



## Herramientas de la gestión del talento humano y las perspectivas humanísticas de la gerencia actual

*Tools of human talent management and the humanistic perspectives of current management*

Ferramentas de gestão de talentos humanos e as perspectivas humanísticas da atual gestão do governo mexicano

**Nelly Germania Salguero Barba**

nelly.salguero@utc.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-8866-4121>

**Christian Paúl García Salguero**

crispagasss@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-0002-7567-5681>

**Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador**

Artículo recibido el 19 de marzo 2022 / Arbitrado el 4 de abril 2022 / Publicado el 26 de junio de 2022

### RESUMEN

Las propuestas generales sobre gerencia y gestión de recursos humanos han tendido hacia un enfoque filosófico humanístico que colocan al Ser Humano en el centro de sus preocupaciones. Estos planteamientos se suman a las teorías gerenciales, de liderazgo y cultura organizacional que pretenden facilitar los cambios en las organizaciones actuales. El objetivo consistió en determinar los contenidos humanísticos de las teorías gerenciales en las herramientas de gestión de talento humano. Se realizó una revisión sistemática cualitativa descriptiva a 90 documentos bibliográficos. Las organizaciones en la actualidad se encuentran inmersas en entornos complejos, caracterizados por el cambio constante. Se evidencia la necesidad de una labor específicamente teórica para lograr articular los enfoques de cambios en la gestión de talento humano y de los recursos humanos, con la orientación humanística que se proponen estas organizaciones.

**Palabras clave:** Liderazgo; Recursos humanos; Humanismo; Talento humano, Herramientas gerenciales

### ABSTRACT

General proposals on human resource management and management have tended towards a humanistic philosophical approach that places the Human Being at the center of their concerns. These approaches are added to the managerial, leadership and organizational culture theories that aim to facilitate changes in current organizations. The objective was to determine the humanistic contents of managerial theories in the tools of human talent management. A systematic descriptive qualitative review of 90 bibliographic documents was carried out. Organizations today are immersed in complex environments, characterized by constant change. The need for a specifically theoretical work to articulate approaches to change in the management of human talent and human resources, with the humanistic orientation proposed by these organizations, is evident.

**Key words:** Leadership; Human resources; Humanism; Human talent, Management tools

### RESUMO

Propostas gerais sobre gestão e gestão de recursos humanos tendem a uma abordagem filosófica humanista que coloca o Ser Humano no centro de suas preocupações. Essas abordagens se somam às teorias gerenciais, de liderança e da cultura organizacional que visam facilitar as mudanças nas organizações atuais. O objetivo é determinar o conteúdo humanístico das teorias gerenciais nas ferramentas de gestão de talentos humanos. Foi realizada uma revisão qualitativa sistemática descritiva de 90 documentos bibliográficos. As organizações hoje estão imersas em ambientes complexos, caracterizados por mudanças constantes. A necessidade de um trabalho especificamente teórico para articular abordagens para a mudança na gestão do talento humano e dos recursos humanos, com a orientação humanista proposta por essas organizações, é evidente.

**Palavras-chave:** Liderança; Recursos humanos; Humanismo; Talento humano, ferramentas de gestão

## INTRODUCCIÓN

**L**as incertidumbres del sistema económico mundial han exigido a las organizaciones que emprendan cambios permanentes para poder actuar, sobrevivir o destacar en un mercado internacional cada vez más competido en medio del proceso consolidado de globalización. Ello implica una cultura organizacional que resalte el conocimiento y la gestión del talento humano para poder impulsar adecuadamente las innovaciones y los cambios necesarios en medio de las turbulencias del entorno, en ese sentido la concepción del ser humano en una organización y su participación en ella implica el reconocimiento de competencias, conocimientos y habilidades que tiene el trabajador y el establecimiento de políticas, normas procesos y procedimientos que dan un marco de referencia para el desarrollo de las funciones, reflejándose en la productividad de la organización, estudios refieren que en las organizaciones donde la cultura organizacional se interesa por las personas se presenta un mayor bienestar laboral en sus trabajadores (Calderón, Murillo, y Torres, 2003).

De esta manera, la cultura organizacional es un factor relevante en el logro de un adecuado comportamiento organizacional y bienestar del trabajador, en cuanto a la perspectiva humanista de la gerencia actual, esta se propone promover la motivación interior para aumentar la calificación del personal, incrementando así la eficiencia y eficacia económica de una organización. El sentido de esta orientación es satisfacer la necesidad de formular objetivos de gestión que incorporen valores humanistas, como, por ejemplo, el crecimiento personal y el bienestar del trabajador, además, las rutinas de trabajo desarrolladas por las organizaciones (Sy Corvo, 2019).

La cultura organizacional y la gestión de talento humano dependen de un adecuado liderazgo que incorpore visiones y valores que permitan la dinámica de transformaciones requerida. Esto ha sido objeto de estudio de las diferentes teorías de la gerencia, cuyas tendencias actuales prestan una cada vez mayor atención a la gestión del talento humano, como un factor clave de éxito ante la complejidad de las realidades del mercado. Esta orientación se enmarca en la valorización del conocimiento como el principal factor productivo, al mismo tiempo que la responsabilidad social empresarial adquiere una mayor relevancia.

En cuanto a la concepción de liderazgo, también estas teorías humanistas en la administración han revisado y hacen sus propuestas, Salcedo (2016) hace una propuesta del concepto del liderazgo humanista, el cual centra su atención en el ser humano como tal. Se plantea desde esta perspectiva que los líderes comprenden que no basta con enfocar sus esfuerzos al logro de los objetivos y las metas de ganancias financieras de la organización, sino que se contemple también las orientaciones personales, pues hay que tomar en cuenta los factores

de fondo que tienen que ver con sus colaboradores que, en tanto son humanos, van más allá de lo meramente económico.

Moreno (2001) define este tipo de liderazgo como un enfoque de que la empresa no es otra cosa que una mancomunidad de personas y que la empresa existe por y en el entorno de las personas así que, si la empresa la constituyen fundamentalmente personas, el liderazgo humanista se debe ejercer desde la persona y debe ser dirigido hacia las personas. Estos aspectos configuran una opción, que atiende también a la complejidad de los entornos donde se desempeñan hoy las organizaciones. En ellos, se exagera la competencia, la innovación, el cambio permanente y la incertidumbre, por lo que los procesos internos de las empresas deben asumir acciones y estrategias difíciles y permanentes de transformación, que además deben incorporar elementos éticos, tales como la responsabilidad social, en los cuales es fundamental involucrar a todo el personal con una adecuada gestión del talento humano. Estas son también las preocupaciones centrales de tendencias teóricas de la gerencia, tales como el assessment center, el empowerment y el coaching, las cuales han causado un significativo impacto en la gestión del talento humano.

Estudiar y analizar esas teorías implica el examen de una serie de conceptos claves. Entre ellas, las básicas son el de cultura organizacional, el liderazgo y la gestión del conocimiento y el talento humano. Así, es notable cómo las perspectivas teóricas de la gerencia de recursos humanos, en términos generales, se han desplazado, desde el abordaje de la racionalidad de los actores en el seno de las organizaciones, hasta la centralidad que se le empiezan a reconocer a los aspectos subjetivos que orientan la acción colectiva. Pero, sobre todo, a la proposición de una perspectiva humanística que toca fundamentos como la misión y la visión de las organizaciones como tal, superando la orientación pragmática o utilitarista que se centra en la eficiencia y la eficacia y el rendimiento económico, sin reparar en los valores del humanismo. Así, hay una diversidad de miradas, lo cual evidencia el conflicto y el debate que hay entre estos puntos de vista, humanísticos, por una parte, y pragmáticos, por el otro, y que dan cuenta de las posiciones e intenciones de los mismos académicos cuando conceptualizan la cultura organizacional.

El objetivo principal en esta investigación fue determinar los contenidos humanísticos de las teorías gerenciales en las herramientas de gestión de talento humano, mediante la identificación de puntos de coincidencia con las perspectivas humanísticas de la gerencia y de la gestión de talento humano en los recursos humanos. Esta revisión teórico-conceptual supuso sentar las bases para una amplia reflexión teórica desde la perspectiva de la dirección estratégica, la gestión de los recursos humanos y la dirección estratégica en la gestión del talento. Este trabajo aporta un valor significativo a la Gerencia de Recursos Humanos (GRH) a nivel organizacional porque, desde una perspectiva proactiva, propone la profundización

conceptual que permitan a los equipos directivos de las organizaciones fortalecer sus habilidades técnicas, sociales, gerenciales y de liderazgo sobre la marcha; al tiempo que profundizar sus horizontes humanísticos.

## MÉTODO

**L**a metodología que se utilizó para identificar el aporte de la gestión del conocimiento a la competitividad de las organizaciones fue una revisión sistemática descriptiva. Esta revisión se fundamentó en la exploración y análisis del objeto de estudio de 90 texto, entre artículos científicos, libros y tesis, publicados en revistas indexadas, repositorios y editoriales desde el 2001 y hasta el 2020. El proceso de búsqueda se efectuó en bases de datos científicas como: Dialnet, EBSCO, Scielo, Redalyc, ELSEVIER, bases de datos de universidades, páginas web y editoriales. Se empleó como criterios de búsqueda las palabras clave: Liderazgo; Recursos humanos; Humanismo; Talento humano, Herramientas gerenciales. Se descartó bibliografía de acceso restringido. Con el proceso metodológico descrito se identificó y revisó inicialmente 65 artículos ,10 libros,15 tesis,8 páginas web sobre el tema verificando que cumplieran con los criterios de inclusión o exclusión. Finalmente fueron seleccionados 8 artículos, 4 libro y 4 tesis, 3 páginas web, que resultaron relevantes y se presentan en este artículo mediante la técnica de síntesis narrativa

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

**L**os principales resultados de la revisión sistemática realizada indican la importancia del liderazgo asertivo y su influencia en el cambio de la cultura organizacional, a través del uso de las herramientas gerenciales del talento humano. En esta época de globalización, en que el entorno del sistema económico se caracteriza por la competencia basada en la innovación y el uso intensivo del conocimiento y la tecnología, no basta la eficiencia y la eficacia en la producción para las organizaciones, sino que se incorporan elementos filosóficos, el humanismo, y sobre todo éticos, la responsabilidad social, además de una mayor atención al equipo humano. Nuevos rumbos han surgido en el campo administrativo que reflejan continuamente el papel de la gestión organizacional en el éxito de las empresas en las diversas metas a alcanzar (Vargas, 2020).

De acuerdo a estas teorías, se ha reformulado en un sentido humanístico el perfil directivo de las organizaciones. Ahora no solo se trata de posicionar un bien o un servicio en el mercado, o de conseguir aumentar la rentabilidad del negocio de que se trate, sino también de realizar valores humanos de responsabilidad social e incluso, cuando se trata de la gestión del recurso humano, de crear las condiciones específicas para encontrar la felicidad y mejorar

la calidad de vida. En este sentido, hay un elemento ético de partida para el logro, que es el grado de involucramiento y especialización del personal, tanto en responsabilidades públicas como en las empresas privadas (Vargas, 2008).

Se plantea entonces un liderazgo que, desde la gerencia, dirija todos los esfuerzos hacia la creación de una cultura organizacional de sentido antropocéntrico; es decir, que tenga como objetivo último el ser humano. Esto implica una nueva responsabilidad, puesto que ya el líder en gran parte de las organizaciones, afronta el reto de la innovación y la transformación acorde con la incertidumbre de los mercados globalizados, lo cual implica los principios de la administración tradicional, para tender hacia liderazgos orientados a la generación de una cultura organizacional centrada en el SER, con un compromiso moral y ético excepcionalmente Humanista, sin descuidar el éxito financiero de las organizaciones (Vargas, 2008).

Así, se necesitan formas organizacionales que logren equilibrar el sentido existencial de ser persona con la eficiencia y productividad que los tiempos modernos demanda. Esto implica un liderazgo fundamentado en valores, para abrir la vía hacia la flexibilidad, el espíritu participativo y colaborativo de sus asociados, el respeto al alter, la solidaridad, consideración de la subjetividad (libertad de pensamiento) y de las emociones, el buen uso de las TIC, el respeto al medio ambiente, entre tantos otros que comprometen al líder para resaltar lo que significa la esencia humana (Vargas, 2020).

Por tal motivo, es necesario e imprescindible adherirse a normas y estrategias para el reclutamiento y selección de personal competente en una organización, de acuerdo con las tendencias actuales que caracterizan el concepto organizacional de habilidades y competencias directivas (Álvarez, Córdova, y Lascano, 2017). Es importante considerar el talento administrativo como un claro ejemplo de la idoneidad de las habilidades y competencias directivas para el éxito empresarial. Tanto los empresarios como los gerentes y equipos de apoyo a las personas deben entender que la función de un gerente representa más que un acto de control y evaluación del trabajo. Un gerente es alguien que promueve la visión de la organización y es el mediador entre los intereses generales de la organización y las expectativas profesionales y funcionales de cada miembro del establecimiento (López, Marulanda y Isaza, 2011).

También deben desarrollarse estrategias para mejorar las habilidades y competencias gerenciales, enfocándose en el talento humano de las organizaciones, como una respuesta adecuada y oportuna desde el punto de vista personal, académico y organizacional. Por lo tanto, ante esta situación, se propone aplicar estrategias de gestión para mejorar su eficiencia operativa. Los recursos humanos constituirán en el siglo XXI el recurso competitivo más

importante, pues son determinantes en la materialización de las relaciones con los clientes, constituyen una fuente de ventaja competitiva sustentable y con una adecuada preparación desempeñan un importante papel como agentes de cambio de las organizaciones (Fleitas Triana, 2002).

En la actualidad existen programas muy eficaces para los directivos de recursos humanos, que buscan incrementar la eficiencia de las personas potenciando sus competencias y darles el mejor uso en beneficio de la organización. Entre algunas de ellas están: el assessment center, coaching, el empowerment, todas estas se asocian al entusiasmo para el éxito. El llamado Assessment Center (Centro de Evaluación) es una técnica para identificar el mejor talento para un puesto. Una gestión de talento humano debe ejecutar su papel desde el momento en que se hace el proceso de reclutamiento de su personal. Es precisamente por esto que las organizaciones tratan de tener dentro de su empresa a trabajadores con habilidades sobresalientes y es tarea de recursos humanos ubicar a los mejores candidatos.

Al respecto, Thornton y Gibbons (2009), describe los centros de evaluación (AC) como la colaboración de múltiples evaluadores que observan el comportamiento de los candidatos relevante para las dimensiones relacionadas con el trabajo en múltiples ejercicios de simulación para mejorar los procesos de gestión del talento como la selección, promoción, identificación temprana del potencial de gestión, diagnóstico de necesidades de desarrollo y competencias de desempeño de capacitación. El método ha demostrado ser válido, justo y rentable en países de todo el mundo.

Por su parte, Meiring y Buckett (2016) definen el AC como “Un proceso de evaluación estandarizado en el cual uno o más participantes completan múltiples ejercicios de simulación de comportamientos y son observados por múltiples evaluadores que están entrenados para observar y evaluar a cada participante contra una serie de construcciones conductuales relacionadas con el trabajo conocidas como competencias” (Meiring y Buckett, 2016). El assessment center se encarga de realizar una evaluación estandarizada a través de diferentes técnicas que le permite examinar, valorar y analizar el potencial que el futuro trabajador tiene. De esta manera, se identificarán las capacidades, habilidades y experiencias del postulante, adicionalmente permite saber que habilidades de liderazgo tiene el talento humano, que puedan ser canalizados para el logro eficiente de los objetivos organizacionales.

Los ejes de acción del Assessment Center según Becerra (2017), para que sea realmente efectivo, debe ejecutar ciertas tareas básicas que unen los test clásicos de reclutamiento y pruebas interactivas. En la actualidad, algunas de las que se emplean son: Convocatoria grupal, Ejecución de caso práctico. Entrevistas individuales y grupales y Test psicotécnico.

Las mismas se clasifican en aptitud verbal, aptitud numérica, aptitud administrativa, razonamiento y memoria. Algunos de los beneficios del assessment center según expresa Díaz (2020) están referidos a la reducción del sesgo, ya que se tiene un panorama más objetivo. En conclusión, ayuda a conocer mejor a sus posibles colaboradores para poder tomar mejores decisiones de quién tomará la plaza disponible. Con la implementación del assessment center, pueden conocer más a fondo las capacidades y habilidades de las personas y pueden ver cómo se podrían desenvolver en el ámbito para el que se requiere (Díaz, 2020).

Otra estrategia para la gestión del talento humano es el Coaching. Viene de la palabra inglesa "coach" referida a entrenadores de atletas en deportes. Al respecto, Withmore (2011) lo define expresando que es una forma de gerenciar a las personas influyendo en sus pensamientos, en el ser y estar. En este sentido un verdadero coach debe gestionar el talento humano, lo cual implica despertar su creatividad y potencial interno. Entre las principales tareas del Coaching que los directores o gerentes de la administración del personal han identificado que un buen coach debe ejecutar se encuentran, que debe guiar a los trabajadores para que alcancen las tareas propuestas por la compañía, identificar las fortalezas y habilidades de cada empleado. Una vez identificados se deben establecer acciones para incrementar las competencias y ponerlas al servicio de la organización.

Igualmente, el coach tiene que ser una persona altamente creativa y estratégica, para saber guiar a los trabajadores, tiene que saber crear experiencias de aprendizaje para los empleados, en pocas palabras contar con un amplio conocimiento en el tema, pues es quien se encargará de guiar a la persona en sus labores y quien tendrá de ayudarla a cumplir sus metas. Wolk (2007), hace referencia diciendo que el coach es un soplador de brasas. Esta afirmación quiere decir que debe avivar o encender la mente del individuo como estrategia para despertar sus motivación y habilidades innatas. Su finalidad es el conocimiento de las personas diagnosticando sus fortalezas y debilidades para orientarlos al mejoramiento continuo, para beneficio de la organización y lograr el crecimiento personal y profesional del individuo.

Otra herramienta fundamental es el empowerment. En el momento en que la gerencia de recursos humanos ubica a los candidatos idóneos, y detectado sus competencias, debe seguidamente hacer una inversión para alinear sus esfuerzos con los objetivos de la organización. Al respecto, Acuña y González (2017) destaca que es una herramienta que pretende guiar a la empresa para que pueda distribuir toda la carga de trabajo entre todos los empleados. Para esto, es importante generar planes para la capacitación orientados a desarrollar habilidades para la mejor toma de decisiones. Es así como el empowerment busca que en la empresa exista una responsabilidad compartida entre todos los empleados.

Uno de los principales objetivos del empowerment según Sandhya y Sulphey (2020) es darles la confianza a todos los trabajadores para que puedan tener un papel más activo y propositivo en cada una de las asignaciones, es decir, busca que cada uno aporte, desde su rango, estrategias convenientes en pro de la compañía. Por la complejidad del entorno organizacional, se debe aceptar que en las actividades que realiza cada individuo, debe aprender a confiar, a delegar tareas, y motivar a la gente, a que reconozcan sus acciones y agradecer lo que hacen, también saber hacer reclamos firmes ante algún incumplimiento, pero siempre respetando a la persona, premiar y a fijar reglas claras de funcionamiento con quien unimos esfuerzos en proyectos comunes. Igualmente saber ponerlo en práctica, para ir construyendo el capital relacional, con la confianza necesaria en los colaboradores, como estrategia que conlleva al éxito.

También Sandhya y Sulphey (2020) establecen algunas de las ventajas de aplicar esta herramienta tales como: Mejoras en la productividad de la compañía, responsabilidad compartida, aumento del liderazgo, aumenta el compromiso, mejora el ambiente laboral y aumenta el sentido de pertenencia para alcanzar las metas de forma eficiente en cuanto a tiempo y costos, las ventajas descritas anteriormente permitirán mejorar el clima organizacional y aumentar la eficiencia en el logro de los objetivos organizacionales, dándole mayor capacidad al individuo para su accionar en su área de responsabilidad. Es importante destacar que las herramientas gerenciales anteriormente descritas tienen como eje fundamental el desarrollo del individuo, en este sentido un líder orientado hacia las relaciones se preocupa por la gente, siembra confianza y respeto recíprocos y escucha para conocer las necesidades de sus seguidores (Sierra, Ortiz, Rangel, y Alvarado, 2010).

A partir de lo expresado (Sierra, Ortiz, Rangel, y Alvarado, 2010) se denota que siendo las personas el eje fundamental para el accionar de las herramientas gerenciales estas deben basarse en asertivas relaciones personales, de manera de motivar e influenciar al individuo, lo cual puede lograrse a través del liderazgo que este orientado a potenciar a las personas, a través del desarrollo de nuevas habilidades y competencias, orientadas al crecimiento personal que redundara en beneficios para la organización. Precisamente el rol del liderazgo es servir como agente catalizador del cambio, ser un verdadero modelo y fomentar las mejores relaciones interpersonales basadas en la asertiva comunicación, respeto, motivación, meritocracia y ética, que permita desarrollar al individuo. Es decir, la clave el liderar los cambios a través de la aplicación de estas herramientas gerenciales, que le permitan como se mencionó anteriormente un desarrollo integral de la persona (García, 2010).

Ahora bien, desde un enfoque analítico algunos de estos indicadores de administración y gestión de talentos, tienen valores diferentes debido a la gran articulación entre ellos. Sin

embargo, la capacidad de desaprender, la perspectiva global y la legitimidad de aprender de los propios errores, posibilitando y estimulando la innovación y encontrando mejores formas de hacer las cosas, pueden considerarse como los primeros índices de este valor. Al sintetizar y haber analizado cada uno de los valores fundamentales, identificados como necesarios para efectuar cambios organizacionales en la actualidad, se puede identificar la necesidad de la delegación de autoridad, apertura en la comunicación, participación, cultura de la colaboración y aprendizaje continuo.

Estos indicadores son especialmente importantes en la práctica organizacional, pues a través de ellos es posible determinar si existen o no los valores señalados en la cultura de la organización. Además, una vez realizado un diagnóstico, las métricas permitirán ver qué aspectos se deben revisar y/o profundizar para alinear la organización a través de los valores humanos identificados. La idea de que el comportamiento organizacional puede moldearse intencionalmente por un conjunto de características laborales es de gran importancia para aquellos interesados en planificar el cambio organizacional.

## Discusión

La revisión sistemática realizada plantea la discusión acerca de cómo llevar a la práctica del liderazgo en la gestión del talento humano, al mismo tiempo que se toman en cuenta las amplias perspectivas de una gerencia humanística, guiada por principios éticos que, a la vez, logren los objetivos de eficacia, eficiencia y rendimiento y ganancia financiera para las organizaciones. En este sentido, las posiciones de los autores que describen en términos generales las perspectivas de una gerencia humanística, como Vargas (2020), Sierra, Ortiz y colaboradores (2010), no se articulan explícita ni directamente con las tendencias de gerencia que adquieren relieve con la actual sociedad del conocimiento y la gestión del talento humano, explicadas por los otros autores como López, Marulanda e Isaza (2011).

En este sentido, es valioso el aporte de Fleitas Triana (2002), en el sentido de vincular cada escuela de recursos humanos con tendencias gerenciales más amplias, específicamente en las tendencias de Control total de la calidad, justo a tiempo, reingeniería y gestión del conocimiento. En su revisión y confrontación de esas propuestas teóricas llega a la conclusión de que Los modelos de gestión de los recursos humanos y del talento humano desarrollados internacionalmente demuestran la necesidad de que en las actividades de gestión interactúen acciones de diseño ingenieril, técnico-económicas, organizativas y de comportamiento humano con vistas a lograr convertir el recurso humano en una fuente de ventaja competitiva sustentable de la organización (Fleitas Triana, 2002). Esta conclusión replantea que el enfoque predominante es el pragmático o utilitarista, orientado hacia la eficacia y la eficiencia, más que al logro de objetivos humanísticos.

Una interpretación que puede superar este escollo de la conexión lógica entre una gerencia humanística y las herramientas de la gestión de talento humano es que se trata de discursos que se refieren a problemáticas a diferentes niveles. En este sentido, cabría indicar que, si bien hay una búsqueda que incluso se define a sí misma como filosófica, en el sentido de fundarlas en el humanismo de la modernidad, no hay una consecuencia directa en los criterios para aplicar las herramientas de gestión de talento humano explicadas, es decir, el AC, el empowerment y el coaching. De esta manera, la aplicación de esos enfoques queda condicionada a la situación concreta de cada organización y las circunstancias en la que debe operar.

Se hace necesario entonces enfocar nuevas investigaciones de carácter específicamente teórico, para articular la perspectiva humanística con, por una parte, las propuestas de ética organizacional como la responsabilidad social empresarial en sus diferentes tendencias, y por otra parte, las propuestas referidas a las técnicas de gestión de talento, que comprendan también la gestión del conocimiento y la innovación, que incluye las estrategias de incorporación de las Tecnologías, específicamente las de Información y Comunicación. La confrontación entre los niveles de abstracción y de análisis de las propuestas teóricas revisadas, permiten acercarse a la confrontación entre tendencias de orientación más que todo pragmáticas, más orientadas a la eficiencia, la eficacia y el logro de ganancias financieras, y otras, más principistas, que se orientan hacia la felicidad y la realización del Ser Humano de tendencia humanística (Trejo, 2008).

Hay que tomar en cuenta que, en el siglo pasado, las organizaciones han sufrido ataques de patrones de cambio estructural primero, luego tecnológicos, y numerosos fracasos debido a la creencia de que a los individuos les gustará responder a estos cambios, ignorando la importancia de la composición humana y la resistencia al cambio. De hecho, a partir del año 1980 no se inventó el término cultura organizacional, a lo sumo se le denominó clima organizacional. Por su parte, competir hoy no significa sólo tener más tecnología y mejor calidad, o estructuras en constante cambio; esto no es suficiente, implica organizaciones ágiles con individuos que aprenden más rápido y continuamente, que trabajan de manera integrada, jefes que no renuncian a sus responsabilidades, tienen suficientes subordinados de fe para empoderarlos y empleados con suficiente confianza en la organización para comprometerse, innovar y cambiar (Lam, 2011).

Se trata del flujo recíproco de información que nos permite adelantarnos a la competencia, dejar atrás el secretismo y conservar la información como herramienta de poder. El conocimiento, y por tanto las personas que lo poseen, es el recurso más importante en las organizaciones, ante esta realidad, los cambios organizacionales deben articularse claramente en torno al individuo y los valores que lo pueden llevar a evolucionar en dirección a una nueva cultura (autorización, comunicación abierta, participación, colaboración y

aprendizaje continuo) (Hernández y Yohannis, 2006). Para ello es necesario diagnosticar la organización a través de estos valores nos permitirá saber si se han sentado las bases para iniciar el camino del cambio organizacional, o viceversa, se debe iniciar un proceso globalmente interconectado de estos valores como paso previo hacia modificando la cultura y haciéndola cambiante, reduciendo la resistencia y aumentando las posibilidades de éxito, reduciendo el costo, el tiempo y el esfuerzo necesarios para alcanzar las metas se fijó la meta final.

## CONCLUSIONES

**L**as organizaciones en la actualidad se encuentran inmersas en entornos complejos, caracterizados por la incertidumbre y el cambio constante, por lo que deben afrontarlo y dar respuestas asertivas, en aras de mantener una posición competitiva y su sobrevivencia en el tiempo. Esto exige un nuevo tipo de liderazgo organizacional que logre integrar los objetivos relacionados con la eficacia y la eficiencia con los fines humanísticos vinculados con principios éticos.

Son varias las herramientas gerenciales que se pueden usar en el marco de las nuevas tendencias organizacionales, entre ellas las que se mencionaron en la presente investigación, las cuales tiene como eje fundamental la gestión del talento humano como activo intangible más importante, lo cual le permitirá potenciar sus habilidades y destrezas para que sean eficientes en la ejecución de sus actividades y en un efecto sistémico contribuyan al logro de los objetivos de la organización, desde su área de responsabilidad. Igualmente permitirán el posicionamiento del talento humano y lograr la multifuncionalidad como estrategia para su crecimiento personal y organizacional.

Es importante comprender que la cultura organizacional como elemento clave del direccionamiento estratégico, tendrá un rol clave en el accionar de las personas, por lo que debe fomentar el cambio, como estrategia para afrontar la complejidad tanto interna y externa, lo cual requiere fomentar valores tendentes a la innovación, para que los cambios sea un común denominador en la organización. Lo anterior requerirá de un liderazgo asertivo de los gerentes de todos los niveles funcionales, vistos como verdaderos modelos, y sean vistos como agentes de cambio. Lo anterior permitirá a la organización estar preparada para afrontar la incertidumbre, apalancada en el liderazgo en la asertiva gestión del talento humano.

Esta revisión sistemática mostro la necesidad de una labor específicamente teórica para lograr articular los enfoques de cambios en la gestión de talento humano y de los recursos humanos, con la orientación humanística que se propone en la actualidad.

## REFERENCIAS

- Acuña, G., y González, I. (2017). Diseño De Puestos De Trabajo En La Empresa. Chiquinquirá: Universidad Pedagógica Y Tecnológica De Colombia
- Álvarez, A., Córdova, T., y Lascano, M. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional. Cultura – cambio – forma – fuerza. *Revista Científica Hermes - FIPEN*, 304-324
- Becerra, L. (2017). Aplicación del Assessment Center para Mejorar el Proceso de Sistema de Selección de Personal por Competencias Laborales. Buenos Aires: Universidad Juan Agustín Maza Facultad De Ciencias Empresariales y Jurídicas
- Calderón, G., Murillo, S., y Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 109-137
- Díaz, D. (2020). Assessment center y selección de personal. Bogotá: Fundación Universidad de América Repositorio Lumieres
- Fleitas Triana, S. (2002). Recursos humanos en las filosofías gerenciales y las tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo. *Recursos humanos*
- García, J. (2010). El Agente De Cambio Organizacional: Su Rol Y Propósitos. *Contribuciones a la Economía*
- Hernández, F., y Yohannis, M. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *ACIMED*, 14(1)
- Lam, A. (2011). Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación. Obtenido de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/organizaciones-innovadoras-estructura-aprendizaje-y-adaptacion/>
- López, M., Marulanda, C., y Isaza, G. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 117 – 139
- Meiring, D., y Buckett, A. (2016). Best practice guidelines for the use of the assessment center method in South Africa. *Journal of Industrial Psychology*
- Moreno, C. (2001). *Liderazgo Humanista y Acción Directiva*. Barcelona: C. Císter
- Salcedo, C. (2016). *El Liderazgo Humanista Y Su Importancia En Las Empresas* Contact Center. Bogota D.C.: Universidad Militar Nueva Granada
- Sandhya, S., y Sulphrey, M. (2020). Influencia del empoderamiento, el contrato psicológico y el compromiso de los empleados en las intenciones de rotación voluntaria. *Revista Internacional de Productividad y Gestión del Desempeño*, 3-10
- Sierra, W., Ortiz, A., Rangel, O., y Alvarado, M. (2010). Liderazgo Moderno y Tendencias Gerenciales: cambios paradigmáticos en la universidad como empresa del conocimiento. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 11-22
- Sy Corvo, H. (2019). Teoría humanista de la administración: características, ventajas. Obtenido de <https://www.lifeder.com/teoria-humanista-administracion/>
- Thornton, G., y Gibbons, A. (2009). Validity of Assessment Centers for Personnel Selection. *Human Resource Management Review*, 169-187
- Trejo, S. (2008). Teoría del desarrollo organizacional. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacional/>
- Vargas, J. (2008). El humanismo y las nuevas formas organizacionales ¿un equilibrio entre humanismo y productividad? . Sincco La Salle
- Vargas, L. (2020). Gerencia del siglo XXI: visión de un liderazgo hacia una cultura organizacional humanista. *Gerentia*, 310-320
- Withmore, J. (2011). *Coaching, el método para aumentar el rendimiento de las personas*. México: Longo Academia EDU
- Wolk, L. (2007). *Coaching, el arte de soplar velas*. Buenos Aires: Granaldea Editores