



Recepción: 15 / 02 / 2018

Aceptación: 19 / 04 / 2018

Publicación: 01 / 09 / 2018



Ciencias económicas y empresariales

Artículo de investigación

Aproximaciones a un modelo integrado y sistémico de gestión del talento humano en las organizaciones

Approaches to an integrated and systemic model of human talent management in organizations

Abordagens para um modelo integrado e sistêmico de gestão de talentos humanos em organizações

Carlos H. Cubillos-Calderón^I
chcubi@ut.edu.com

Juan F. Reinoso-Lastra^{II}
jfreinos@ut.edu.com

José A. Vera-Calderón
javerac@ut.edu.co

Correspondencia: chcubi@ut.edu.com

^I Docente de la Universidad del Tolima, Ibagué, Tolima, Colombia.

^{II} Docente de la Universidad del Tolima, Ibagué, Tolima, Colombia.

^{III} Docente de la Universidad del Tolima, Ibagué, Tolima, Colombia.

Resumen

En el marco de un proyecto de investigación, liderado por el grupo de investigación ECO de la Universidad del Tolima, Colombia, se realizaron durante 18 meses, 5 talleres en los cuales participaron 60 estudiantes de posgrado en Gerencia del talento humano, siendo analizadas 19 empresas de la región, en las cuales eran directivos. El objetivo era construir un sistema de indicadores de gestión del talento humano, para lo cual, el proceso metodológico se inicia consultando las nuevas tendencias (factores estratégicos) para identificar factores organizacionales, que se operacionalizan con variables de gestión, de las cuales se elaboran indicadores aplicados al talento humano. El resultado es un modelo integrado y sistémico de gestión del talento humano en las organizaciones, que contiene los cuatro elementos relacionados. Las conclusiones se orientan a plantear la necesidad de tener una visión sistémica y humana para un modelo de gestión, que afecta positivamente una cultura organizacional en donde se estimula la productividad, el desarrollo personal y social.

Palabras claves: indicadores de gestión; factores estratégicos; cultura organizacional; factores organizacionales.

Abstract

Within the framework of a research project, led by the ECO research group of the Universidad of Tolima, Colombia, five workshops were held over 18 months in which 60 graduate students in Human Talent Management participated, and 19 companies were analyzed of the region, in which they were managers. The objective was to build a system of human talent management indicators, for which, the methodological process begins by consulting the new trends (strategic factors) to identify organizational factors, which are operationalized with management variables, from which indicators are elaborated and applied to human talent. The result is an integrated and systemic model of management of human talent in organizations, which contains the four related elements. The conclusions are oriented to raise the need to have a systemic and human vision for a management model, which positively affects an organizational culture where productivity, personal and social development are stimulated.

Keywords: management indicators; strategic factors; organizational culture; organizational factors.

Resumo

No âmbito de um projeto de pesquisa, liderado pelo grupo de pesquisa ECO da Universidad del Tolima, Colômbia, foram realizadas cinco oficinas durante 18 meses, das quais participaram 60 alunos de pós-graduação em Human Talent Management e 19 empresas. Da região, em que eles eram gerentes. O objetivo foi construir um sistema de indicadores de gestão de talentos humanos, para o qual o processo metodológico começa por consultar as novas tendências (fatores estratégicos) para identificar fatores organizacionais, que são operacionalizados com variáveis gerenciais, a partir dos quais são elaborados indicadores. Aplicado ao talento humano. O resultado é um modelo integrado e sistêmico de gestão do talento humano nas organizações, que contém os quatro elementos relacionados. As conclusões são orientadas para levantar a necessidade de se ter uma visão sistêmica e humana para um modelo de gestão, que afeta positivamente uma cultura organizacional onde a produtividade, o desenvolvimento pessoal e social é estimulado.

Palavras chave: indicadores de gestão; fatores estratégicos; cultura organizacional; fatores organizacionais.

Introducción

Considerar la organización y su gestión como un sistema, permite visualizarla como un conjunto de partes interrelacionadas entre sí, que actúan de manera armónica e integrada, para desempeñar una función colectiva con el fin de alcanzar un objetivo. Cualquier sistema está compuesto a su vez de subsistemas, los cuales, por el principio de recursividad, se consideran individualmente también como sistemas. Es importante tener este concepto claro, pues según Blank (1990), las organizaciones deben diseñar sus modelos de gestión, para ejercer estratégicamente sus procesos administrativos (planeación, organización, dirección y evaluación o control) de manera holística en función de objetivos generales que consultan realidades externas e internas. En este orden de ideas, no basta con aplicar un modelo de manera aislada o caprichosa, pues resultaría finalmente

una visión muy parcial y poco estratégica de la organización, como la mecanicista o la orgánica (Morgan, 1995)

De otro lado, se incluyen los indicadores de gestión como unidades de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a los cambios de su entorno, su misión, visión, objetivos. En tal sentido, el indicador es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados (Bahamón, 2008), procurando un mejoramiento continuo en la organización, ya que: “lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse” (Serna, 1997). Resaltando la importancia que para la gerencia moderna representan como instrumento de acción y evaluación, de procesos y resultados, tanto en la construcción de objetivos dentro de planes como en su implementación, ejecución, evaluación. Para Amaya (2005), los indicadores de gestión son señales cuantitativas y cualitativas que sirven para observar el comportamiento de una variable. Se pueden definir:

Según su clase, pueden tener atributos como: cantidad, calidad, oportunidad, eficiencia, eficacia, efectividad, impacto, calidad y costo.

Según el criterio de evaluación: contra un estándar histórico o una meta.

Según la frecuencia de evaluación y las áreas involucradas como por ejemplo las que producen datos, las que procesan datos y las que toman decisiones.

Si consideramos que la gestión del talento humano, puede desarrollar una ventaja competitiva sostenible para la organización (Robbins, 2005), se requiere, la aplicación de variables e indicadores de gestión, para conocer de manera precisa su efectividad, entendida como su aporte a los objetivos de la organización. Robbins propone que las organizaciones desarrollen prácticas laborales de alto rendimiento como equipos de trabajo autodirigidos, grupos para la solución de problemas, fomento del comportamiento innovador y creativo, amplia participación de los empleados, uso de encuestas sobre actitudes de los empleados, integración interfuncional. Por ello, mediante el uso de la metáfora del árbol, es posible elaborar un modelo integrado y sistémico de gestión del talento humano, desde el alineamiento estratégico de la organización con factores externos que hacen parte de su entorno, la definición e inclusión de nuevos factores organizacionales a nivel general y del área, y su operacionalización, a través de variables e indicadores de gestión como unidades de medición para las actividades que lo comprenden,

asegurando el suministro de información precisa y confiable (Senn, 1990) sobre su efectividad. Además, permite contar con información precisa y clara sobre el desarrollo del talento humano, en su aporte de valor a la organización, de tal manera que esta se realice alineada estratégicamente con la misión, visión, cultura organizacional, principios, entorno y otros factores estratégicos, sin perder de vista, que son unidades de medida.

Los indicadores de gestión hacen parte de un sistema de control de gestión que tiene como objetivo contribuir a una gestión eficaz y eficiente de las organizaciones, facilitando a sus integrantes información permanente e integral sobre su desempeño, lo que les permite autoevaluar su gestión y tomar decisiones para mejorar los niveles de aprendizaje en la organización. El indicador de gestión, es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas” (Beltrán, 1998). Arizabaleta (2004) expresa que los indicadores de gestión son elementos del sistema de gestión que se crean con el propósito de obtener información significativa, sobre los aspectos críticos o claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos. A pesar de sus ventajas, los indicadores proporcionan cifras abstractas y tienen un carácter altamente relativo, presentan un cuadro fragmentado de la realidad y revelan la actuación pasada de la organización. Son por lo tanto indicadores de resultados o indicadores efecto. Estos pueden ser de eficiencia (miden el uso adecuado de recursos para obtener un producto o servicio), de eficacia (el logro de los atributos de los resultados propuestos) y de efectividad (medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles). Se quiere superar el carácter técnico y matemático de los indicadores para hacerlos más estratégicos y humanos.

La propuesta del modelo gerencial, conserva el direccionamiento estratégico de la organización, integrándolo a la cultura organizacional y permitiendo tomar decisiones que contribuyan al desarrollo de la gente y la organización a través de indicadores de gestión acordes a las nuevas realidades del entorno (factores estratégicos) y de la organización en su gestión del talento humano (factores organizacionales). Por otra parte, en el área de gestión del talento humano, aparecen nuevas variables asociadas a la innovación, creatividad, felicidad, bienestar que presentan dificultades para su aplicación por no tener indicadores de gestión. En este modelo se determinan y se operacionalizan dichas variables, siempre y cuando correspondan

estratégicamente a los factores estratégicos y organizacionales, lo cual se asegura con la aplicación del Modelo propuesto. Lo más importante, es vincular de manera integrada y sistémica, el área de gestión del talento humano, para que de manera efectiva contribuya a los factores estratégicos de la organización (David, 1997 y Serna, 2002).

González (2010) señala que las personas son la base fundamental para mantenerse en la complejidad organizacional, por tanto, la nueva gerencia requiere “hombres emprendedores que acaten los cambios y focalicen la calidad atendiendo la velocidad con que se presentan, la versatilidad de los recursos humanos para afrontarlos y la flexibilidad de la organización para atender a las demandas de su entorno interno y externo”.

García (2009) plantea que “la gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización”, así llega a formular cinco macroprocesos de Gestión humana en las organizaciones, que se realizan en forma secuencial pero no pueden verse de forma aislada y, “deben identificarse de acuerdo con un objetivo planteado, ya que son un conjunto de actividades o eventos que se realizan con un fin determinado”. La misma autora (2014) presenta un modelo explicativo que relaciona estratégicamente los cinco procesos de gestión humana y ocho temáticas de responsabilidad social empresarial, definiendo una matriz en la que se identificaban el número de prácticas de gestión humana presentadas en una empresa en estudio correspondientes a cada relación, demostrando que la gestión humana aporta un valor estratégico importante en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial.

Para el BCG (2008) al referirse a las tendencias del entorno, dice: “el ritmo del cambio se ha acelerado drásticamente en las últimas décadas y ha producido cambios sísmicos tanto en los negocios como en la sociedad. Una de las consecuencias de estos cambios, que se esbozan a continuación, es que las personas son ahora más importantes que nunca en la consecución del éxito, y esta tendencia seguirá aumentando en el futuro”. A continuación, plantea varias tendencias como la importancia del talento y el liderazgo, la globalización de las organizaciones,

el envejecimiento de las personas que trabajan en puestos clave de la organización, el menor número de hijos por familia, el mayor cuidado por el bienestar emocional de las personas.

Otros autores advierten que “existen algunos indicadores que tendrán la influencia más considerable en el desempeño de la organización durante los años venideros. Ellos son liderazgo, compromiso, manejo del talento y el aprendizaje e innovación. Todos están relacionados entre sí y la imposibilidad de lograr excelencia y competencia en uno solo de ellos resultará en el fracaso de todos”, por lo cual, es necesario empezar a pensar en modelos gerenciales que incorporen estos factores organizacionales y los empiecen a operacionalizar mediante variables e indicadores de gestión.

Implícito en el modelo está la cultura organizacional, respecto a lo cual Anzola (2011) pone como elemento de perdurabilidad y competitividad organizacional, frente a los rápidos cambios en la sociedad, no solo en el campo de la ciencia y la tecnología sino en los conceptos acerca de la naturaleza humana. Por lo cual, la organización como sistema de aprendizaje social y espacio social, mediante la cultura organizacional logra que la persona internalice e incorpore un conjunto de pautas que formarán su identidad organizacional y darán sentido a su trabajo y a las relaciones sociales que construye (cohesión interna).

Importancia del Problema

Retomando a González (2010) desde su concepto de la complejidad organizacional, es necesario tener una visión sistémica que involucre lo humano al expresar que “en esta ocasión se debe recordar que dentro del desarrollo de la cultura de las organizaciones y la complejidad de la acción gerencial es necesario un pensamiento que haga las conexiones de las partes. Que haga la conexión de lo global con lo local, un pensamiento que relacione el todo con las partes y las partes con el todo, esto es para toda organización, un pensar fundamental”.

Basado en trabajos anteriores de Reinoso y Uribe (2012), se evidencia que la aplicación de cualquier modelo gerencial implica un cambio e intervención en la cultura organizacional. Se muestra como los indicadores de gestión, se convierten en una herramienta gerencial que puede utilizarse para diseñar objetivos y medir sus resultados. Sin embargo, los indicadores de gestión se realizan de forma aislada, individual y operativa, olvidando que tal proceso implica la participación de las personas, lo cual afecta la cultura organizacional y se desalinea

estratégicamente, al no relacionarlos con factores generales y particulares de un área organizacional, quitándoles su naturaleza sistémica y holística, pues se desagregan del todo organizacional.

Igualmente, para profundizar en el problema, se realizaron talleres para profesionales relacionados con el talento humano en las organizaciones, en los cuales, se evidencia la necesidad de plantear de manera sistémica y holística, un modelo integrado y sistémico de gestión para su aplicación en el área de talento humano de las organizaciones, dado que se considera un área que puede suministrar una ventaja competitiva sostenible a la organización (Robbins, 2005, 282).

Por otra parte, en el área de Gestión del talento humano, existen factores estratégicos y variables, fundamentales para consolidar una cultura organizacional orientada a un equilibrio entre lo organizacional y lo personal, que pueden resultar siendo abstractas e invisibles, sino son medidas a través de indicadores de gestión, de tal manera, que pueda suministrar información cierta y precisa de su comportamiento y su aporte a los objetivos de la organización.

Metodología

Se realizan dos macroprocesos y cuatro niveles de análisis para construir el modelo, las cuales se describen a continuación:

I. Análisis y definición a nivel macro: en esta etapa se realizan dos niveles de análisis.

Factores estratégicos: se enfatiza en la relación de las organizaciones con los objetivos de desarrollo sostenible, las nuevas tendencias del entorno y las características de las personas (económicas, sociales, culturales, políticas, jurídicas, ambientales y tecnológicas), en aras de incorporar nuevas variables de gestión que se alineen estratégicamente con los cambios que suceden en el entorno organizacional.

Factores organizacionales: Se trabaja a nivel general de la organización, buscando que los resultados encontrados y denominados factores estratégicos se puedan encontrar en la misión, visión, principios o valores, objetivos de la organización y del área de gestión del talento humano.

II. Operacionalización

En este macroproceso se encuentra dos niveles de análisis, buscando identificar y operacionalizar unas variables de gestión que surgen de los factores organizacionales, para poder encontrar métricas a través de indicadores de gestión, de tal manera que el modelo aporte información precisa del comportamiento de la organización.

VARIABLES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: son medidas del comportamiento de las personas, relacionadas con los factores organizacionales.

INDICADORES DE GESTIÓN: son unidades de medida de las variables de gestión. Se expresan mediante un nombre y una fórmula. Su insumo es la información y su aplicación depende de condiciones internas y externas que dependen de la cultura organizacional de cada organización.

Resultados

En forma general se encuentran los siguientes resultados, que constituyen las partes del Modelo integrado y sistémico de gestión para el talento humano en las organizaciones.

FACTORES ESTRATÉGICOS

Los factores estratégicos se encuentran en el entorno organizacional relacionados con el talento humano, los directivos identificaron los siguientes:

Nuevas tendencias de la gestión humana. Cambios en la gente, en las formas organizacionales (antes estructuras), en los estilos gerenciales, en la cultura organizacional.

Mayor compromiso y relación de las organizaciones con su papel de responsabilidad social. Se identificaron alrededor de 4 objetivos de desarrollo sostenible ODS por organización. Los ODS que más se relacionaron con la gestión del talento humano fueron: Salud y bienestar, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, producción y consumo responsable

Búsqueda de nuevos factores estratégicos y organizacionales que logren equilibrio entre desarrollo económico, social y humano.

Las organizaciones se basan en el talento humano como principal factor de competitividad (Robbins, 2005), lo cual hace que la gestión del talento humano asuma un papel más estratégico y menos técnico.

Las personas tienen nuevas características: informados, nueva clase media, sensibilidad social, espiritualidad, dominio tecnológico, mayor educación, menos hijos, preocupados por su salud, formación continua a lo largo de su vida, nuevo papel de la mujer, preocupación ambiental.

El entorno es globalizado, con abundancia de redes sociales, personalización, preocupación por el medio ambiente, rescate de lo local, nuevas ideologías políticas, núcleo familiar más reducido, mayor velocidad del cambio en todos los aspectos (económico, social, cultural, político, ambiental, tecnológico, legal).

FACTORES ORGANIZACIONALES

Los factores estratégicos determinan los factores organizacionales, que se definen en la misión, visión, principios, valores y objetivos. Durante los talleres, se tratan de encontrar factores relacionados directamente con la gente. Los que más se encontraron contenían las variables de liderazgo, compromiso, innovación.

A su vez, basados en estos hallazgos generales, los directivos procedían a construir o reconstruir la misión, visión y valores de la Gerencia del Talento Humano, lo cual la hacía más estratégica y menos operativa, pudiendo intervenir la cultura organizacional hacia estos nuevos factores organizacionales.

Siguiendo a Dávila (1993), la definición de una visión gerencial, trae consigo la definición de organización, se les pide a los directivos proponer nuevas formas organizacionales (ambientes de trabajo) que facilitan el desarrollo de estas nuevas variables de gestión como comunicación, liderazgo, iniciativa, creatividad, trabajo en equipo, innovación, cambio.

VARIABLES DE GESTIÓN

Surgen de los factores organizacionales y sirven para operacionalizarlos, al convertirlos en métricas que se vuelven una herramienta de información cierta sobre su desarrollo y comportamiento, de tal manera, que se puedan aplicar las acciones adecuadas para su direccionamiento hacia el logro de los objetivos.

Entre las variables aportadas por los directivos con su respectivo concepto, se encontraron las siguientes:

MOTIVACIÓN. Puede tomar diversas formas, hacia el trabajo, el estilo de dirección, el clima organizacional.

BIENESTAR. Se refiere a factores relacionados con la atención de necesidades a nivel personal, lo cual puede incluir lo familiar.

INNOVACIÓN. Se identificó a nivel organizacional como parte de la cultura organizacional y a nivel individual, como una actitud de la persona.

PARTICIPACIÓN. Trata de identificar si la gente participa en las decisiones importantes de la organización que se relacionan directamente con cada uno.

SERVICIO. Actitud de cumplir con los requerimientos de clientes internos y externos, sin que esté dentro de su manual de funciones.

AMABILIDAD. Disposición personal para hacer sentir bien a las personas con quienes se relaciona.

FELICIDAD. Los directivos lo identificaron por factores personales y sociales, en donde se busca equilibrio entre lo organizacional y lo familiar o personal.

OPTIMISMO. Actitud para buscar lo mejor del desempeño personal. Es la búsqueda de mejores resultados.

CALIDAD. Se refiere a la calidad de vida, al nivel de satisfacción con la forma de vivir del colaborador y su familia.

COMPROMISO. Robbins (2005), define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

DESARROLLO. Es la relación o proporcionalidad entre los niveles de crecimiento organizacional y crecimiento personal, entendiendo, la necesidad de buscar equilibrio entre los dos.

CRECIMIENTO. Se relaciona con el nivel de superación del colaborador durante su permanencia en la organización. Este se puede dar en lo profesional, organizacional, social.

SATISFACCIÓN. Es el nivel de percepción del colaborador acerca de factores organizacionales externos e internos relacionados con su desempeño y productividad.

TRABAJO EN EQUIPO. Grado en el cual la persona se relaciona con otros para realizar actividades formales e informales dentro de la organización.

PASIÓN. Fue definido como la búsqueda de excelencia en las actividades desempeñadas. Se relaciona con altos resultados y alta satisfacción de clientes internos y externos.

INCLUSIÓN. Relacionada con la participación en actividades de impacto social de la organización, con grupos sociales vulnerables.

INTEGRIDAD. El ejercicio de valores y principios éticos en el desempeño personal y organizacional.

EMPATÍA. Grado en el cual la persona es aceptada por otros colaboradores.

ACTITUD POSITIVA. Nivel de respuesta propositiva de la persona ante nuevos retos o exigencias internas o externas.

DOMINIO DE TECNOLOGÍA. Grado en el cual se utilizan productivamente las nuevas tecnologías dando un valor al desempeño personal.

COMUNICACIÓN. Nivel de utilización de canales informales y formales para facilitar el desempeño organizacional o personal.

CREATIVIDAD. Actitud de la persona para dar respuesta a situaciones imprevistas. Se mide la capacidad de respuesta de la persona o el ambiente organizacional para fomentarla.

RELACIONES SOCIALES. Pertenencia de la persona a grupos formales o informales en su desarrollo personal y organizacional, relacionándolo con su desempeño productivo.

CONFIANZA. Nivel de percepción de compañeros y directivos acerca del apoyo en la realización de actividades específicas. Se puede manejar a nivel personal y organizacional. Confianza en la persona, confianza en la organización.

LEALTAD. Grado de respuesta de la persona que lo lleva a elegir el interés de un grupo o la organización por encima del interés de otros o de la misma persona.

EMPRENDIMIENTO. Actitud de la persona que lo lleva a proponer respuestas mediante proyectos que benefician y transforman a la organización

ASERTIVIDAD. Habilidad de una persona para defender sus ideas respetando las de las demás. El grupo las definió como una capacidad de negociación para llegar a acuerdos beneficiosos para las partes, de conciliar intereses.

FORMACIÓN. Nivel de estudios y competencias relacionadas directamente con su desempeño organizacional que afectan positivamente su desarrollo personal y social.

FLEXIBILIDAD. Grado de respuesta al cambio.

LIDERAZGO. Actitud y Capacidad de la persona para llevar a cabo una tarea u orientar un equipo hacia el logro de un objetivo. Se mide por el resultado.

La escogencia de algunas variables de gestión caracteriza a la organización y su estilo de dirección, por eso es importante medirlas periódicamente para conocer su efectividad. Esto se hace a través de los indicadores de gestión.

No todas las variables mencionadas están presentes en un modelo de gestión. Los participantes seleccionaron y definieron las variables propias de cada organización derivadas de sus factores organizacionales. Su recopilación puede facilitar la tarea de búsqueda y operacionalización para definir un modelo de gestión organizacional.

INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS AL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Por cada variable de gestión se pueden construir varios indicadores, depende de la intención descrita cuando se define la variable en términos métricos. A continuación, se presentan las variables con dos indicadores de gestión, en la cual se indica el nombre del indicador, su descripción y su fórmula.

MOTIVACIÓN.

Se mide la percepción de la persona acerca de su motivación y factores externos que la pueden modificar.

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Nivel de motivación hacia el ambiente de trabajo	Mide la percepción de la persona acerca de su ambiente de trabajo, lo cual ayuda a aplicar medidas para lograr ambientes motivantes	Promedio de calificación de percepción acerca del ambiente de trabajo
Nivel de aceptación factores de motivación en el trabajo	Identifica factores motivacionales con mayor aceptación. Se puede aplicar a nivel grupal o general	Personas que mencionaron el factor/Total de personas participantes. Relación de factores motivacionales en escala de mayor a menor

BIENESTAR.

Puede ser medido en diferentes aspectos, desde la dimensión personal y familiar.

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Bienestar personal	Mide las acciones de la organización dirigidas al bienestar de la persona	- Número de actividades de bienestar recibidas por las personas de la organización/año - Valor actividades anuales de bienestar personal recibidas/valor salario anual.
Bienestar familiar	Mide las acciones de la organización dirigidas a la familia de las personas	- Número de actividades de bienestar recibidas por los colaboradores/año. - Valor actividades anuales de bienestar familiar recibidas/valor salario anual.

INNOVACIÓN.

Para este caso, se propone medir el ambiente propicio para la innovación y el aporte individual

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Innovación organizacional	Sirve para medir la proporción de personal involucrado en innovación. Se mide Grado de cultura innovadora presente en la organización.	No. de personas participantes en proyectos nuevos/Total de personas
Innovación individual	Sirve para medir la proporción de trabajo dedicado a la innovación en cada persona	No. de horas mes dedicadas a innovación (nuevos productos o procesos)/Total de horas mes

PARTICIPACIÓN.

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Participación en comités o grupos de trabajo	Mide la participación de la persona en asuntos específicos de la organización	Número de horas en comités/Total de horas jornada laboral Número de comités en los que participa/Total comités existentes
Participación en proyectos de la organización	Mide la participación en proyectos generales	Número de horas en proyectos/Total horas jornada laboral

SERVICIO

Se parte de la calificación externa acerca de la disposición de la persona para atender requerimientos de clientes internos y externos.

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Nivel de actitud de servicio	Mide la percepción de disposición de servicio de la persona ante clientes internos y externos	Calificación de servicio/calificación promedio
Disposición de tiempo libre para	Permite conocer la disposición de	Tiempo extra trabajado/Total

servicio	la persona fuera de su jornada laboral	tiempo jornada laboral
----------	--	------------------------

AMABILIDAD.

Relacionada con la anterior variable, en esta, se mide el buen trato con las personas

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Percepción de compañerismo	Mide la percepción que tiene los compañeros de trabajo acerca de la persona	Calificación de la persona/Calificación promedio
Percepción de buen trato	Mide la percepción de clientes externos	Calificación de la persona/Calificación promedio

FELICIDAD.

Mide factores de la persona relacionados con su satisfacción emocional. Achor (2012) identifica 3 factores de felicidad en las personas: las relaciones sociales (apoyo y afinidad social), el estrés positivo y la satisfacción de vida.

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Relaciones sociales	Indicador de percepción acerca de apoyo y afinidad con grupos	Calificación de percepción sobre afinidad social
Satisfacción de vida	Indicador de percepción acerca de plenitud en su desarrollo personal y familiar	Calificación de percepción sobre satisfacción de vida general y por factores.

OPTIMISMO.

Mide la opinión cuantitativa de la persona acerca de su proyección a corto, mediano y largo plazo

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Optimismo a corto plazo (presente)	Es una visión cuantitativa de la persona de su presente	Calificación de optimismo a corto plazo/Calificación promedio en la organización
Optimismo a largo plazo(5 o 10 años)	Es una visión cuantitativa de la persona de su futuro	Calificación de optimismo a largo plazo/calificación promedio en la organización

CALIDAD.

Mide diferentes factores de calidad de vida

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Formación profesional	Mide la dedicación de la persona a su formación personal	Total horas mes para formación/Total horas jornada laboral
Cuidado de la salud	Mide el valor de ingresos o tiempo dedicados a cuidado de la salud (alimentación, deporte, otros)	Valor dedicado a cuidado de salud/Valor ingresos Número de horas dedicadas a cuidado de la salud/total horas jornada laboral

COMPROMISO.

Se mide el nivel de correspondencia entre la productividad de la persona y los beneficios dados por la organización.

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Compromiso institucional.	Sirve para medir el compromiso de la organización con el aporte de sus colaboradores	Total de personas beneficiadas por logro de metas organizacionales/Total de personas
Beneficios por compromiso	Mide el valor de incentivos por compromiso en relación con los ingresos recibidos	Valor total de incentivos por cumplimiento de metas/Valor total nómina de personal sin incentivos

DESARROLLO.

Se refiere al crecimiento de la organización en cuanto a su desarrollo humano y social, permitiendo ver la necesidad de nuevas formas organizacionales.

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Desarrollo social	Mide el crecimiento de la organización como colectivo social	Número de personas año presente menos número de personas activos año anterior

Desarrollo humano	Mide el crecimiento de la inversión organizacional en cuanto a lo humano	Inversión en desarrollo humano año presente menos inversión en desarrollo humano año anterior
-------------------	--	---

CRECIMIENTO.

Permite conocer el nivel de crecimiento del individuo como parte integrante de la organización.

Este crecimiento aborda diferentes aspectos

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Crecimiento social	Permite comparar pertenencia a grupos sociales formales o informales	Número de grupos en los que participa actualmente menos número de grupos año anterior
Crecimiento profesional	Mide el grado de formación acumulado durante su vida organizacional	Total tiempo acumulado recibido de formación profesional en los años de vida organizacional

SATISFACCIÓN.

Mide la percepción del trabajador con factores de productividad en su ambiente laboral.

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Satisfacción con metas	Percepción cuantitativa acerca de desempeño productivo	Calificación de satisfacción con logro de metas
Satisfacción con ambiente laboral	Percepción cuantitativa acerca de factores del ambiente laboral	Calificación de satisfacción con factores físicos de trabajo: iluminación, sonidos, calor.

TRABAJO EN EQUIPO.

Proporciona información acerca del rendimiento de los grupos y equipos de trabajo

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Rendimiento grupal	Mide la producción del grupo en relación con metas y con otros grupos	Producción planeada del grupo/Producción lograda Rendimiento alcanzado del grupo/Rendimiento promedio por grupo
Rendimiento individual en el	Mide la producción individual	Logro individual de metas/Logro

grupo	sobre el logro de metas en grupo	grupales de metas
-------	----------------------------------	-------------------

PASIÓN

Se relaciona con desempeños sobresalientes de la persona en la organización.

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Logros sobresalientes	Mide los desempeños sobresalientes de la persona en aspectos organizacionales	Número de desempeños sobresalientes durante el año/ Número promedio de desempeños sobresalientes en la organización.
Logros de competencia	Permite conocer altos desempeños de la persona en diferentes aspectos de la organización	Total puntos alcanzados en competencias de la organización/Total puntos promedio

INCLUSIÓN

Mide la sensibilidad social de la persona, mediante su participación en actividades de impacto social, representando a la organización.

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Inclusión interna	Mide el grado de sensibilidad social con grupos vulnerables internos	Número de actividades en las que participa para atender necesidades sociales de personas de la organización
Inclusión externa	En este caso, la sensibilidad social de inclusión se dirige a grupos vulnerables externos. Se mide por actividades, tiempo o recursos.	Número de actividades en las que participa para atender necesidades sociales de personas o grupos vulnerables externos a la organización. Total tiempo dedicado a actividades externas de inclusión social/Total tiempo jornada laboral

INTEGRIDAD.

Hace referencia al desempeño ético en la labor organizacional.

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Reconocimiento de integridad	Mide el reconocimiento del ejercicio ético en el desempeño organizacional	Número de reconocimientos internos o externos por desempeño ético
Buenas prácticas éticas	Mide el ejemplo de una buena práctica y su relación con los valores o principios declarados de la organización	Número de felicitaciones por buenas prácticas éticas

EMPATÍA.

Proporciona información acerca de la aceptación de la persona por el grupo

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Percepción de compañeros	Nivel de aceptación por parte del grupo	Calificación de aceptación del grupo/Calificación promedio
Percepción de directivos	Nivel de aceptación por parte del directivo que lo coordina	Calificación del directivo sobre afiliación al grupo/Calificación promedio

ACTITUD POSITIVA.

Sirve para conocer la respuesta propositiva de la persona ante situaciones imprevistas

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Mejoramiento individual	Mide la actitud de la persona ante su rendimiento	Rendimiento presente de la persona menos rendimiento anterior
Actitud propositiva de mejoramiento	Mide la actitud propositiva de la persona para su mejoramiento	Número de sugerencias de la persona para mejorar su rendimiento

DOMINIO DE TECNOLOGÍA.

Adecuado a las tendencias del entorno, los procesos tecnológicos dan un mayor agregado al desempeño de la persona en la organización

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Mejoramiento tecnológico	Mide el grado en el cual los procesos a su cargo muestran desarrollo tecnológico	No de procesos tecnológicos que maneja/No de procesos manuales Grado tecnológico de procesos a su cargo
Formación tecnológica	Mide el dominio tecnológico de la persona para darle valor a su desempeño organizacional	Número de horas dedicadas a formación tecnológica/Total horas de formación

Discusión

La gestión del talento humano en las organizaciones debe pasar a ser más estratégica que técnica u operativa, eso implica conocer más a las personas y sus necesidades, para lograr un equilibrio entre lo organizacional (formal, productivo) y lo humano (informal, social).

Su importancia demostrada en las nuevas tendencias del entorno y en el nuevo rol del área de gestión del talento humano en las organizaciones hace prever que se debe convertir en un área estratégica que aporte valor a la organización, a través del manejo de nuevas variables de gestión basados en la gente como liderazgo, compromiso, colaboración, trabajo en equipo, entre otros.

De otra parte, cabe recordar, que todo modelo gerencial implica un cambio en la cultura organizacional, por tanto, es necesario hacerla visible y conocerla para poder incluir nuevas variables e indicadores de gestión más afines a la gente, lo cual puede generar mayor pertenencia y asegurar una mayor correspondencia entre objetivos personales y objetivos organizacionales.

Se requiere creatividad para desarrollar indicadores para las nuevas variables de gestión del talento humano, que traspasen lo meramente operativo, ejemplo, un indicador de innovación para el área comercial relaciona el valor de las ventas por productos o servicios nuevos con el total de ventas. El mismo indicador de innovación para el área de producción relaciona los productos o servicios nuevos con el total de la producción. No sería lo mismo para el área de gestión del talento humano pues sus indicadores deben aportar la medición del valor o aporte innovador desde cada persona o grupo de personas al objetivo de innovación de la organización.

Conclusiones

Con la construcción de un modelo integrado y sistémico se plantea que trabajar de manera estratégica permite alinear la cultura organizacional y el actuar de las personas hacia un crecimiento equilibrado entre ambas partes.

Se parte de identificar tendencias del entorno para que la respuesta de la organización corresponda a partir de las siguientes acciones:

Inclusión en la misión, visión y principios de nuevos factores organizacionales, tanto a nivel general como del área de gestión del talento humano.

Tomando el ejemplo de empresas como Google, se requieren nuevas formas organizacionales, nuevos procesos que humanizan y no mecanizan.

Nuevos factores organizacionales se acercan más al ser humano, que antes no eran reconocidos como factor de productividad, ejemplo, la inteligencia positiva (Achor, 2012).

Corresponde a los gerentes del talento humano buscar nuevas variables de gestión, más relacionadas con el ser humano que hacen parte de una nueva cultura organizacional: motivación, felicidad, trabajo en equipo, participación, iniciativa, liderazgo, innovación, creatividad. Ballestas (2014) muestra algunas dimensiones en donde se encuentra una gran cantidad de estas variables, que pueden ser operacionalizadas para su medición.

El modelo se completa con la identificación y elaboración de indicadores de gestión, lo cual se hace en alineación estratégica a partir de variables de gestión. Así el modelo cumple con una visión sistémica e integrada, que permite ver el todo y no sus partes aisladas.

El Modelo propuesto, se presenta más como proceso humano que técnico, relaciona la cultura organizacional como parte fundamental. Cualquier cambio de modelo implica cambios en la cultura organizacional, por lo que el punto de partida para implementar cualquier modelo gerencial u organizacional es la cultura organizacional.

Se insiste en la necesidad de usar la creatividad del equipo de trabajo de la gestión del talento humano como de las personas implicadas, para construir indicadores más relacionados con el ser humano y su productividad: liderazgo, trabajo en equipo, innovación, compromiso, colaboración.

Referencias Bibliográficas

Achor, S (2012). Positive Intelligence. Harvard Business Review.

Amaya, J. (2005). *Planeación & Estrategia. Gerencia y Software para el control de los planes*. Universidad Santo Tomás. Bucaramanga, Colombia.

Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. ECOE Ediciones. Bogotá, Colombia.

Anzola, O. (2011). *La cultura organizacional como elemento determinante en la perdurabilidad de las organizaciones*. Editorial académica española. Alemania.

Bahamón, J. (2008) *Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas*.

Recuperado

de:

http://209.85.165.104/search?q=cache:vjzfh01d7AYJ:dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/383/1/jbahamon_const-indgestion.pdf+resumen+indicadores+de+gestion+beltran+jaramillo+jesus+mauricio&hl=es&ct=clnk&cd=5&gl=co.

Ballestas, O. (2014). Diez dimensiones o áreas de oportunidad para reinventar la función de recursos humanos. Recuperado de: <https://talentoenexpansion.com/2014/11/02/buenas-practicas-y-lecciones-aprendidas-para-innovar-en-rrhh/>

Beltrán, J. (1998). (2) *Indicadores de Gestión*. 3R editores. Bogotá, Colombia.

Blank, L. (1990). *Administración de organizaciones: un enfoque estratégico*. Centro editorial Universidad del Valle. Cali, Colombia.

Boston Consulting Group BCG (2008). *Como afrontar los desafíos de RRHH en todo el mundo hasta 2015*. Resumen ejecutivo *Creating people advance*. 9 p.

David, F. (1997). *Conceptos de Administración estratégica*. Prentice Hall. México

Dávila C. (1993). *Teorías organizacionales y Administración: un enfoque crítico*. Mc GrawHill. Bogotá, Colombia.

García M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Revista pensamiento & gestión*, 27. 162-200.

García M. (2014). Responsabilidad social empresarial y gestión humana: una relación estratégica aplicada desde un modelo explicativo. *Revista Entramado* 10 (2). 90-111.

González, A. (2010). La complejidad organizacional de la nueva gerencia. *Revista Ciencias de la educación* 20. (35). 164-184

Morgan, G (1995). *Imágenes de la Organización*. Alfaomega. México

Reinoso, J. y Uribe, M. (2012). Sistema de indicadores de gestión. Ediciones de la U. Bogotá, Colombia.

Robbins, S. y Coulter (2005) (8). Administración. Prentice. México.

Senn, J. (1990). Sistemas de información para la administración. Grupo editorial Iberoamerica. México.

Serna, H. (1997) (5). Gerencia estratégica. 3R Editores. Bogotá, Colombia.

Serna, H. (2002). Índices de Gestión. 3R Editores. Bogotá, Colombia.