

## F.M

**Estado del arte del proyecto:** “Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable”.

**Autores:** Harold Bernando Sukier, Reyner Ramirez Molina, Margel Alejandra Parra Fernández, Giselle Fernández Lopez.

### Resumen:

La era actual trae una nueva visión de la gestión estratégica del talento humano, convirtiéndolo en una variable sistémica, para consolidar objetivos organizacionales en el mundo global, impactado por factores ambientales, sociales y económicos. Visualizar la gestión del talento humano como parte del desarrollo sustentable en las organizaciones, es ahora el reto universal. Por tal motivo, la propuesta de investigación busca diseñar un modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PYME de la ciudad de Barranquilla. De acuerdo a una metodología de paradigma cuantitativo, tipo descriptivo, diseño no experimental transversal. Utilizándose la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de 69 ítems, aplicado a 118 gerentes, del sector industria y comercio, la técnica de análisis descriptivo, de varianza, regresión lineal y factorial.

### Marco teórico:

Gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable La gestión estratégica de talento humano (GETH) de las empresas en un mundo globalizado y en constante cambio exigen políticas que respondan al cómo gestionar con la gente, de manera sustentable, relacionadas con las exigencias de las empresas para conservar capacidades competitivas. En la actualidad el talento humano es concebido como valor tangible e intangible, que integra habilidades y características que le dan vida, circulación y operación a toda empresa. Al mismo tiempo, Ramírez, Espindola, Ruíz y Hugueth (2019), expone que la GETH, es un término novedoso y poco familiar, un reto difícil y a la vez atractivo, pero queda mucho por hacer. Las empresas deben ser dinámicas, flexibles y adaptadas a la frenética evolución de la sociedad y mercados, son capacidades indispensables para adecuar su gestión de forma rápida y ágil para impedir quedar desfasados. De acuerdo a Ramírez, Villalobos y Herrera, (2018) y Cuesta (2015), conceptualizan la GETH como el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implementación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. Los datos reportados en las investigaciones de Ramírez, Villalobos y Herrera (2018), Cuesta (2015), Archibold Barrios, Aguilera Villafañe & Escobar Castillo, (2017), Caplan (2014), Gavino, Wayne y Erdogan (2012), Chiavenato (2011), Münch (2010), Paz Marcano, Harris y Franco Segovia (2016), Hernández y Buitrago (2017), Chamberlain (2010), Garza (2010), Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), Ansoff (1991), y Porter (1980), colocan de manifiesto que la GETH desde lo sustentables permite hacer un diagnóstico actual y deseado de la organización, mediante actividades formales e informales, identificando necesidades y requerimiento, para formular objetivos coherentes a su realidad. Generando procesos competitivos, considerando integralmente todas las áreas funcionales administrativas y operativas de aplicación, siendo estas la fuerza laboral, originando decisiones asertivas, alimentando criterios de control para administrar responsablemente todos los recursos, blindando la progresiva gestión organizacional y de cada actor que la constituye, evitando

cualquier margen de error de acuerdo a los factores: ambientales, sociales y económicos. Al considerar tales aportes académicos, para quienes investigan la GETH desde un enfoque sustentable es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización indiferentemente de su naturaleza y principios, permitiendo hacer una triangulación de las dimensiones estratégicas organizacionales, rasgos y tendencias actuales, y necesidad del modelo funcional, desarrollando en los colaboradores nuevos roles y retos en su actividad socio productiva, obedeciendo al soporte de la gestión humana para la sustentabilidad de la organización, propiciando gestión de conocimiento, garantizando un abordaje integral del humano en lo laboral. Al respecto la gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable, es un proceso sistémico-dinámico que involucra cada área empresarial, articulado por los factores: ambientales, sociales y económicos, adaptándose a necesidades funcionales como orgánicas, propiciando la generación de valor en la cadena dinámica productiva corporativa, propiciando atributos tangibles e intangibles de carácter humano.

### **Estado del arte:**

En la actualidad los tres elementos que distinguen la gestión estratégica de talento humano son: la consideración de recursos humanos, recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la gestión de recursos humanos y la necesidad que exista coherencia o ajuste entre esta y la estrategia organizacional. Para quienes investigan, la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, se orienta por un conjunto de decisiones y acciones directivas en la organización, influenciando a las personas, buscando el mejoramiento continuo en: planeación, implantación y control de estas estrategias, considerando las interacciones con el entorno. La gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, para Ramírez (2018), promueve en la organización actitudes a favor de la visión estratégica, dirigidas a implementar mejores prácticas específicas de gestión humana, generando efectos positivos en el desempeño del talento humano, propiciando organizaciones felices, con igualdad de género, tendencia verde, a lo natural, emergente, original, técnico, profesional y sistémico, apoyadas con variables de responsabilidad social y sostenibilidad. De acuerdo al Departamento Administrativo de Función Pública (2018), la GETH, se define como el conjunto de buenas prácticas y acciones críticas que contribuyen al cumplimiento de metas organizacionales a través de la atracción, desarrollo y retención del talento humano posible, liderado por el nivel estratégico de la organización y articulado con la planeación institucional (Naim, & Lenka, 2017). Los enfoques de estrategia organizacional, permiten a las empresas relacionarse con el entorno (Cui, Khan, & Tarba, 2018), mediante la estrategia global o corporativa, garantizando los recursos, insumo para establecer unidades de negocios, identificando indicadores de mando para competir en el mercado, apoyándose con estrategias funcionales, incentivando una coordinación e integración de políticas corporativas, (Sanabria, 2015; Ramírez, Chacón y Valencia, 2018). Las estrategias empresariales se convierten en acciones de recursos humanos, respondiendo al cómo lograr las actividades mediante el desarrollo del potencial del talento humano con un alcance emprendedor e innovador (Ambrosius, 2018); coinciden con esta perspectiva Soto et al (2015) cuando sostienen la tesis de que es necesario fortalecer en los actores sus competencias para el emprendimiento social. Dentro de este marco, los investigadores asumen que la dirección estratégica para el manejo del talento humano en las organizaciones debe ser una tarea fusionada entre el personal directivo y colaboradores que tienen la responsabilidad de consolidar los objetivos corporativos, estableciendo criterios claros, de acuerdo a políticas y prácticas justas, acordes con los principios institucionales (Ramírez y Ampudia, 2018; García, Duran, Parra y Márceles, 2017). Fuentes y Córdón (2016), manifiestan que la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, representa el modo organizativo agrupando puestos de trabajo en unidades según las funciones

básicas de la empresa, como producción, marketing, finanzas, recursos humanos. Los colaboradores del área o departamento se enfocan en actividades específicas, formándose en áreas de conocimientos de cada función, compartiendo habilidades, conocimientos e información con los mismos equipos y herramientas de labor. La gestión del talento humano se relaciona con la estrategia, por lo que gestionar de forma eficiente el talento debe ser prioritario, debido al entorno dinámico y competitivo: esfuerzos por asegurar que la persona adecuada esté en el puesto y momento adecuado, esfuerzo sistemático y deliberado por asegurar continuidad en el liderazgo y posiciones clave y potenciar el desarrollo personal, proceso para atraer a individuos talentosos y retenerlos, ofreciéndoles incentivos superiores a los del mercado (Mora-Soto, Lemus-Olalde & Carballo, 2016; Contreras, Barbosa y Piñeros, 2016), capacidad de adquirir, desarrollar y asignar el talento, políticas, planes y programas para obtener, motivar, retribuir y desarrollar a personas que requieren, enfoque práctico de las actividades siendo el pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, herramienta estratégica que impulsa la excelencia de acuerdo a necesidades operativas para el desarrollo y administración de personas (Anaya, 2016; Alfaro, 2012). Para Cuesta (2015), la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, es más que la suma simple de sus partes o procesos claves, es una cualidad surgida de la interacción de sus partes, es integral, considerando la estrategia organizacional, rasgos y tendencias, y necesidad del modelo funcional. Lo sistémico aquí rechaza el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que mutila al empleado su potencial de multihabilidades o polivalencia (multi-competencias), devenido en sustento de sistemas de trabajos flexibles. Lo sistémico, además, es base de modelación, imprescindible en la percepción funcional - integral de gestión. La gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, obtiene la máxima creación de valor para la organización, a través de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados para ser competitivo en el entorno actual y futuro (Smith, Arnold, Krupinski, Powell & Meltzer, 2019). Las personas deben ser concebidas como el activo importante en las organizaciones, así entonces, la gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia (Bernal, 2014). Para desarrollar el concepto de gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, es necesario entender el concepto de estrategia (Meyer y Xin, 2018). Y en específico conocer la definición aplicada a la organización, obedeciendo a las estrategias funcionales, incluyendo el área de la gestión del recurso humano, comprendiendo rasgos y tendencias, y la necesidad del modelo funcional, como el ciclo para gestionar integralmente el proceso de cambio organizacional o de mejoramiento continuo (Cruelles, 2013). La estrategia organizacional refleja diferentes enfoques: estrategia global o corporativa (empresas diversificadas), de unidades de negocios y funcionales, posibilitando la dirección estratégica y cambio, y sus procesos fundamentales. Para Cuesta (2015), proviene del ejército que arrastra consigo la impronta de la lucha, posicionamiento adecuado para prever acciones del contrario y proyectar las propias, para asestar el golpe donde menos se lo espere y más débil sea el contrincante. La estrategia organizacional, se caracteriza por dar una visión del futuro, activa y anticipadamente, aporta un marco a la dirección unificada de la organización en función de sus metas, orienta los recursos y concentra el desarrollo de ventajas competitivas, indica la necesidad de adaptación sistemática del entorno, enfatiza encontrar posiciones favorables, considerando acciones futuras en los escenarios, con un impacto final importante. La estrategia global o corporativa, recibe también el nombre de estrategia maestra, determina relaciones con el entorno, definiendo actividades en que participa la organización o campo de actividad de ella, estableciendo capacidades distintivas entre los negocios para lograr una sinergia entre ellos, incluyen todo tipo de recursos: físicos, técnicos, financieros, humanos, y actividades o competencias de diversas índoles. De acuerdo a las estrategias de unidades de negocios, las empresas se caracterizan por la multiactividad, con diferentes unidades estratégicas, determina cómo competir en una u otra actividad específica, es

donde realmente compiten las organizaciones al desplegar sus capacidades distintas. Por su parte, las estrategias funcionales, se dirigen al logro de una utilización estratégica de los recursos y competencias, de cada área funcional y unidad estratégica de negocio, apoyando a través de la coordinación e integración de políticas en la estrategia corporativa. La sinergia es un elemento principal como funciones de la empresa, que establecen estrategias de este tipo, como el de recursos humanos, tecnología, producción, marketing y finanzas. Considerando lo antes expuesto, para quienes investigan, el considerar las dimensiones conceptuales de los enfoques de estrategia organizacional, permiten a las empresas relacionarse con el entorno, mediante la estrategia global o corporativa, garantizando los recursos, insumo para establecer unidades de negocios, identificando indicadores de mando para competir en el mercado, apoyándose con las estrategias funcionales, incentivando una coordinación e integración de políticas corporativas. Los enfoques de estrategia organizacional, facilitan la dirección estratégica y cambio, y la dirección estratégica y sus procesos fundamentales, dando origen a la gestión estratégica de recursos humanos (Choi, Ravichandran y O'Connor, 2018). Al respecto Cuesta (2015), manifiesta que: (a) la dirección estratégica y cambio, está ligada a la transformación, mejoramiento continuo, organizacional o empresarial. Configura un ciclo: planeación, implementación y control, cuando se está en presencia de una dirección (Gestión) estratégica se debe considerar como sistema a todos los conceptos que intervienen en la gestión operativa y estratégica; (b) la dirección estratégica y sus procesos fundamentales: comienza por planificar, para: pronosticar / precisar, el curso actual y futuro, fijando objetivos, determinando resultados finales, desarrollar estrategias que contribuyan a decidir cómo y cuándo alcanzar las metas fijadas. Dirección estratégica y cambio, es la capacidad de transformación, es un proceso, a través del cual se pasa de un estado a otro, generando modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo o cualitativo de la realidad, el cambio se presenta en la adaptación de las organizaciones a las nuevas condiciones del medio en procesos de aprendizaje. Promueve el interés de aprovechar al máximo el estado interno y externo en el que se encuentra una organización, pretende que cada decisión tomada sea un paso activo y congruente que lleve a la consecución de objetivos y metas; el direccionamiento estratégico consiste en analizar, formular y ejecutar la estrategia. Al abordar la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, de acuerdo a la revisión teórica, se distingue por la consideración del recurso humano como ventaja competitiva de la organización, la estrategia organizacional señala el camino para alcanzar los objetivos de la empresa, de acuerdo a los niveles de las estrategias: corporativo, unidades de negocios y funcionales. Es imprescindible la coherencia entre esas manifestaciones para que realmente sea estratégica la gestión del talento humano, (a) la dirección estratégica y cambio, comprende tres procesos fundamentales: planeación, implementación y control, a considerar indefectiblemente para desarrollar dicha gestión; la (b) dirección estratégica y sus procesos fundamentales, hacen énfasis a garantizar y respetar cada método utilizado por las áreas funcionales de la empresa, a fin de consolidar sus principios corporativos. Entre los rasgos y tendencias de la actual gestión de talento humano, la formación o nivel de preparación, es determinante, sobre todo para que empresas y naciones puedan orientarse a la contemporaneidad de este siglo XXI, con su desarrollo tecnológico. La proyección estratégica del talento humano exige la asunción de sistemas o modelos, recurriendo a un modelo conceptual funcional que lo refleje. Por tal motivo, se hace necesario considerar los componentes fundamentales de los actuales modelos de gerencia de talento humano, y poder desarrollar sistemas propios con su derivado modelo funcional, respondiendo a la necesidad de lo autóctono. En el sistema de gestión de talento humano que se asuma, además del componente dirección estratégica, habrá que considerar con énfasis la “tecnologías de las tareas”, por cuanto comprende los procesos de trabajo que se constituye en pilares tecnológicos para el desarrollo de la actual gestión estratégica. En este sentido, se recurrió al modelo funcional de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica (GRH DPC), citado por Cuesta (2015), argumentándose sus ventajas respecto a otros existentes, su tecnología, dada su dimensión,

para llevarla a la práctica. Debido a la preocupación por automatización, necesidad de nuevas habilidades, fuerza laboral que envejece y endurecimiento de mercados laborales, el problema decisivo que enfrentan las empresas en este siglo, es el alineamiento de líderes con un papel evolutivo de negocios en la sociedad. Para Ramírez (2018), la gestión de talento humano representa originales formas de concebir a las organizaciones en esta nueva era, considerando las redes empresariales, cadenas productivas, clústers, y su impacto en los stakeholders, redundando estos en el factor humano. En este sentido los rasgos y tendencias de la actual GETH, se orientan a la gestión para la sociedad del conocimiento, y a la convivencia ante el cambio. Facilitando nuevos estilos administrativos y operativos de labor organizacional para la generación de valor agregado, un enfoque sistémico humanizante hacia lo estratégico-dinamizador, inclusión de la ciencia y tecnología, capacidad de internacionalización y asociatividad; convirtiéndose en factores claves de competitividad, posibilitando permanencia organizacional en un entorno globalizado (Sheehan, Grant, & Garavan, 2018). Según Cuesta (2015), la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales, energéticos, financieros, y ni siquiera en la tecnología (Shet, 2019), la ventaja de las empresas a inicios del nuevo milenio radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. En consecuencia, y muy específico, la GETH que se argumenta deberá encaminar su mensaje esencial a reforzar tal ventaja. Los rasgos y tendencias de la actual GETH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización (Schreuder & Noorman, 2019), pueden resumirse en: enfoques sistémicos multidisciplinarios, proactivo, de proceso, competencias y del conocimiento. La gestión estratégica de talento humano, requiere modelos conceptuales que reflejen y posibiliten funcionalidad, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia o multicompetencias) y participación o implicación de los colaboradores en sus actividades. La GETH, se efectúa como función integral de la empresa de manera proactiva, demanda concebirla con carácter técnico científico, adquiriendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de sistemas de trabajo), comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas (Torres y Jaramillo, 2015) Esto con la finalidad de propiciar el aumento de productividad del trabajo y satisfacción laboral asociada sus condiciones administrativas y operativas (Patlán, 2013), preservar el sistema ecológico, alcanzar lo sostenible, eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión (Saldarriaga, 2013; Ramírez, Avendaño, Alemán, Lizarazo, Ramírez-Molina, Cardona, 2018). Para Cuesta (2015), las investigaciones de los rasgos y tendencias de la GETH, no resulta fácil establecerlas, pueden predecirse posibilidades, enmarcadas en lo que podría denominarse investigación tradicional y emergentes. En este mismo orden de ideas, se puede incluir estudios sobre las prácticas individuales, pero con cuestionamientos diferentes, la investigación en retribución se está orientando a encontrar efectos de la remuneración por productividad, la planeación de carreras se ligará con la empleabilidad antes que con la estabilidad interna y evaluación del rendimiento, se está concentrando en conocer el impacto del nuevo contrato psicológico (Stokes, Liu,, Smith, Leidner, Moore & Rowland, 2015) y los estudios sobre la función de recursos humanos continuarán en aspectos como la auditoría o planeación. Otra posibilidad que se visualiza son los temas que pueden denominarse emergentes, es decir, características con aspectos estratégicos e impacto de la gestión humana sobre la organización (Skuzza, McDonnell & Scullion, 2015; Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010). En ellos se encuentran estudios sobre configuraciones o sistemas de recursos humanos, modelos internacionales, análisis de cultura organizacional, las relaciones críticas (talento humano e innovación), gestión del conocimiento, entre otros. En cuanto a la función de recursos humanos, la investigación se centrará en encontrar indicios de su papel como capacidad organizacional, clave en el logro de ventaja competitiva y en su papel de generar capacidades distintivas a partir de la gestión estratégica del talento humano (Arias, 2014; Caplan, 2014). Por otra parte, el informe Deloitte (2018) "Tendencias Globales de Capital Humano 2018" muestra el cambio

profundo que enfrentan los líderes empresariales a nivel mundial, acuña el surgimiento de la empresa social, o social Enterprise. Examina expectativas de las personas y ritmo apasionante al que la tecnología moldea las prioridades de capital humano. Con la participación de más de 11.000 líderes de recursos humanos y de negocios, el informe de este año es el mayor estudio longitudinal de su tipo, enmarcado por: (a) Sinfonía del C-Suite, liderando equipos: comportarse como una organización social y gestionar de forma efectiva las macro tendencias externas que la rodean requiere, un grado de alineación, colaboración y entendimiento entre los líderes que conforman el C-Suite. Para ello, es necesario que los altos ejecutivos se comporten entre ellos como un equipo, en vez de como expertos independientes con una jerarquía funcional. Al mismo tiempo deben liderar a sus equipos con un enfoque team-centric. (b) Ecosistema de la fuerza laboral, la gestión más allá de la organización: los líderes empresariales y responsables de los departamentos de recursos humanos reconocen la necesidad de gestionar, activa y estratégicamente, relaciones con distintos segmentos de la fuerza de trabajo, ya que tiene un impacto mayor, en la forma en la que una organización ofrece servicios e interactúa con los clientes. Según el informe, sólo el 42% de los encuestados afirmaron que sus empresas están compuestas de colaboradores asalariados, frente a una mayoría en la que conviven con autónomos, freelance y personal por proyectos. (c) Nuevas compensaciones (personalizadas, ágiles y holísticas): durante años, los programas de compensación se han basado en acciones estandarizadas, buscando una correcta combinación entre salario y beneficios convencionales, tales como seguros de salud y días de vacaciones. Sin embargo, los días de este modelo tradicional están llegando a su fin. Las organizaciones pioneras están creando programas de retribución personalizados que puedan ofrecer a sus profesionales con mayor frecuencia, y no sólo una vez al año como en los sistemas tradicionales. (d) Planes de carrera a experiencias como empleado: en la actualidad, las carreras profesionales no están únicamente determinadas por puestos de labor y habilidades que este requiere, sino también por la experiencia y capacidad de aprendizaje del profesional. Las organizaciones deben adaptar sus planes de carrera a las necesidades actuales con la aparición de nuevas habilidades tecnológicas y nuevos modelos de trabajo centrados en el equipo, empoderando a los trabajadores a adquirir nuevas capacidades, explorar nuevas funciones y permitiéndoles reinventarse continuamente. (e) Dividendo de la longevidad (trabajar en la era de los cien años de vida): el incremento de la esperanza de vida, unido a la baja tasa de nacimientos, está aumentando la edad de jubilación en el mundo. Estos hechos tienen implicaciones para los trabajadores, organizaciones y sociedad. Según el informe, sólo un 18% de los encuestados piensa que la edad es percibida como algo beneficioso. Sin embargo, empresas líderes ven la longevidad prolongada y envejecimiento de la población como una oportunidad, haciendo de estos colaboradores experimentados, como una ventaja competitiva. (f) Ciudadanía y el impacto social: en la era de la empresa social, los stakeholders miran la contribución de las empresas a la sociedad y esperan ver un alto compromiso con los problemas sociales. La ciudadanía corporativa e impacto social forman parte de la identidad y estrategia organizacional. La correcta vinculación con temas como la diversidad, igualdad de género, desigualdad salarial y el cambio climático pueden potenciar el desarrollo financiero y el valor de la marca de una organización. (g) Bienestar (estrategia y responsabilidad): a medida que la línea entre el trabajo y la vida personal se desdibuja cada vez más, los colaboradores demandan que las organizaciones amplíen el abanico de prestaciones, incluyendo actividades para la salud física, mental, financiera y espiritual. El desarrollo de estos programas sociales para abarcar las necesidades de los profesionales se ha convertido en un elemento fundamental para que las organizaciones puedan tratar sus equipos de manera responsable, potenciando su capital social y fortalecer su imagen de marca. (h) Inteligencia artificial, robótica y automatización: la influencia de las tecnologías cognitivas y robótica en las organizaciones, se ha visto acelerado en el último año, transformando la demanda de perfiles profesionales y habilidades. Para poder maximizar el potencial de estas tecnologías y minimizar los impactos adversos que estas pueden tener sobre la fuerza laboral,

las organizaciones deben incluir a los humanos en la ecuación, está demostrado que estas tecnologías son efectivas cuando son usadas como un complemento a las capacidades humanas que como un sustituto. (i) Hiperconectividad en el lugar de trabajo ¿reinará la productividad?: nuevas herramientas y canales de comunicación están emergiendo en los lugares de trabajo. Las organizaciones deben aplicar su experiencia en la gestión de equipos, determinación de objetivos y planes de desarrollo profesional, para asegurarse que estas plataformas colaborativas suponen un beneficio real para la organización, los equipos e individuos. (j) Datos de las personas: la analítica avanzada permite monitorizar y analizar cantidad de datos de los colaboradores que las organizaciones pioneras están utilizando para sacar conclusiones sobre cómo es la experiencia de su personal. Sin embargo, esta gran cantidad de datos también están generando riesgos potenciales, el gran reto de las organizaciones es cómo proteger los datos. En la década del 90 del siglo XX hubo un énfasis marcado en las empresas de éxito y de avanzada en lograr sistemas de gerencia de recursos humanos (GRH), reflejados por los modelos funcionales conceptuales de Werther y Davis, Chiavenato, Beer y Colaboradores, citados por Cuesta (2015). El conjunto de elementos esenciales de esos sistemas no siempre tendía a configurar un proceder metodológico, el enfoque sistémico de la GRH se impuso como necesidad, donde se pretendía que sus indicadores interactuaran buscando la sinergia, tributando al todo que era la empresa, considerada como organismo vivo. Para Ramírez (2018), la necesidad del modelo funcional especifica los requerimientos de un área funcional. Al respecto Ramírez, et al (2018), manifiesta que la necesidad del modelo funcional se define como las actividades, procesos y operaciones en el sistema o modelo del área laboral; mientras que Ambrosius (2018), lo conceptualiza como la descripción de funciones y procesos, donde se identifican posibles oportunidades de mejoras. Para Fuentes y Cerdón (2016), es el modo organizativo agrupando los puestos de trabajo en unidades según las funciones básicas de la empresa, como producción, marketing, finanzas, recursos humanos. Se pretendía que el sistema de GRH no resultara de la suma simple de sus partes o elementos (o actividades claves o procesos claves), sino de la interrelación de esas partes, dando lugar a la nueva cualidad resultante, el verdadero sistema de GRH, reflejado por un modelo conceptual. Hubo muchos modelos conceptuales descriptivos (donde no se manifestaba funcionalidad metodológica) y pocos modelos conceptuales funcionales. En el modelo conceptual sobre la gerencia de recursos humanos de Werther y Davis, se incentiva la búsqueda de los modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades empresariales ajustada a la cultura organizacional y a la del país. Varios de los cuales devienen los sistemas de trabajo, interacción con el entorno y auditoría del sistema de GRH asumido. Obsérvese otros modelos conceptuales: presentado por Chiavenato, cuyos textos han tenido gran divulgación en universidades iberoamericanas. Las actividades claves de GRH habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultural organizacional y políticas u objetivos consecuentes, donde el desempeño de la ergonomía y la ingeniería industrial serán determinantes en los diseños de sistemas de trabajo y logísticos que serán decisivos en la eficacia de la misma (Chiavenato, 2011). Todos esos subsistemas, procesos o actividades claves, demandan la necesaria sinergia a comprender por el sistema de GRH que se adopte, reflejado por un modelo funcional como el de Beer y colaboradores, con cuyo mapa de GRH, extensión metodológica del modelo de áreas de su funcionalidad con modificaciones, se empezó a trabajar desde 1995. El modelo de GRH de Beer se concentra en cuatro políticas que comprenden áreas con las mismas denominaciones de esas áreas políticas, abarcando ahí todas las actividades clave de GRH. Para el modelo de Beer y Colaboradores, la influencia de los empleados (participación, involucración) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de recursos humanos; por esta razón las manifestaciones (necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones) de los grupos de interés son objeto de consideración, siendo ineludible el análisis de las mismas. El mapa de GRH de Beer se modificó al añadir expresamente la auditoría de GRH centrada en la calidad como mecanismo de retroalimentación o feedback a este sistema,

reflejado por el mapa con sus elementos esenciales, y al agregarle otras preguntas, así como indicadores y técnicas. El modelo de GRH de Beer de la Harvard Business School, modificado por este autor al incluirle la auditoria, junto a la inclusión de otras preguntas clave, así mismo indicadores y técnicas asociados a las mismas, llegando a configurar una “tecnología para el diagnóstico y la proyección de la GRH”. Esa práctica antes aludida y el enriquecimiento o perfeccionamiento alcanzado condujeron al modelo GRH DPC que se refleja. Ese es un modelo de GRH funcional, implicado, al igual que el anterior modificado, una tecnología para su aterrizaje, para llevarlo a la praxis organizacional. Ese modelo con su inmanente tecnología, esta adecuado a la práctica laboral de empresas y organizaciones del país, tomando las invariantes del modelo de Beer modificado y otros conceptos. Para otorgarle una identificación a ese modelo de GRH se le denominó modelo GRH DPC significando esas siglas Diagnóstico (D), Proyección (P) y Control de gestión (C), seria: Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica. Su denominación indica su funcionalidad, acarreado la aplicación de su implícita tecnología la investigación acción, de modo que a la vez que en el proceso de investigación se va diagnosticando o interpretando, proyectando, para ejecutar o transformar según lo proyectado, y con posterioridad se va a controlar (feedback) esa ejecución o gestión consecuente con la estrategia organizacional (Safa, Weeks, Stromberg & Al Azam, 2017). El modelo GRH DPC, como dinámica se impone, es imprescindible en el mundo cambiante de hoy, donde un diagnóstico empresarial, que haya sucedido en pocos meses o semanas por la proyección y ejecución, podría comprender un cambio rotundo de ese diagnóstico, en el cual la proyección partiría de presupuestos no validos en tanto distintos por los nuevos acontecimientos en ese lapso, permitiendo un alcance de lo deseado, con parámetros o controles, establecidos de acuerdo a la dinámica en la actividad ejecutada, a fin de cerrar brechas organizacionales, que se originan por la misma dinámica del entorno. El modelo de GRH DPC tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de RH a la persona, manifiesta su educación y desarrollo, siendo este el fin y no el medio, referente obligado para los restantes subsistemas y políticas, donde quedarán incluidos todos los procesos o actividades clave a comprender por este modelo. El flujo de recursos humano: inventario de personal, reclutamiento y selección del personal, colocación, evaluación del desempeño (Ramírez y Hugueth, 2017), evaluación del potencial humano, promoción, democión, jubilación, recolocación u outplacement. De acuerdo a la educación y desarrollo: formación, planes de carrera, de comunicación, organización que aprende, participación, desempeño de cargos y tareas, planes de NTIC (recurrencia a internet, intranet, sistemas de información sobre RH e-RR.HH., e-selección, e- learning). El sistema de trabajo: considera la organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, perfiles de cargo. Por su parte la compensación laboral: es un sistema de estimulación material y moral, sistemas de pago a tiempo y por rendimiento, sistema de reconocimiento social, sistemas de motivación, evaluación de puesto, etc. Dada la especialidad cubana, de trabajar en la acreditación o aplicación por la Oficina Nacional de Normalización (NC), Organismo Nacional de Normalización de la República de Cuba y representa al país ante las organizaciones internacionales y regionales de normalización (NC 3000, 3001 y 3002), se asumirán los nueve (9) módulos o procesos clave dentro de ese cuadro de subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC. Y los requisitos que en esas NC se consigan devendrían las preguntas clave a responder. El modelo GRH DPC parte de los elementos devenidos “Factores base”, significan el ser social y condiciones objetivas. Respecto a las manifestaciones de los grupos de interés (aspiraciones, actitudes, motivaciones, intereses), los factores de base son sus determinantes. Son manifestaciones de los grupos de interés, las que determinan la “dirección estratégica”, liderada por los directivos. Relevancia significa para los sistemas de compensación laboral en ese modelo funcional se aprecia en la consideración de la “tecnología de las tareas”, puesto que concibe la tecnología de las tareas como determinante de la compensación laboral y pilar el sistema GRH. Es importante advertir que los



sistemas de trabajo y logístico, concebidos hoy a la luz de los aportes de la reingeniería como conjuntos de procesos de trabajo, se consideran pilares tecnológicos de la GRH, y por eso están concebidos en la denominación “tecnología de tareas”. Solamente después que tales procesos de trabajo sean definidos, entran los sistemas de compensación a concebirse. La remuneración salarial, y la compensación en general, técnicamente deben concebirse como resultantes del diseño de los sistemas de trabajo y logístico, y no al revés. Los grupos de interés comprenden los indicados en el modelo, siendo la categoría suprema. Transciende al grupo sociedad, que bien puede referirse a un país o región. Considerar las manifestaciones de las contradicciones entre esos grupos resulta especialmente importante; recuérdese que el desarrollo viene dado por el carácter contradictorio de la realidad: la ley de la unidad y lucha de contrarios aquí suele reflejarse con fuerza. Ellos determinan a la “dirección estratégica” que ocupa el lugar cimero en el modelo, en tanto su orientadora y aglutinadora sinérgica. Y todo eso pasa con inmediatez por el elemento del modelo titulado “competencias laborales y organización que aprende”, significando ambos elementos un subconjunto peculiar, rector, en el modelo. Si se mantiene consecuencia con la tesis que afirma que la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología, que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación (competencia) y gestión de sus recursos humanos, y a la vez, si se comprende bien que de esos dos elementos: formación y gestión, el primero es el determinante, se inferirá claramente la importancia de considerar a las competencias laborales que portan las personas. Y como esas competencias no se dan de una vez y para siempre, y hay que mantenerlas vitales y en continuo desarrollo, se impone un tipo de organización que garantice su continua renovación: una “organización que aprende”. Es necesario precisar que, si bien en ese modelo la educación y desarrollo, es el centro y referente obligado para el resto de los subsistemas y políticas, el sistema de trabajo es su base fundamental con los procesos de trabajo implicados. El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, es definitorio en la eficacia de la GRH. Después del cuadro relativo a “subsistemas y políticas de GRH”, corresponde el concerniente a resultados, donde el resultado o compromiso con la organización se considera el de mayor importancia. Le sigue el cuadro “consecuencias a largo plazo” y después procede la retroalimentación del sistema, como indican las saetas, dada por los resultados de la “Auditoría” o control de gestión (CMI). Se retroalimentan los factores base y los grupos de interés, que son los bloques de inicio, y también los subsistemas y políticas de RH, los más susceptibles de forma inmediata al cambio. Como señala en el modelo GRH DPC esa actividad antes reseñada se halla en interacción con el “interno organizacional” (el resto de las tareas o procesos funcionales de la empresa tales como finanzas, producción, ventas) y el “entorno organizacional”. El desarrollo sustentable se configura en todos los ámbitos como una estrategia de gestión que permitirá la consecución de niveles de vida más justos y equitativos (Díaz, Montaner y Prieto, 2007; Escobedo y Andrade, 2018), en los que se conjugue la protección y uso responsable de los recursos naturales con un aumento en los niveles de bienestar de la mayoría de la población y un crecimiento económico sostenido (Nájera, 1996). La sustentabilidad empresarial permite crear valor a largo plazo para accionistas, comunidad, clientes y demás partes interesadas a través de acciones eficaces de los riesgos asociados al desarrollo económico, ambiental y social, contribuyendo así a conciliar y generar beneficios en estas líneas de acción (Portales, García, Camacho y Arandia, 2009). Los aspectos económicos, ambientales y sociales, se integran en una estrategia de negocios que a través de la aplicación de las mejores prácticas para satisfacer las necesidades de los actores actuales y futuros. Es por ello, que la idea de lo sustentable ha permeado todos los ámbitos de una organización; incluyendo

a sus empleados a través de las acciones y decisiones que la compañía ejecuta y que afecta a los diferentes grupos de interés.

## Referencias:

Archibold Barrios, W., Aguilera Villafañe, L., & Escobar Castillo, A. (2017). Fiscal review and corporate sustainability in Colombia. *ECONÓMICAS CUC*, 38(2), 77-88. <https://doi.org/10.17981/econcuc.38.2.2017.06>

Caplan, J. (2014). Thinking differently about talent development: An interview with Janice Caplan, author of *Strategic Talent Deve* 10.1108/HRMID-03-2014-0034, *Human Resource Management International Digest*, 22(2), 42-45. Chamberlain, G.P. (2010). *La Comprensión de la Estrategia*, 2da ed., 001-218, CreateSpace, Charleston.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, 9na ed., 001-736, Editorial McGr Cuesta S.A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento*, 5ta ed., 003-437, Ediciones ECOE, Bogotá, Colomb

Garza, G. (2010). *De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable*. MEXICO: SIGLO XXI.

Gavino M; Wayne, S y Erdogan, B. (2012). Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The r organizational support, doi: 10.1002/hrm.21493, *Human Resource Management*, 51(5), 665 – 686.

Mintzberg H; Quinn, J y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, 1ra ed., 001-641, Pearson Educación, Na Estado de México.

Münch, L. (2010). *Administración, gestión organizacional enfoques y procesos administrativos*, 3ra ed., 01-320, Pearson Educación, Na Estado de México.

Paz Marcano, A., Harris, J., & Franco Segovia, F. (2016). Responsabilidad social gestión compartida con el emprendedor social en empresas mixtas del sector petrolero. *ECONÓMICAS CUC*, 37(2), 47-68. <https://doi.org/10.17981/econcuc.37.2.2016.03>

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, 1ra ed., 001-396, Free Press,

N Ramírez Molina, R.I; Villalobos, J y Herrera, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica, ISSN: 1012-1587, *Revista O 2101*, (2018).

Ramírez Molina, R.I; Espindola C, Ruíz G y Hugueth A. (2019). *Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico*. *Infor 30*(6), en prensa.

Soto, M., Acevedo, A. y Labrador, L. (2015). La Neuroinnovación del Ser característica potenciadora del emprendimiento social. *Cultura Educación y Sociedad* 6(2), 51-62. Recuperado de: <file:///C:/Users/57301/Downloads/842-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3102-1-10-20151215.pdf>

Alfaro Castellano, M. (2012). Administración de personal. Recuperado de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_person al.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_person al.pdf)

Ambrosius, J. (2018). Strategic Talent Management in Emerging Markets and Its Impact on Employee Retention: Evidence from Brazilian International Business Review, 60(1), 53-68. Recovered from <https://doi.org/10.1002/tie.21799>

Anaya Tejero, J. (2016). Organización de la producción industrial. Un enfoque de gestión operativa en la fábrica. Madrid – España.

Hernández, M., & Buitrago, R. (2017). Role of the organizational synaesthete in the management of assertive communication. ECONÓMICAS CUC, 38(2), 61-76. <https://doi.org/10.17981/econcuc.38.2.2017.05>

Arias Pineda, A. (2014). Gestión estratégica de la cultura organizacional: ¿Ventaja competitiva sostenible en el tiempo? Revista página Recuperado de <http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/paginas>

Bernal Torrez, C. A. (2014). Introducción a la Administración de las Organizaciones. Enfoque global e integral. 2a ed. Colombia

Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C. & Álvarez Giraldo, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus cara aportes. una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración, 23(41), 13-36. Recuperado de [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/1890](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1890)

Caplan Janice (2014). Interview Thinking differently about talent development (Strategic Talent Development). Human Resource Manag Digest, 22(2), 42-45. Recovered from <https://doi.org/10.1108/HRMID-03-2014-0034>

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones, 9a ed, México. Mc Graw-Hill / Inter S.A. de C.V. a Subsidiary of The Mc Graw-Hill Companies.

Choi, B., Ravichandran, T. & OConnor, G.C. (2018). Organizational Conservatism, Strategic Human Resource Management, and Breakt IEEE Xplore, 1-13. Recovered from <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2845343>

Contreras Torrez, F., Barbosa Ramírez, D. & Piñeros Espinosa, R. (2016). Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo Editorial Universidad del Rosario.

Cruelles Ruiz, J. A. (2013). Ingeniería Industrial. Métodos de trabajo, tiempos y su aplicación a la planificación y a la mejora continua. M Grupo Editor, S.A. de C.V.

Escobedo Guerrero, G. G. & Andrade Vallejo, M. A. (2018). Desarrollo sustentable. Estrategia en las empresas para un futuro mejor. Cua México. Alfaomega grupo editor, S.A. de C.V.

Meyer Klaus, E. & Xin, K. R. (2018). Managing talent in emerging economy multinationals. integrating strategic management and h management. The International Journal of Human Resource Management, 29, (11), 1827-1855. Recovered from <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1336362>

Patlán Pérez, J. (2013). Effect of burnout and work overload on the quality of work lifeEfeito do burnout e a sobrecarga na qualidade de Revista Estudos Gerenciais, 29 (129), 445-455. Recovered from <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.11.010>

Ramírez Molina, R., Avendaño Villa, I., Alemán Escobar, L., Lizarazo Barrera, C., Ramírez Molina, R. & Cardona Jaramillo, Y. (2018). P responsibility for the strategic management of the talent human public health organizations. *Revista Espacios*, 39 (37), 22-27. Re <http://www.revistaespacios.com/a18v39n37/18393722.html>

Safa, M., Weeks, K., Stromberg, R. & Al Azam, A. (2017). Strategic port human resource talent acquisition and training: Challenges and op Nature, 594, 205-215. Recovered from [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-60372-8\\_20](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-60372-8_20)

Stokes, P., Liu, Y., Smith, S. M., Leidner, S., Moore, N. & Rowland, C. A. (2015). Managing talent across advanced and emerging econom challenges in a Sino-German strategic collaboration. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2310-2338 <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1074090>

Torres Laborde, J. & Jaramillo Naranjo, O. (2015). *Diseño y análisis del puesto de trabajo, Herramienta para la gestión del talento hum Colombia*. Universidad del Norte Ediciones de la U.

Smith, D. A., Arnold, W. L., Krupinski, E. A., Powell, C., & Meltzer, C. C. (2019). Strategic Talent Management: Implementation and Imp Development Program in Radiology. *Journal of the American College of Radiology*.

Schreuder, R., & Noorman, S. (2019). Strategic talent management: creating strategic value by placing top talents in key positions. *Develo in Organizations: An International Journal*, 33(1), 1-4.

Shet, S. V. (2019). Strategic talent management–contemporary issues in international context. *Human Resource Development Inte*

Sheehan, M., Grant, K., & Garavan, T. (2018). Strategic talent management: A macro and micro analysis of current issues in hospitality an *Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 28-41.

Skuza, A., McDonnell, A., & Scullion, H. (2015). 10. Talent management in the emerging markets. *Handbook of human resource manag markets*, 225.

Sanabria Pulido, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendacio colombiano*. Recuperado de: [http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion\\_estrategica\\_talento\\_huma](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion_estrategica_talento_huma)

Saldarriaga Ríos, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Revista Estudios Ger Management and Economics for Iberoamérica*. 29(126), 110-117. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codi>

Cui, W., Khan, Z., & Tarba, S. Y. (2018). Strategic talent management in service SMEs of China. *Thunderbird International Business Re*

Naim, M. F., & Lenka, U. (2017). Talent management: a burgeoning strategic focus in Indian IT industry. *Industrial and Commercial Trai*

Mora-Soto, A., Lemus-Olalde, C., & Carballo, C. A. (2016, October). Improving Competitiveness Aligning Knowledge and Talent Manage Goals. In *International Conference on Software Process Improvement* (pp. 155-166). Springer, Cham.

Ramírez Molina, R. & Hugueth, A. (2017). Modelo de comunicación productiva para las organizaciones de salud pública en Venezuela. Re 305-335. Recuperado de <http://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/23118>