

La Gestión del talento humano como herramienta competitiva para el desarrollo del capital intelectual

The talent management as a competitive tool for the development of intellectual capital

Martha Lucía Moya Pardo (marthaluinpahu@hotmail.com)

Fundación Universitaria – INPAHU. Diagonal 40 A No. 15 – 58. Bogotá D. C., Colombia

Julio Fernando Ochoa Rodríguez (INPAHU, jochoaro01@inpahu.edu.co, Bogotá D. C., Colombia)

Resumen: *El presente artículo, busca establecer cómo la Gestión del Talento Humano, puede llegar a constituirse en una herramienta estratégica que facilite a las organizaciones, la potencialización de una serie de competencias, habilidades y actitudes, propias de los trabajadores, las cuales, de llegar a ser intervenidas, se traducen en una serie de beneficios, tanto para la organización como para el mismo colaborador. Por tal razón, los autores desarrollan un recorrido sobre los diferentes modelos de gestión del conocimiento, haciendo especial énfasis en la cadena de valor del conocimiento y el desarrollo del capital intelectual y los de gestión del talento humano (gestión por competencias), con el fin de adaptar un modelo organizacional que permita incrementar la productividad y fomentar la innovación de productos o servicios.*

Palabras clave: Gestión del conocimiento; cadena de valor; modelos de gestión del talento humano; Gestión por competencias.

Abstract: *This article seeks to establish how Human Resource Management, you can get to become a strategic tool for organizations to facilitate the potentiation of a range of skills, abilities and attitudes of the workers themselves, which, to reach be tapped, result in a number of benefits for both the organization and the same partner. For this reason, the authors develop a course on the different models of knowledge management, with particular emphasis on the value chain of knowledge and development of intellectual capital and human talent management (competence management), in order to adapt an organizational model that allows to increase productivity and foster innovation of products or services*

Keywords: Knowledge management; value chain; models talent management; competency management.

1 Introducción

Las nuevas tecnologías de la información y de las telecomunicaciones, la globalización, las fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas gubernamentales y legales, al igual que las nuevas tendencias organizacionales, por

señalar algunos factores, han generado importantes cambios al interior de las organizaciones y la configuración de la sociedad de nuestro tiempo. Esto exige a las organizaciones crear, generar y consolidar, nuevas y mejores estrategias que les permitan cada día ser más competitivas, empleando procesos permanentes orientados a identificar, evaluar, desarrollar y optimizar tanto el capital material como inmaterial que interactúa dentro y fuera de sus propias estructuras organizacionales.

A tono con lo anterior, durante el proceso, los diferentes responsables de potencializar el componente humano en las organizaciones, suelen presentar una serie de dificultades de tipo estructural y metodológico, principalmente al no tener claridad sobre cuáles son los modos y mecanismos que les permitan enfrentar de forma apropiada el proceso de generar la transferencia de conocimiento al interior del entorno donde se desenvuelven; aunado a esto, la concepción de los empresarios de considerar sólo los datos tangibles (maquinarias, edificaciones, etc.) como esencial para la toma de decisiones.

Tal realidad, ha sido evaluada bajo numerosos enfoques valiosos, entre ellos se destaca como marco de referencia del presente artículo, la teoría de los recursos y capacidades de la empresa planteada por Penrose (1959), citado por Alama (2008), quien señala que las empresas son “(...) una colección de recursos productivos, distribuidos de una manera específica para darles diferentes usos durante un tiempo determinado (...)” los cuales de llegar a ser capitalizados, facilitan, bajo lo que denomina como “oportunidad productiva”, obtener una serie de ventajas diferenciadoras y ventajas competitivas, mediante la optimización de los recursos que posee la empresa.

Según esta teoría, las organizaciones se encuentran compuestas por dos tipos de activos y recursos productivos: unos de naturaleza física o tangible y otros de naturaleza inmaterial o intangible. Los primeros, hacen referencia a los elementos palpables que la empresa puede enajenar, comprar, arrendar, producir y comercializar, representados en bienes muebles e inmuebles tales como edificaciones, maquinaria, herramientas y demás aspectos de tipo locativo y estructural, los cuales constituyen de forma real el entorno de la compañía y que en últimas, hacen parte del patrimonio económico de la organización. Los intangibles,

corresponden a los recursos no humanos y humanos, los cuales, haciendo referencia a los primeros, son la sumatoria de elementos tales como los conocimientos, el prestigio, la imagen, el renombre, la credibilidad, la tradición, las relaciones con los clientes internos y externos, por señalar algunos de ellos. Y los segundos, entrando en materia, constituyen el capital humano, cuya función es desarrollar la operatividad propia de la organización, gracias a sus cualidades, experiencia, motivación, lealtad y competencia.

Como respuesta, hoy en día se está evolucionando hacia lo se podría denominar “la cadena de valor intangible”, esto quiere decir, que el valor ya no se crea con activos tangibles, se hace necesario tener en cuenta la importancia de los llamados activos intangibles (conocimiento, tecnología, propiedad intelectual y otros) pues estos constituyen el núcleo de la nueva economía (FRESNO, 2002).

Teniendo en cuenta lo anterior, todas las organizaciones, sin importar el renglón económico en el cual se encuentren inmersas, sí desean permanecer en el concierto empresarial, requieren establecer pautas estratégicas que necesariamente han de contemplar de acuerdo a sus capacidades, la permanente renovación de infraestructura, tecnología y recursos materiales que les permitan ser cada día más competitivas, productivas y rentables. No obstante, tal renovación, suele verse opacada cuando al interior de las organizaciones no se contempla la importancia de articular tales cambios con la generación y transferencia del conocimiento, donde el capital humano, al ser quien interactúa con los recursos materiales, desde todo punto de vista, ha de ser el actor principal que facilite los procesos de transformación empresarial.

Es claro que hoy en día, todo tipo de empresa, desde su saber y su actuar, diseña y propone lo que a su criterio se constituye en la misión y visión de su propio negocio. De igual manera, no se puede desconocer que las directivas responsables de esa construcción, invierten importantes recursos orientados al cumplimiento de las anteriores, sin embargo, este proceso puede fallar, si dentro de la planeación estratégica, no se contemplan aspectos que involucren de manera directa la actualización, renovación y consolidación del conocimiento, lo que se traduce en el desarrollo del capital intelectual de la organización.

Para Bontis (1998) el capital intelectual de las organizaciones, se compone de tres elementos: capital humano, capital estructural y capital relacional, donde el eje que permite cualquier tipo de revolución empresarial, ha de estar sustentado en el desarrollo y potencialización del capital humano. De acuerdo al autor: “...si la empresa quiere incrementar su capital intelectual debe fijar objetivos de aprendizaje para su personal, pues este aprendizaje repercutirá más adelante en una mejora del desempeño de la organización.”.

Al margen de lo anterior, es indudable que ninguna empresa puede darse el lujo de desconocer el nivel de conocimiento intelectual que posee su organización, independientemente de la forma, mecanismo o estrategia por el cual se ha generado. No obstante, si debe ser de su absoluta preocupación e interés, el establecer la pertinencia del mismo en aras del cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

Por ello, resulta de trascendencia, establecer mecanismos que faciliten el cierre de brechas del conocimiento que permitan dentro de la heterogeneidad propia de los individuos que constituyen y hacen parte de la comunidad laboral, homogenizar y estandarizar aquellos aspectos que resultan claves y que permitan el adecuado desarrollo de las diversas potencialidades que posee cada individuo, en el desarrollo y cumplimiento de sus actividades cotidianas, lo que en ultimas se traducirá en una mayor productividad, calidad y rentabilidad para la empresa.

Los anteriores aspectos, hacen parte del modelo conocido como “Gestión del Conocimiento”, el cual según Carrión (1999) es “el conjunto de procesos y sistemas que permiten que, el Capital Intelectual de una organización, aumente de forma significativa sus capacidades, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”. En otras palabras, es la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización, con el propósito de desarrollar capacidades o competencias esenciales y distintivas.

Dado que el presente artículo busca plantear cómo la Gestión del Conocimiento como cadena de valor puede entenderse como una herramienta para el desarrollo del capital intelectual, resulta importante entender que, toda organización laboral, independiente de su

actividad económica, es la sumatoria de dos elementos inseparables: el primero hace referencia a los tangibles, siendo estos las máquinas, herramientas, insumos, locaciones, etc., mientras que los segundos, denominados como intangibles, son aquellos tales como el conocimiento, la experticia, y todos los que se encuentren relacionados con el capital humano.

2 Procedimiento Metodológico

Éste estudio se enmarca en el enfoque cualitativo por cuanto pretende analizar la gestión del talento humano como herramienta competitiva para el desarrollo del capital intelectual. Según la naturaleza de la información, se tiene que el tipo de investigación será descriptivo.

La investigación se llevó a cabo a partir de las siguientes fases:

Fase 1: Revisión bibliográfica que permita evidenciar el modelo de gestión del conocimiento y la cadena de valor del conocimiento como herramienta estratégica para el desarrollo del capital intelectual.

Fase 2: Determinar el modelo de gestión del talento humano más indicado acorde con las necesidades de las organizaciones en Colombia.

Fase 3: Adaptar el modelo administrativo al modelo de gestión del talento humano con el fin de lograr ventajas competitivas.

3 Gestión del conocimiento

Stewart (1998), citado por Alama (2008), define el conocimiento, desde el punto de vista de las organizaciones, como la información que posee valor para ella, es decir, aquella información que permite generar acciones asociadas a satisfacer las demandas del mercado y apoyar las nuevas oportunidades a través de la explotación de las competencias centrales de la organización.

La Gestión del conocimiento, ha sido una necesidad que se ha venido desarrollando prácticamente desde el principio de los tiempos. Al buscar el origen del término, podemos encontrar que, Gestión, es una palabra que proviene del latín “gestio”, el cual hace referencia

a la acción y al efecto de gobernar, administrar, dirigir, ordenar, organizar y disponer, mientras que el término conocimiento, asociado a la palabra Epistemología, proviene de la conjunción de dos términos del griego: el primero “episteme”, que significa “conocimiento” y el segundo “logos”, que se homologa a “teoría”. Es así como, de acuerdo a las raíces mencionadas, la Gestión del Conocimiento puede entenderse como una estrategia que permite administrar, ordenar y organizar las diferentes teorías del razonar y el discernimiento humano.

Carrion (1999) la define como el aprendizaje organizativo que permite aumentar las capacidades de una organización, es decir, es un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más complejos. De igual manera, Muñoz Seca y Riverola (1997) reconocen que ésta permite a las organizaciones “dar la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada”. Con lo anterior, es posible inferir que, aquellas organizaciones que capitalizan el conocimiento de sus trabajadores, poseen mayores probabilidades de ser más competitivas, exitosas y productivas.

Andreu y Sieber (1999) la definen como “la estrategia que busca mediante la transferencia de información, asegurar el desarrollo y la aplicación de todo tipo de información pertinente de una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así, contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas”.

No obstante, la Gestión del Conocimiento, no es un elemento que se desarrolle libre y espontáneamente. Para lograr construir una estrategia que permita tal desarrollo, primero es necesario definir y entender conceptos tales como Capital Intelectual, Capital Humano, Capital Estructural, Capital Relacional y Gestión por Competencias, los cuales serán tratados en el presente documento.

3.1 El capital intelectual

Partiendo del concepto que la gestión del conocimiento busca el desarrollo del capital intelectual como valor agregado, Brooking (1997) lo define como la “combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”. Afirma que está compuesto por cuatro categorías: activos de mercado, representados en el potencial derivado de los bienes

inmateriales que guardan relación con el mercado; activos de propiedad intelectual (know-how), entendidos como los secretos de fabricación, copyright, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios; activos centrados en el individuo, representados en las diversas cualificaciones que conforman al hombre y que hacen parte de su propia individualidad y; activos de infraestructura, los cuales corresponden a las tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización. Stewart (1991) define el Capital intelectual como el conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Lo divide en tres bloques: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Cliente (ALAMA, 2008).

Los anteriores, permiten una ambientación general de la definición de Capital Intelectual, no obstante, para efectos del presente artículo, se toma como parámetro de interpretación la definición de Euroforum (1998), quien argumenta que: el Capital Intelectual es el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.

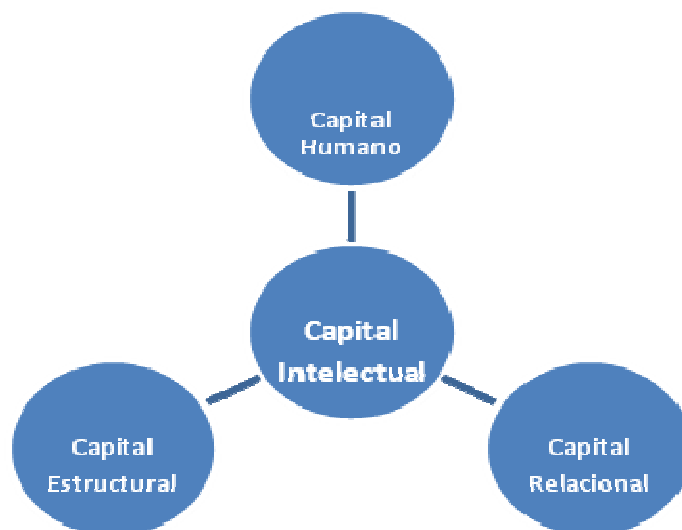


Figura 1. Componentes del capital intelectual

Fuente: Euroforum (1998)

A continuación, se realiza un breve abordaje sobre los elementos que contemplan cada uno de los anteriores aspectos.

Por una parte, el Capital Humano, hace referencia al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. Es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual.

En cuanto al Capital Estructural, este puede ser entendido como el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión.

Finalmente, el Capital Relacional involucra el valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro.

3.2 La cadena de valor del conocimiento

El modelo de la cadena de valor desarrollado por Porter (1985), es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe, menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. En otras palabras, tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.

Como instrumento de decisión proporciona información al categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización e identificar las actividades que le generan

una ventaja competitiva sustentable. (PORTER, M, 1985). Mediante el análisis del estado de la cadena de valor los administradores han sido capaces de rediseñar su proceso interno y externo para mejorar la eficiencia y efectividad. (RAYPORT J. SVIOKLA J. 1995). Sin embargo, la cadena de valor tradicional de Porter, resulta estática y no se ajusta ni en la visión intraempresarial ni tampoco en la interempresarial de la nueva economía, lo que permite determinar que la nueva forma en que se crea el valor y su medida será a través de la denominada “cadena de valor intangible” o “cadena de valor del conocimiento” (ALLEE, V. 2000).

Ésta se construye a partir de la metodología de análisis funcional, que es una de las formas de aproximación al contenido de las ocupaciones desde la óptica de las competencias, la cual describe el propósito principal, desglosa las funciones claves que deben realizarse, desagrega las funciones principales y culminan en la ramificación de las funciones individuales que se asocian a las competencias laborales; este resultado se expresa mediante un mapa o árbol de funciones (CONOCER, 1998).

Torres (2000) afirma que el propósito de las organizaciones debe estar enmarcado dentro de las perspectivas de la calidad en la prestación de los servicios y/o los productos, para lo cual requiere de un elemento indispensable y de cuyo esfuerzo depende en gran parte el funcionamiento adecuado de la organización, el Talento Humano. Para lograrlo, se deben establecer objetivos claros que fortalezca la participación del empleado como persona y no como objeto de la organización, es decir, empezar a buscar un desarrollo humano, con el ánimo de mejorar el producto personal del colaborador y orientar en él una nueva proyección como individuo.

El mismo autor refiere que las organizaciones actuales están preocupadas por satisfacer tres grandes sectores, la de los inversionistas, que han confiado su capital con la esperanza de verlo producir mayores ganancias; la del mercado, cuyos clientes cada vez más exigentes e inconformes presionan por el mejoramiento de los productos y/o servicios y la constituida por aquellos que hacen posible la realización plena de la empresa en el mercado, los colaboradores. En este último, la empresa ha confiado todos sus intereses en el

departamento de gestión humana, cuya función debe estar orientada hacia el reclutamiento de talentos, reconocimiento de los valores atractivos para los candidatos; de la misma forma aquellos procesos de capital intelectual y desarrollo, modalidades de autodesarrollo y promoción de sistemas de gestión de conocimientos compartidos, buscando un mejor beneficio para todos.

Sanz, Antelo (2009), afirman que la cadena de valor del conocimiento es una herramienta donde se organizan, analizan y gestionan los conocimientos referentes a las actividades que aportan valor al desarrollo de los procesos de una Organización. Cuando se habla de conocimientos no se trata de cualquier conocimiento sino de aquel que permita desarrollar las competencias y capacidades imprescindibles para el éxito de la Organización. Estas actividades tienen en cuenta los activos intangibles como los principales creadores de valor en una Organización, mientras que la Cadena de Valor considera más importante el valor que aportan los activos tangibles.

Reconocer a los talentos humanos como sistema de gestión del valor implica no sólo una nueva forma de hacer el trabajo en el área de gestión humana, sino un nuevo modo de pensar en él, orientado a la obtención de resultados que permitan medir el desempeño, productividad y eficacia en la búsqueda de la mejora continua de los procesos de planificación, reclutamiento de personal, sistema de información, remuneraciones y prestaciones sociales, que constituyen actividades de recursos humanos. Es decir, como lo plantea Saá P. (1998) citado por Fresno (2002) la interacción entre la base del capital humano de la empresa y sus prácticas de talento humano constituye una competencia organizativa que puede ser distintiva y por tanto generadora de una ventaja competitiva sostenida para la empresa que la posea.

3.3 Procesos del Conocimiento en las Organizaciones

Las organizaciones por sí sola no pueden crear conocimiento, son las personas que la componen quienes establecen las nuevas percepciones, pensamientos y experiencias que establecen el conocer de la organización. Bajo esta premisa, entender donde reside aquel conocimiento es de vital importancia para administrarlo y generar valor. Es necesario que los

trabajadores de conocimiento tengan tiempo para compartir el conocimiento, que puedan usarlo de una forma efectiva y que existan canales para la mejora de la captación del conocimiento, tanto el conocimiento explícito como el implícito o tácito (DEL VALLE, 2002).

Las empresas están dándose cuenta de lo importante que resulta “saber que saben” (metaconocimiento) y ser capaces de maximizar el uso de este conocimiento, lo que ha sido denominado su activo corporativo de conocimiento (MACINTOSH, 1999). Estos activos de conocimiento puede ser individual o colectivo, tácito o explícito y profesional u organizacional. Para la gestión de este Manene (2010) propone tres objetivos desarrollar el capital intelectual individualizado y estructural de la organización (personal y organizativo); convertir el conocimiento personal en organizacional; y aplicar el conocimiento al desarrollo de la estrategia de la organización.

De acuerdo con el modelo dinámico de creación de conocimiento (fundamentado en la espiral de creación de conocimiento), defendido por Nonaka y Takeuchi (1995) es necesario, en primer lugar, el conocimiento tácito de los miembros de la organización, pues constituye la base de ésta y en segundo lugar, la organización precisa movilizar y ampliar el conocimiento tácito acumulado por cada individuo, creando el conocimiento organizacional. Es decir, se establece a través de un diálogo continuo entre el denominado conocimiento tácito y el explícito.

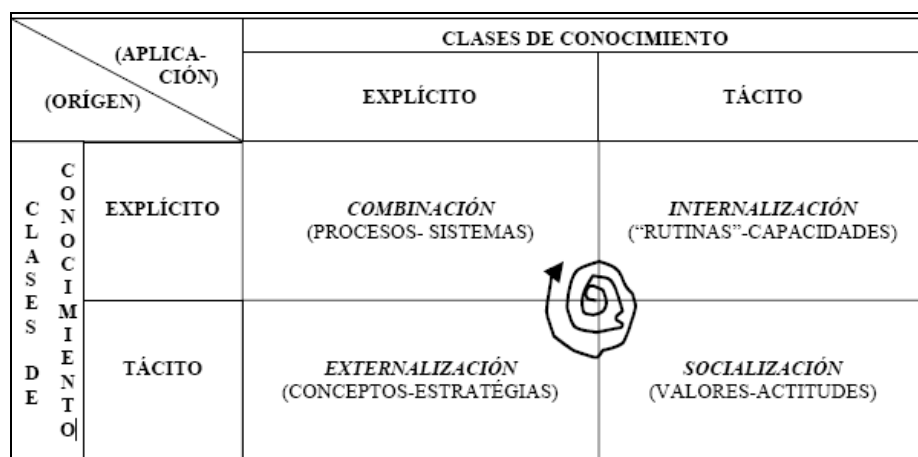


Figura 2. Creación de conocimiento

Fuente: Nonaka y Takeouchi, 1995

En donde la socialización va del conocimiento tácito a conocimiento tácito (conocimiento compartido), la externalización del conocimiento tácito a conocimiento explícito (conocimiento conceptual), la combinación del conocimiento explícito a conocimiento explícito (conocimiento sistémico) y finalmente la internalización del conocimiento explícito a conocimiento tácito (modelos mentales, conocimiento operacional).

Al respecto Greenwood (1998) afirma que para establecer la cadena de creación del conocimiento debe partir de la creación individual hasta la creación colectiva: crear – clarificar – clasificar – comunicar – aprehender – crear; en donde de la primera a la cuarta etapa se considera que existe una responsabilidad individual y en las dos últimas; del equipo.

Pór (2000) citado por Fresno (2002), la conversión productiva es la fuente de la creación de bienes, es una cadena de intangibles; conocimientos, inteligencia, sabiduría. Esto se debe a que la nueva economía tiene dos soportes especiales: la economía de la atención y la economía de la experiencia. Estamos viviendo en la economía de la atención cuando hay una sobreabundancia de información y conocimiento. El tiempo y la atención son el recurso escaso. La sabiduría se refiere al uso efectivo de la inteligencia, la inteligencia se refiere al uso efectivo del conocimiento.

4 Modelos de gestión de talento humano

En la gestión de los recursos intangibles en las organizaciones, existen cuatro aspectos críticos que no se pueden excluir, la visión estratégica que debe orientar la gestión empresarial de los intangibles; el sistema de evaluación; la integración en la cadena de valor y la comunicación eficaz de estos.

La gestión de recursos humanos se analiza desde dos componentes relevantes y complementarios; el sistema de administración de personal y subsistemas, y la gestión de personas-equipos de trabajo a través de las competencias laborales junto con una sistematización de varios temas seleccionados con el fin de lograr un adecuado conocimiento y comprensión del comportamiento y desempeño de las personas en las organizaciones.

4.1 Gestão de Recursos Humanos con Enfoque Estratégico

Cuesta (2005) afirma que la Gestión Estratégica de Recursos Humanos, es el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, y en la implementación de las estrategias organizacionales. Se destaca por tres elementos básicos: los RH como recurso decisivo en la competitividad, la necesidad de coherencia entre la GRH y la estrategia organizacional y un enfoque sistémico.

Garrido y Cedeño (2011), definen la Planificación Estratégica del Capital Humano como el proceso de análisis de las necesidades de capital humano, conforme cambian los entornos internos y externos de la organización y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad del capital humano demandada por la organización. La disponibilidad del sistema de información, así como el análisis y valoración de puestos son requisitos claves que se suman a la existencia de un plan estratégico organizacional como factores esenciales para elaborar la planeación estratégica del capital humano, sin estos elementos no se puede determinar el inventario de competencias del nivel actual y futuro del Capital Humano demandado, ni sus costes

4.2 Los RH como recurso decisivo en la competitividad

El primer modelo estratégico elaborado en Harvard Business School (Cuesta, 2010), indica que tiene una concepción competitiva, ya que la estrategia no es más que dar respuesta a las exigencias del entorno. Al respecto Gárciga (1999) indica: “La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables, que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro. Lo importante en la vida como en la dirección con enfoque estratégico, es saber lo que se quiere, tener claramente definido los objetivos o metas”, es decir, la estrategia organizacional señala el camino para alcanzar los objetivos organizacionales, a los cuales responden los objetivos de las áreas funcionales.

La planeación estratégica, es un proceso dinámico en el cual conviven y se interrelacionan, un conjunto de conceptos básicos como visión, misión, política,

competencias, cultura y valores organizacional, que permiten una ventaja distintiva competitiva. Llanes (2004), afirma que existen unos pasos que debe seguir la planeación estratégica, formulación de metas, identificación de los objetivos y estrategia actual, análisis ambiental, fortalezas y debilidades, identificación de las oportunidades y amenazas, análisis de la brecha, toma de decisiones, implementación de la estrategia y finalmente, medición y control de avance.

4.2.1. Coherencia entre la GRH y la estrategia organizacional

En cuanto a la gestión de recursos humanos, las nuevas tendencias requieren de procesos integrales de polivalencia (multihabilidades o multicompetencias) en las estructuras organizativas, y en los equipos de trabajo, como respuesta a las necesidades del entorno, de ahí que actualmente se le considere como un activo. Es por eso que la Gestión de Recursos Humanos requiera asumir, una cantidad de actividades claves en su interacción laboral: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de formación y de carrera, seguridad e higiene, planeación estratégica, clima y motivación, entre otros, como esencia de la dirección empresarial. Novedosamente se reconoce a la GRH como gestión del conocimiento o gestión de personas portadoras de los conocimientos y valores.

4.2.2 Modelo Funcional o enfoque sistémico de GRH

En la década de los 90, se impuso este modelo por la necesidad de buscar la sinergia e interacción de sus elementos, tributando todo a la empresa como un organismo vivo. Entre los modelos conceptuales se destacan: Werther y Davis (2001), se basan en la interacción de los objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales de la organización. Beer, 1998 se basa en la influencia de los empleados (participación, involucramiento) a partir del flujo de recursos humanos, los sistemas de trabajo y el sistema de recompensas.

De éste último modelo modificado, nace un nuevo modelo denominado GRH DPC o Gestión de Recursos humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica (CUESTAS, 2005), el cual indica su funcionalidad al llevar la aplicación de su implícita tecnología de investigación –acción (diagnóstico, proyección, implementación, control y

retroalimentación) de acuerdo con la estrategia organizacional. Este modelo se centra en que los subsistemas y políticas de RH persigan:

- flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción y reubicación;
- educación y desarrollo: formación, planes de carrera, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas;
- sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo;
- compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

De ahí que se afirme que la ventaja competitiva de las empresas, radique en la gestión de sus recursos humanos y su nivel de formación o competencias. El trabajar para mantener vigentes y en desarrollo estas competencias laborales hace que se garantice una “organización que aprende”.

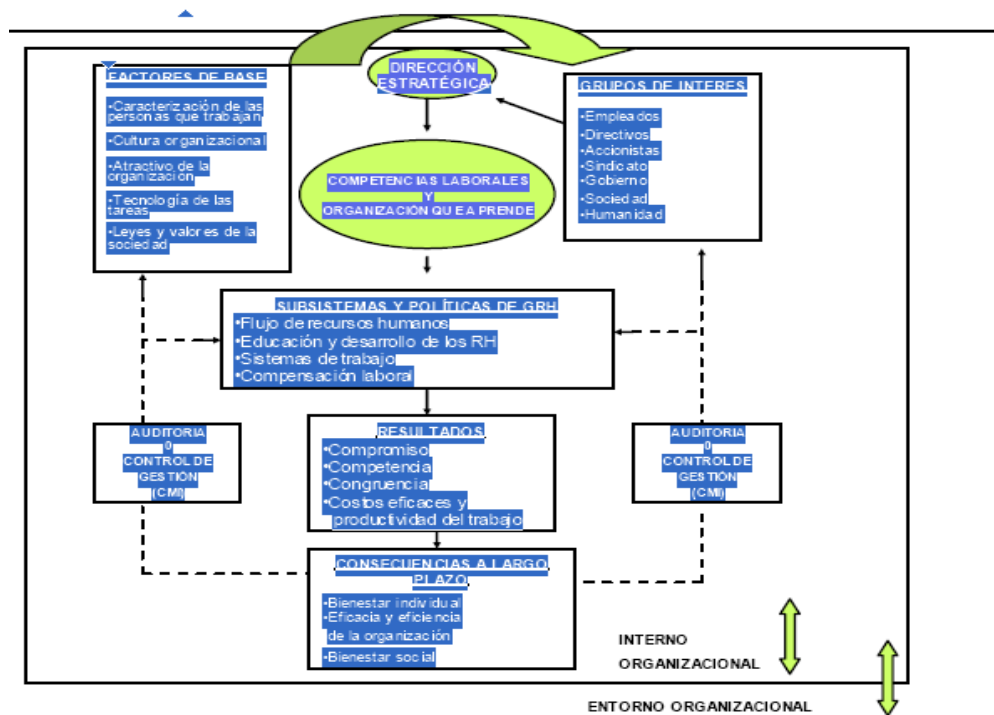


Figura 3. Modelo de GRH DPC
Fuente: Cuestas (2005)

Para a aplicação é necessário tener em conta los siguientes aspectos: Sensibilización, descripción de puestos, definición del perfil de competencias requeridas, selección para la formación de equipos, formación basada en competencias, evaluación, promoción y desarrollo, compensaciones y despido de personas (Fernández y Baeza, 2001).

4.3 Modelo de gestión del Talento Humano de Chiavenato

El autor define la gestión del recurso humano como: “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación de desempeño” (CHIAVENATO, 2002). Estos subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas, desarrolladas y evaluadas por la organización. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellas tendrá influencia sobre los demás, la

cual realimentara nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema.

Chiavenato (2009) afirma que para el desarrollo de la gestión del Talento Humano se debe actuar desde cuatro papeles distintos; competencia en capital humano entendida como la capacidad para asesorar a los gerentes en los distintos procesos de ARH, simultáneamente transforma a las personas en talentos y estos en capital humano, credibilidad, competencia en cambios y competencias para los negocios.

4.4 Gestión por Competencias

El modelo de gestión por competencias es una herramienta estratégica que permite desarrollar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo con necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

Chiavenato (2002) define la gestión del recurso humano como: "El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación de desempeño". Estos subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas, desarrolladas y evaluadas por la organización. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellas tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentara nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema.

Si bien es cierto, que el entorno ofrece recursos que facilitan y mejoran la calidad de vida de los individuos, también lo es, que únicamente el ser humano es capaz de crearlos, mejorarlos, cambiarlos y renovarlos; por esto, es indispensable recurrir a la innovación, creatividad, flexibilidad y adaptación al cambio del capital humano. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias. Su aplicación trae las siguientes ventajas:

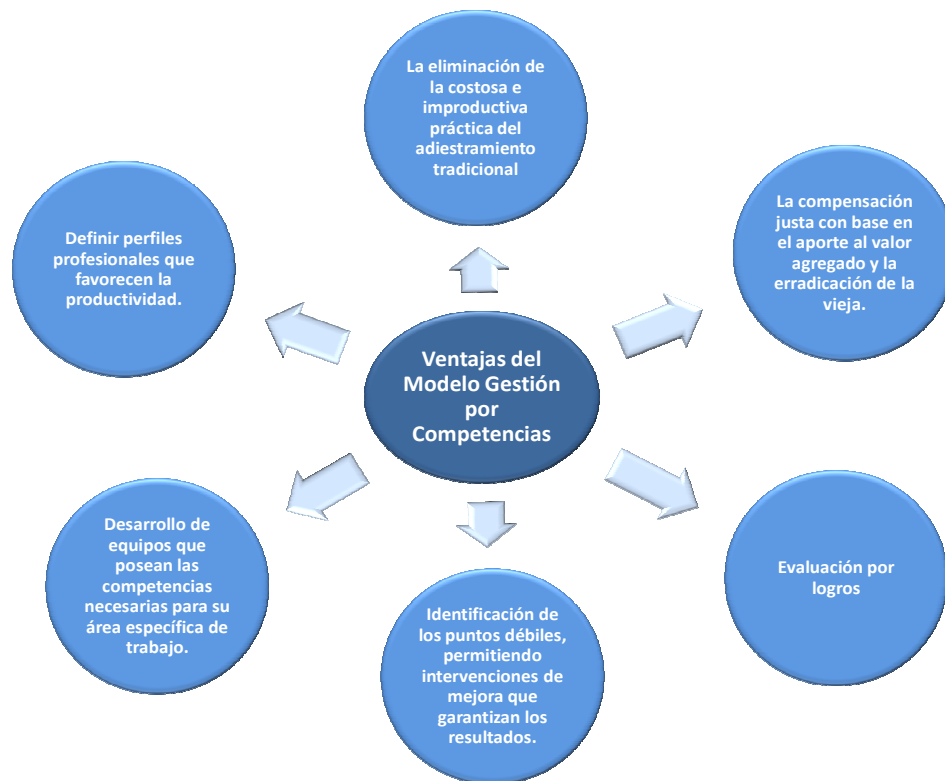


Figura 4. Vantajas del Modelo Gestión por competencias
Fuente: Chiavenato (2002)

En conclusión, la aplicación del modelo permitirá que las organizaciones vean a su capital humano como una inversión que a corto, mediano y largo plazo les garantizará mayores utilidades manifestadas en crecimiento, reconocimiento o buen nombre e innovación, en otras palabras, ser competitivas, puesto que están reclutando y seleccionando personas competentes acorde con los perfiles establecidos, formando, desarrollando a través de capacitaciones y entrenamientos, evaluando y compensando a partir de los logros misionales.

Después de la revisión teórica de los conceptos de capital intelectual, gestión por competencias, los autores proponen el siguiente modelo:

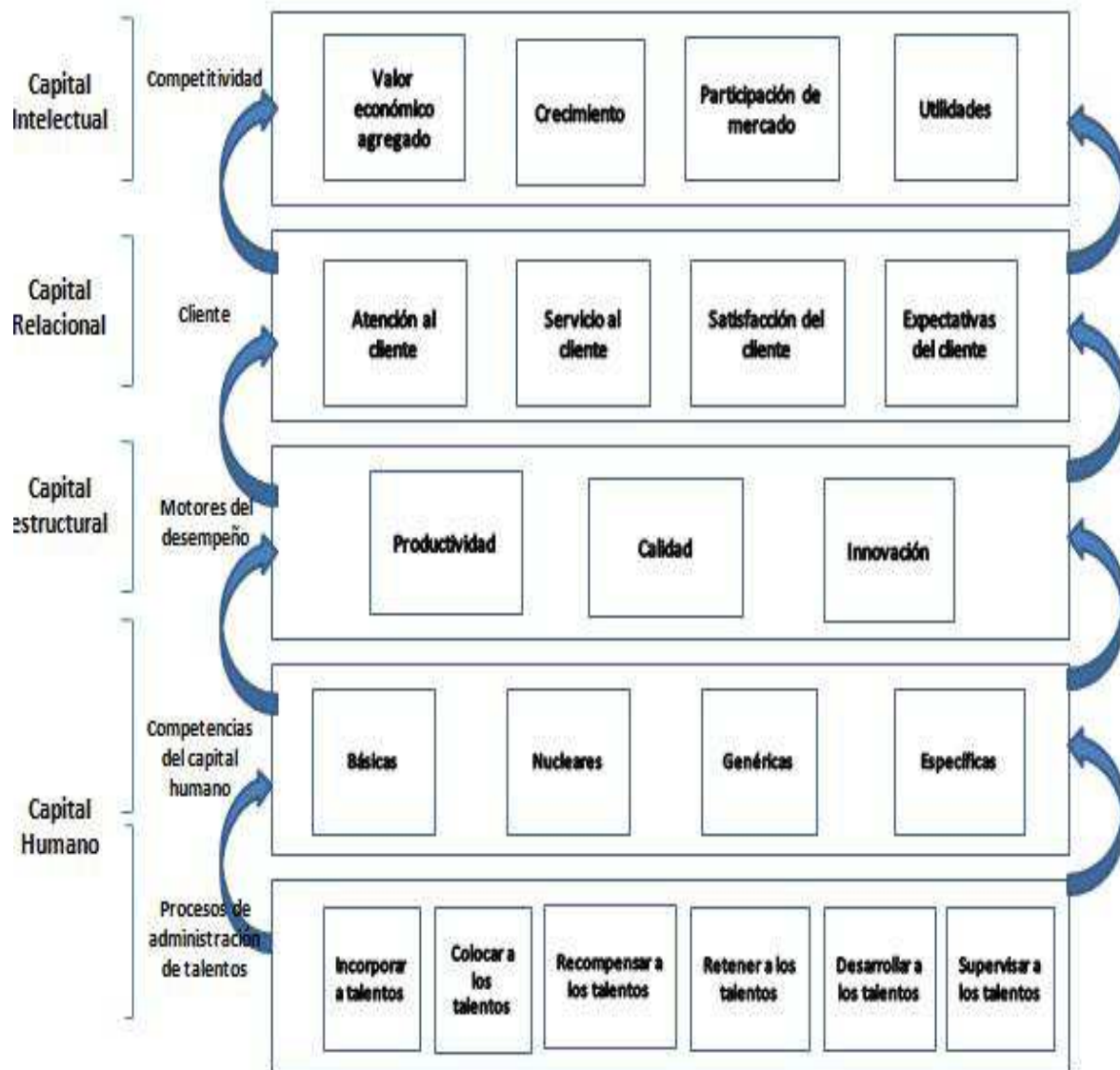


Figura 5. Modelo de gestão do talento humano
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009)

Em donde a competitividade, é o resultado de gerenciar o capital intelectual representado no crescimento, participação de mercados, utilidades, e valor econômico agregado. O capital relacional se realiza através do cumprimento dos processos que permitem não somente satisfazer o cliente, mas gerar neles uma imagem corporativa adequada às necessidades do mercado. O capital estrutural, está representado pela qualidade, flexibilidade, adaptação à mudança, inovação explicitada em patentes, novos

productos, aplicación de nuevas tecnologías, etc. El capital humano es la base fundamental para el desarrollo de los otros capitales, y se establece a partir de la identificación de perfiles por competencias que garantiza, en cierta medida, la selección de talentos idóneos para cada cargo. Todo esto se engrana en la gestión de talentos a partir de los procesos administrativos: incorporar, colocar, recompensar, retener, desarrollar y supervisar talentos.

5 Consideraciones Finales

La clave para la competitividad en las organizaciones está en la capacidad de gestionar el conocimiento a partir de datos, información, experiencias proporcionada por el contexto, con el fin de interpretar, argumentar y proponer soluciones a diferentes situaciones.

La cadena de valor del conocimiento es una herramienta donde se organizan, analizan y gestionan los conocimientos referentes a las actividades que aportan valor al desarrollo de los procesos de una Organización. El establecerla a través del análisis funcional, facilita la identificación y ejecución de funciones claves que deben realizarse, desagrega las funciones principales y culminan en el ramificación de las funciones individuales que se asocian a las competencias laborales.

Es indispensable para obtener la competitividad que exigen las tendencias del siglo XXI, gestionar el talento humano a través del desarrollo del capital intelectual, para cumplir con este objetivo, es necesario tener en cuenta el modelo de gestión por competencias que permita no solamente la identificación de competencias de acuerdo con el perfil ocupacional, sino unificar los objetivos de los talentos con los misionales.

Si las organizaciones consideran necesario implementarlo como estrategia competitiva, es indispensable seleccionar un modelo administrativo cuyo principal objetivo esté encaminado a la formación, desarrollo y fortalecimiento del capital intelectual (capital humano, estructural y relacional) a partir del cliente interno (capital humano) y externo (capital relacional).

Es importante resaltar que las organizaciones deben desarrollar un área que se encargue de la administración y el desarrollo del capital intelectual, identificando y

explicitando las competencias, conocimientos y experiencias de sus colaboradores, como fuente fundamental de la ventaja competitiva.

Referencias

- ALAMA, E. M. (2008). Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Organización de Empresas. ISBN: 978-84-692-1740-5
- ALLEE, V. (2000). Knowledge networks and communities of practice. OD Practitioner: Journal of the Organizational Development Network. Disponible en <http://www.uni-koeln>.
- ANDREU, R. y S. SIEBER (1999) La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje Economía industrial 326: 63-72. Disponible en: <http://scholar.googleusercontent.com>
- BEER, M. (1998). La transformación de la función de los RR.HH: Eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo perfil estratégico, en El futuro de la dirección de recursos humanos de Dave Ulrich et al., Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- BONTIS, N. (1998). "Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models." Management Decisión 36, 2: 63-76. DOI
- BROOKING, A. (1997). El capital intelectual. Barcelona, Paidós Iberica S.A.
- BUENO E. (1999) La gestión del conocimiento: Nuevos perfiles profesionales. EUROFORUM ESCORIAL Disponible en: www.sedic.es/bueno.pdf
- CASTELLANOS CRÚZ, R. (2008) Pensamiento, herramientas y acción del estratega, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2008a/345/
- CARRIÓN, J. (1999) "Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento. La Oportunidad de los Portales de Empresa en la Era del Conocimiento." Base informática. citado por Del Valle R (2002)
- (2003). Gestión del Conocimiento. ESIC Empresa España- Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos.htm> el 16 de febrero de 2010.
- CONOCER. (1998) El enfoque del análisis funcional. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. México, D. F. Aportado por: Cinterfor.org.uy. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/.../enfanalfun.ht.
- CUESTA, A. (2005). Tecnología de gestión de Recursos Humanos. Ediciones Academia, 2ª edición.
- (2010) Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Editorial ECOE, Bogotá D.C. Pág. 247.
- DEL VALLE, R. (2002) Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Unellez que promueva el desarrollo de ventajas competitivas en el área de investigación. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora- UNELLEZ, Barinas, Estado Barinas, Venezuela.
- CHIAVENATO, I. (2002). Administración de recursos humanos. 5ª Edición. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- (2009). Gestión del talento humano. 3ª edición, MC Graw Hill. Bogotá, Colombia
- EUROFORUM ESCORIAL (1998) "Medición Del Capital Intelectual: Modelo Intellect " Volume, DOI: 1133-3197. Revista de economía y empresa, ISSN 0213-2834, Madrid, España
- FERNÁNDEZ I. & BAEZA R. (2001). Aplicación de modelo de competencias: experiencias en algunas empresas Chilenas. Artículo de revista. Chile. Disponible en <http://www.ignaciofernandez.cl/sitio2>

FRESNO, C. (2002). La Cadena de Valor y el Conocimiento Organizacional de la Sociedad del Conocimiento. INFOMED. Cuba. www.gestiondelconocimiento.com

GÁRCIGA, M. R. J. (1999). Formulación estratégica: Un enfoque para directivos. Editorial Félix Varela. La Habana.. 1ra. Edición.

GARRIDO P. y CEDEÑO M. (2011). La dirección estratégica en la gestión de recursos humanos. En Contribuciones a la Economía. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2011a/>

GREENWOOD W. (1998) Harnessing Individual Brilliance for Team Creation. The Six C's of the Knowledge Supply Chain. disponible en <http://www.online-thwork.com/presen98.htm> citado por FRESNO, C. (2002). La Cadena de Valor y el Conocimiento Organizacional de la Sociedad del Conocimiento.

LLANES, W. (2004). La dirección estratégica en la empresa, Ed. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), La Habana.

MACINTOSH, A.(1999) Knowledge Management. AIAI Artificial Intelligence Applications Institute. University of Edinburgh, January 1999 : disponible en <http://aiai.ed.ac.uk/967alm/kamlnks.html> citada por Fresno, C. (2002). La Cadena de Valor y el Conocimiento Organizacional de la Sociedad del Conocimiento.

MANENE, L. (2010) La cadena de valor y sus aplicaciones. España. Disponible en: <http://luismiguelmanene.wordpress.com/2010/09/07/la-cadena-de-valor-y-sus-aplicaciones/>.

MUÑOZ-SECA, B. y RIVEROLA, J. (1997): "Gestión del Conocimiento", Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Ediciones Folio, Barcelona.

NONAKA, I. and TAKEUCHI, H. (1995) The Knowledge-Creating Company, New York Oxford. Oxford University Press. Citado por BUENO E. (1999) La gestión del conocimiento: Nuevos perfiles profesionales.

PENROSE, E. (1959): "The Theory of the Growth of the Firm", Wiley, Nueva York. citado por ALAMA, E. M. (2008). Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España .

PORTER, M. (1985) Competitive Advantage. The Free Press, Nueva York. Citado por Castellanos (2008) Pensamiento, herramientas y acción del estratega.

RAYPORT J. SVIOKLA J. (1995) Exploiting the Virtual Value Chain. Harvard Business Review. November-December. 1995. Traducción libre de Aguado R.J.:disponible en <http://spin.com.mx/~rjaguado>

SANZ I., ANTELO, Y. (2009). Gestión de la cadena de valor del conocimiento. En un caso de una organización que aprende. Ponencia. MICONS, CETDIR-CUJAE. Cuba. Disponible en: www.gestec.disaic.cu

STEWART, T. A. (1991): "Brainpower: How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset". Fortune, June 3, 44-60 citado por ALAMA, E. M. (2008). Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España .

----- (1998): "La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual", Granica S. A., Buenos Aires. citado por ALAMA, E. M. (2008). Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España .

WERTHER, W. B.; y K. DAVIS (2001). Administración de personal y recursos humanos, Ed. McGraw-Hill, México.