-184. <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-el-uso-hipotesis-investigacion-cientifica-15038>
- Jiménez Romero, S., Martillo Pazmiño, I. O., y Aguayo Delgado, M. I. (2018). El pensamiento crítico y su relación con el pensamiento estratégico y el liderazgo. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 112-116. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/893>
- Jurado Jurado, J. C. (2015). Hacia una arqueología de la administración. *Cuadernos de Administración*, 50, 1-24. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao28-50.haam>
- Kahneman, D. (2013). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar Straus and Giroux.
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: Un campo de posibilidades y desafíos. *Temas de Educación*, 7, 19-39. https://www.academia.edu/17773004/Krause_M_La_investigaci%C3%B3n_cualitativa_u_n_campo_de_posibilidades_y_desaf%C3%ADos

- Lema Espinoza, M. de J., Torres Sánchez, Y. A., Núñez Aguirre, W. F., y Torres Rodríguez, S. H. (2018). El pensamiento estratégico en el contexto empresarial. ¿Tangible o intangible? *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 5(2), 1-18.
<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/3/499>
- Lopera Echavarría, J. D., Ramírez Gómez, C. A., Zuluaga Aristizábal, M. U., y Ortiz Vanegas, J. (2010). El método analítico como método natural. *Nómadas: Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 25(1), 327-353. <https://hdl.handle.net/10495/5501>
- López López, P. A. (2013). Una aproximación al campo de estudio del pensamiento estratégico desde las publicaciones académicas: de lo predecible a lo emergente. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 21(1), 217-241.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4414694>
- Lozada Barahona, N. E., Gutiérrez Vargas, L. M., y Arias Pérez, J. E. (2015). Perspectivas predominantes de la investigación sobre estrategia empresarial en Colombia. *Perfil de Coyuntura Económica*, 26, 135-148.
<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/9353>
- Lozano Oviedo, J., y González Campo, C. H. (2014). Una propuesta para la definición de la inteligencia organizacional. *Universidad y Empresa*, 16(26), 159-175.
<http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/17069>
- Lust, J. A. (1998). Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. *Academy of Management Review*, 23(1), 178-180.

- Mariás, J. (2014[1949]). El método histórico de las generaciones. *Revista de Occidente*.
Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes. <https://www.cervantesvirtual.com/obra/el-metodo-historico-de-las-generaciones/>
- Mintzberg, H. (1993). The Pitfalls of Strategic Planning. *California Management Review*, 36(1), 32-47.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Granica.
- Miranda-Rojas, R. (2018). Intuición, racionalidad y confiabilidad. *Cinta de Moebio*, 62, 261-273.
<http://orcid.org/0000-0002-6603-070X>
- Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. R., y Guzmán Monsalve, V. T. (2016). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Visión de Futuro*, 13(20), 164-188.
<https://hdl.handle.net/20.500.12494/1109>
- Olaz Capitán, Á. J. (2018). *Guía para el análisis de problemas y toma de decisiones*. Esic.
- Ospina J., H. (2019). *Gestión humana estrategia y competencias*. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Poriet, Y., Martínez, O., y Sosa, A. (2015). Hacia una gestión innovadora del profesional de recursos humanos. *Revista Negotium*, 11(31), 74-90.
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78241171005.pdf>
- Pulgarín Molina, S. A., y Rivera Rodríguez, H. A. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 10(16), 89-114.
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1165/896>
- Salamanca, Y., Río Cortina, A., y Ríos, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5(11), 70-77. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70021-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70021-7)

- Toro Jaramillo, I. D., y Parra Penagos, C. O. (2014). Revisión del concepto de desarrollo estratégico del recurso humano desde el análisis de la literatura. *Suma de Negocios*, 5(1), 5-10. <https://investigaciones-pure.udemedellin.edu.co/es/publications/revisi%C3%B3n-del-concepto-de-desarrollo-estrat%C3%A9gico-del-recurso-human>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Vera Carrasco, O. (2009). Cómo escribir artículos de revisión. *Revista Médica La Paz*, 15(1), 63-69. http://www.scielo.org.bo/pdf/rmcmlp/v15n1/v15n1_a10.pdf