

EL ROL DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Geovanny Perdomo Charry*

Resumen

Este artículo sobre el Rol de la Gerencia del Talento Humano en la Sociedad del Conocimiento, intenta mostrar cual debe ser el papel de los Recursos Humanos -RRHH-, en las organizaciones de la época, toda vez que ellas están expuestas a una serie de retos y desafíos en la sociedad del conocimiento, los cuales deben ser afrontados con nuevas perspectivas gerenciales. Por ello, se proponen cuatro roles principales de la gerencia del talento humano: el primero orientado a una gestión transversal como mecanismo de aporte a la estrategia de la organización; el segundo, dirigido a la gestión de la innovación en productos y servicios generados por los empleados; el tercero, enfocado a la gestión del capital intelectual que se encuentra soportado en el talento humano como generador de valor agregado a la empresa. El cuarto y último es la gestión tecnológica que busca redefinir el trabajo en la organización, de forma tal que convierta la tecnología en una parte viable y productiva en el ámbito laboral.

Palabras claves: *gestión del conocimiento, gestión de la innovación, gerencia transversal, gestión tecnológica y gestión del capital intelectual.*

ROLE OF HUMAN TALENT MANAGEMENT IN THE KNOWLEDGE SOCIETY

Abstract

This article on the Role of Human Talent Management in the knowledge society endeavors to show the role of Human Resources (HRRR) in today's organizations as they are exposed to a series of challenges in the knowledge society. They have to be confronted with new managerial perspectives. For this reason, four main roles for human talent management are proposed: The first one leans towards a transverse management as a contributing mechanism in organizations. The second is aimed at the management of innovative products and services generated by the employees. The third is focused on the management of intellectual capital that is supported by human talent as a generator of value added to the company. The fourth and last role, is technological management that seeks to redefine work in the organization in such a way that it transforms technology into a viable and productive part of the working environment.

Key words: *human talent management, knowledge society, knowledge management, management of innovation, transverse management, technological management and management of Intellectual capital.*

Artículo recibido: 20/01/08 Aprobado: 06/05/08

* Magíster en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales, Especialista en Derecho Comercial y Financiero de la Universidad Católica de Colombia, Administrador Empresas y Tecnólogo de Sistemas, y estudiante de Doctorado en Administración Universidad EAFIT de Medellín. Docente de Tiempo Completo de Planta del Programa de Administración de Empresas de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana de Neiva (Huila) e Investigador del Grupo de Investigación PYMES, reconocido por Colciencias Categoría A y Director del Grupo de Investigación Cre@ "Emprende y Crea" Registrado en Colciencias.
E-mail: elyova@usco.edu.co y elyova_00@hotmail.com

Introducción

Esta elaboración pretende esbozar una perspectiva, sobre el Rol de la Gerencia del Talento Humano -GTH- en la Sociedad del Conocimiento, y para ello, se abordarán inicialmente tres (3) premisas relevantes que se consideran indispensables para determinar el Rol de la GTH de las organizaciones de la época. Es decir, primero se enuncia de forma sucinta como se asiste y participa en la sociedad del conocimiento, mediada lógicamente por las economías de conocimiento que se encuentran soportadas en la globalización; segundo, se desarrollará de forma accesible los conceptos y las teorías en torno a la Gestión del Conocimiento; y tercero y último, se busca determinar cual es el Rol de la GTH en la Sociedad del Conocimiento, abordado desde la descripción, la crítica constructiva y el campo de aplicación y competencia de la Gestión del Conocimiento a nivel gerencial.

La Sociedad del Conocimiento

Las economías basadas en el conocimiento se dirigen hacia la producción de bienes y servicios para asegurar una mejor calidad de vida de sus entornos sociales, con base en la producción, difusión y uso de los resultados de la ciencia y la tecnología, orientadas a innovar ofertas con base en las preferencias de los mercados globalizados, tanto en los pocos países del epicentro del mundo como en aquellos de la periferia (Arunachalam, S. 2004).

Ahora bien, una economía basada en el conocimiento se define como aquella que estimula a sus organizaciones y personas a adquirir, crear, diseminar y utilizar el conocimiento de modo más efectivo para un mayor desarrollo económico y social (Altman, 2004). La economía del conocimiento envuelve, por una parte, las nuevas tecnologías incorporadas en los procesos de producción y en los productos y, por otra, las nuevas formas de organizar los procesos y la información, las redes dinámicas y los nuevos estilos de gerencia que están creando las nuevas formas de competencia.

En tal sentido, la economía del conocimiento se caracteriza esencialmente por tres rasgos interrelacionados: es una economía centrada en el conocimiento y en la información como fundamento de las ganancias de productividad y competitividad; es una economía articulada globalmente que funciona como una unidad en tiempo real; y es una economía que funciona

en redes, tanto al interior de la empresa, como entre empresas, y entre redes de empresas relacionadas (Castells, 2000).

Hoy se reconoce que la fuente principal de la riqueza de los países se deriva de la creación de capital intelectual, principalmente, a través de la educación y la investigación, por encima de las fuentes relacionadas con la dotación de recursos naturales de los países, e inclusive, con la existencia y disposición de capital tangible. Por ello, la capacidad de una sociedad para producir, seleccionar, adaptar, comercializar y usar conocimiento, es la base para lograr un crecimiento económico sostenido y mejorar los estándares de vida de la población. En este sentido, la base de crecimiento sostenido dependerá del mantenimiento y la expansión de la base de conocimiento.

Según la UNESCO, si bien en todas las épocas y culturas el conocimiento ha sido relevante, lo característico de la época contemporánea es el rol central que éste adquiere, así como la velocidad con la cual se expande, gracias a los espectaculares avances de la ciencia, su internacionalización y las grandes transformaciones en la producción y aplicación del conocimiento en todos los espacios y contextos de la vida social.

La Sociedad del Conocimiento es, entonces, aquella sociedad en la cual cada individuo y cada organización construyen su propia capacidad de acción e interacción, y por tanto, su posición en la sociedad se da a través de procesos de adquisición y desarrollo de conocimiento, organizados de tal forma que puedan contribuir a procesos de aprendizaje organizacional y social.

Si bien es cierto, desde hace varios años se discute en las empresas y las instituciones públicas y privadas colombianas acerca de la importancia del conocimiento, permanece aún cierta ambigüedad conceptual que dificulta el diálogo constructivo al nivel de la toma de decisiones estratégicas del Estado y las organizaciones, toda vez que se siguen manejando viejas prácticas gerenciales para empresas de esta época, las cuales están centradas en el talento humano como generador de conocimiento y valor agregado a las organizaciones. No es de sorprender entonces, que uno de los factores que más dificulta la comprensión de la discusión acerca de la sociedad y la economía de conocimiento depende de la coexistencia de varios paradigmas básicos sobre el concepto de valor – conocimiento-, y su utilidad para las organizaciones. En

esencia estos enfoques pueden simplificarse en dos: el económico y el social.

Según lo plantea Sullivan (2001), *el paradigma social* percibe el conocimiento como producto de un proceso social que proviene del capital humano de una organización, el cual crea nuevo conocimiento mediante el aprendizaje o adquisición de conocimiento. Vale decir, que se relaciona con la sistematización o institucionalización de los procesos organizacionales para la creación de valor. El *paradigma económico*, por su parte, concibe el conocimiento como una corriente futura de beneficios que se expresan en dinero. Se centra en los procesos de extracción de valor que permite alcanzar la visión estratégica y los objetivos de largo plazo de la organización. De tal forma, desde el punto de vista social la gestión se enfoca en el aprendizaje y la creación de conocimiento en las organizaciones, haciéndolas más eficaces y flexibles. En cambio, desde el enfoque económico la gestión se identifica con la operación de activos intelectuales, tales como la protección y comercialización de las innovaciones y la propiedad intelectual, con el fin de usar la tecnología para conseguir ventajas competitivas en el mercado.

Grindley & Sullivan (2001) señalan, la cadena de actividades propias de cada enfoque. Para la *gestión del conocimiento de corte social* centrada en el aprendizaje, las actividades principales tienen que ver con la acumulación de saber, la creación de conocimientos, la dirección hacia un foco determinado, el manejo de estructuras y procedimientos, el apoyo a la emergencia de la creatividad mediante la flexibilidad, las relaciones informales y la innovación. Por su parte, *al enfoque económico* basado en la gestión de los activos intelectuales le importa sobre todo las actividades de constitución de una base de know-how, la producción de la innovación, el manejo y valoración de los activos intelectuales y la creación de beneficios financieros. En suma, la corriente “social” del conocimiento se centra en la creación de valor para la sociedad y la corriente “económica” del conocimiento se enfoca en la extracción de dinero para las empresas.

Difícil ha sido caracterizar las sociedades contemporáneas expuestas a revoluciones permanentes del conocimiento producido por la ciencia, la tecnología y convertidas en procesos de innovación de productos, servicios y las organizaciones mismas que los producen, los comercializan y difunden. No obstante, estas sociedades post-industriales, informáticas, informatizadas, post-modernas, seculares,

digitales, cibernéticas, ciberespaciales, globalizadas, economías basadas en el conocimiento, sociedades basadas en el conocimiento, interactivas, futurísticas, de ficción, corporativas, artificiales, no se han logrado consolidar con una denominación común, como ocurrió en siglos anteriores, cuando se acuñaron los términos “Renacimiento” y “Modernidad” para calificar sociedades y épocas pasadas.

Por ello, es útil determinar que cuando se habla de “sociedades del conocimiento” se debe entender que “conocimiento” no es un objeto, contenido o meta por alcanzar sino una “visión”, una “estrategia”, un “proceso”, “un sendero”, una gran “teoría” para potenciar el trabajo humano, ya que es el trabajo la actividad central que caracteriza la especie humana. En consecuencia, las Sociedades del Conocimiento son aquellas en las que sus individuos, grupos e instituciones interactúan generando y terminando procesos de información, conocimiento y comunicación en la identificación y solución de los problemas que se plantean y deciden resolver, en situaciones y condiciones nuevas y siempre cambiantes.

Desde luego, las Sociedades del Conocimiento son sociedades de los “conocimientos específicos”, más adquiridos que aprendidos por los individuos a lo largo de toda la vida, y siempre y cuando tengan las capacidades de trabajar en grupo y hagan parte de alguna organización. En las Sociedades del Conocimiento, son más los especialistas los que intervienen en grupos que los individuos solitarios y aislados sin hacer parte de ninguna organización. La tendencia de la Sociedad del Conocimiento es la de conformar individuos, grupos, empresas, instituciones, organizaciones de especialistas, en donde éstos no pueden ser reemplazados por generalistas, así los generalistas den origen a otra especialidad.

En la última década y media el concepto de Sociedad del Conocimiento ha tomado un lugar especial en las prácticas institucionales, académicas y empresariales, dado su enorme papel en la creación de riqueza, la organización y el avance de la sociedad global. No obstante, cuando se habla de conocimiento se alude a diversos tipos, no solo al que se considera científico, sino que incluye el talento y la experiencia de colectivos, así como el conocimiento tácito presente en los trabajadores, orientado la mayoría de las veces hacia formas del saber-hacer propias del conocimiento tecnológico o hacia otros valores de carácter inmaterial aplicados a la producción (Cfr. Koulopoulos, 2000; Osorio, 2002).

En efecto, la sociedad del conocimiento es entonces aquella sociedad en la cual cada individuo y cada organización construye su propia capacidad de acción, y por lo tanto su posición en la sociedad a través de procesos de adquisición y desarrollo de conocimiento, organizados de tal forma que puedan contribuir a procesos de aprendizaje social.

Gestión del conocimiento

En la década de los 80's, aparece en el espacio académico la Teoría de Recursos y Capacidades considerada como la antecesora de la Gestión del Conocimiento ya que analiza los recursos y capacidades de la organización como plataforma para la formulación de su estrategia. Esta teoría se ubica dentro del Análisis Estratégico ocasionando un desplazamiento del exterior al interior de la organización en el momento de analizar sus condiciones estratégicas.

La Teoría de Recursos y Capacidades, es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles. Cada día es más evidente que el valor de la empresa está relacionado más con aspectos intangibles que con los tangibles sobre los que tradicionalmente se hacía la valoración (Jiménez, 1999). Dentro de los intangibles, el Capital Intelectual juega un papel cada vez más relevante. Sin duda la Gestión del Conocimiento y la Medición del Capital Intelectual se encuadran dentro de la Teoría de Recursos y Capacidades y son herramientas que nos van a permitir gestionar, mejorar y medir las capacidades organizativas.

Como sustento a lo anterior, se puede decir que durante la última década se han ido empleando, con más insistencia, un conjunto de expresiones relativas a una serie de ideas, conceptos y teorías, en gran parte renovadas, que pretenden explicar un nuevo enfoque económico o protagonizar el nacimiento de un posible paradigma nuevo que analice mejor lo que está sucediendo en la empresa y en las transacciones que se llevan a cabo en el mercado. Tal es el caso, de: conocimiento, intelecto, aprendizaje, gestión del conocimiento, capital intelectual, empresa inteligente o aprendizaje organizativo, entre otras.

Nonaka y Takeuchi (1995), enfatizan que solo los seres humanos pueden asumir el papel central en el proceso de

creación del conocimiento. Esta asunción, que se ha convertido casi en un axioma en las comunidades de expertos, investigadores y practicantes del tema, sitúa al individuo en el centro del proceso de gestión del conocimiento. No obstante, lo que detona este proceso de creación son las continuas interacciones de este "individuo" con otros agentes, fuentes de información, conocimiento y experiencias previas. Los individuos son una condición necesaria más no suficiente. Es imprescindible que exista un contacto, una conexión que permita, facilite, propicie y estimule el proceso de creación de conocimiento.

Los argumentos centrales de este artículo se sustentan en la necesidad de concebir una gestión del conocimiento vinculada al aprendizaje organizacional, acompañada del uso y aplicación de las TIC's como medio para asegurar la correcta asimilación de conocimientos claves indispensables para la agregación de valor y la construcción de ventajas competitivas sólidas.

En esta línea de argumentación, el ciclo de la gestión del conocimiento contempla facetas de naturaleza variada. Por una parte, los procesos de gestión del conocimiento se sitúan en dos planos conceptualmente diferentes: el plano de los individuos y el plano de la organización; además, la gestión del conocimiento contempla elementos motivacionales – cognitivos que la hacen un proceso de alta complejidad. Y por otra, los instrumentos disponibles para dar soporte a la gestión del conocimiento son independientes de los modelos mentales de comprensión y asimilación del conocimiento, esto hace que dichos modelos no sean fácilmente trasladables al contexto de la organización. En este sentido, se plantea la necesidad de avanzar en esta dirección para definir modelos eficientes de gestión del conocimiento en las organizaciones. Ver figura 1.

El razonamiento anterior nos lleva a formular el siguiente planteamiento: la gestión del conocimiento supone un proceso de administración y tratamiento de información para su reutilización dentro de la organización. Sin embargo, su verdadero valor está en los mecanismos de asimilación y absorción de información para resolver problemas y generar a partir de allí nuevo conocimiento. Conocimiento es información en acción y desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento actúa como una capa superior de inteligencia que se superpone a los sistemas tradicionales de gestión de la información.

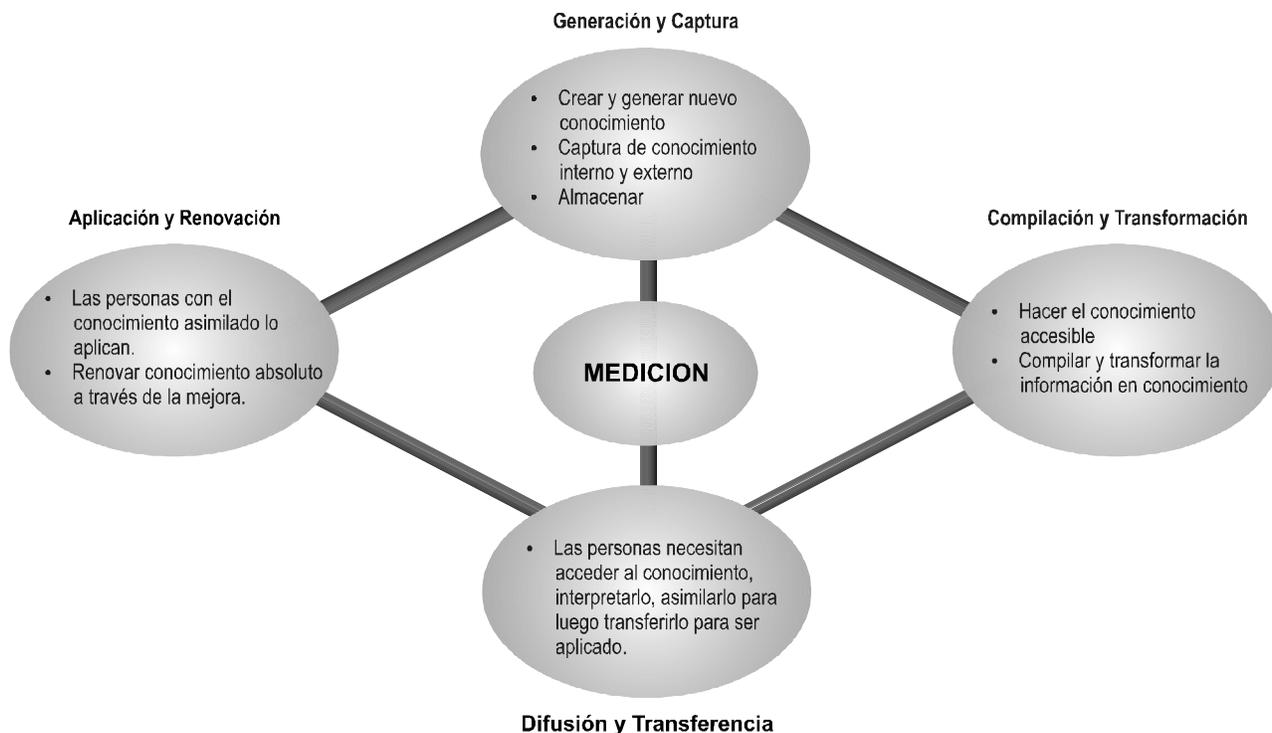


Figura 1 Ciclo de Gestión del Conocimiento

En otras palabras, la Gestión del Conocimiento es la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta.

Por lo anterior, no se podría hablar de Gestión del Conocimiento en un solo parámetro o implicación orientado exclusivamente a la “mercantilización” del conocimiento, como se suele decir folclóricamente por algunos individuos, organizaciones e instituciones nacionales e internacionales. Por el contrario, el concepto conlleva a la apertura significativa de ventanas de oportunidad y utilidad social. Estas tradiciones pueden intersectarse o permanecer separadas, lo cual depende del enfoque y la conciencia que predomine en nuestro entorno.

Para entender aún más el concepto de Gestión del Conocimiento, es necesario plantear cuál es la diferencia entre dato, información y conocimiento. Por ello, se requiere hacer una primera aproximación al tema. Los datos están

localizados en el mundo y el conocimiento está localizado en agentes (personas, organizaciones,...), mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos conceptos. Ver figura 2.

Hay que reconocer que, en realidad, lo que fluye entre agentes distintos nunca es conocimiento como tal, sino datos (información). Es posible aproximar el conocimiento de dos agentes que comparten los mismos datos, pero debido a sus experiencias anteriores y a las diferencias en el modo de procesar los datos (modelos mentales, modelos organizacionales), nunca tendrán las mismas tendencias para la acción, ni estados idénticos de conocimiento. Sólo podemos conseguir aproximaciones, ya que el contexto interno y externo de un agente siempre es diferente a otro. Esto es así, porque el conocimiento es información puesta dentro de un contexto (experiencia).

En definitiva, los datos, una vez asociados a un objeto y estructurados, se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se



Figura 2 Estructuración organizacional a partir del Dato, la información y el conocimiento

convierte en sabiduría, y, finalmente, el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual.

El conocimiento organizativo se clasifica en tácito y explícito. El conocimiento tácito es aquel que reside en la mente de los individuos y se caracteriza por ser difícil de codificar, formalizar y transmitir. En cambio el conocimiento explícito es aquel transmisible mediante el lenguaje formal y sistemático.

Igualmente se plantea que la Gestión del Conocimiento es una temática reciente, que surge hace poco más de una década como respuesta y reto a los desafíos que se desprenden en la Sociedad del Conocimiento. Las empresas han comenzado a identificar y comprender que las personas presentan un factor clave para su competitividad, toda vez que del ser humano surge el conocimiento, es por su acción que este se transforma, desarrolla, difunde y, en últimas, se aplica productivamente en aras de mejorar el desempeño y los resultados de la organización.

Parece claro que el desarrollo de conocimiento se hace con el objetivo de emplearlo en la consecución de ventajas competitivas sostenibles, no simplemente acumulando conocimiento sin aplicarlo. En consecuencia, gestionar el conocimiento viene a ser la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas; es por lo tanto un concepto dinámico, es decir de flujo. No obstante, el rol que juegan las áreas de Gestión Humana es protagónico, por que no solo implica mirar su

proceso interno en términos de contenido y trascender aquellos temas que desde la legislación laboral y las costumbres ya están más que claros y controlados en la organización, sino que además crean las condiciones y el clima apropiado para que las personas potencien el conocimiento que poseen y sean capaces de transferirlo a quienes lo necesitan. Esto implica habilitarlas no solo del conocimiento técnico que requieren, sino también de las condiciones culturales que necesita la organización para que se dé la transferencia, aplicación y renovación del conocimiento, que en últimas, es el fin de la Gestión del Conocimiento.

El Rol de la Gerencia del Talento Humano en la Sociedad del Conocimiento

Mirar el tema del talento humano, desconociendo los orígenes del trabajo no permitiría desarrollar un análisis coherente de su evolución y aplicación en la gestión del conocimiento organizacional; por ello, es necesario iniciar un relato sobre la historia del trabajo que a través de los siglos se ha visto como castigo, en la medida en que el ser humano es un ser desobediente y ambicioso, los incentivos al trabajo son mirados como situaciones críticas de miedo y amenazas de castigo permanente si no se cumple con lo estipulado como meta de trabajo, empeorando las condiciones de vida de los seres humanos. Sin embargo, estos espacios laborales han evolucionado en las siguientes cuatro (4) etapas que permiten identificar características distintivas de cada época. Ver Tabla 1.

Existen en esta evolución histórica de la relación hombre - trabajo cambios debido a la transformación que ha sufrido

Tabla 1. Etapas de la evolución del hombre en el mundo del trabajo

ETAPAS	CARACTERISTICAS
HOMBRE ANIMAL	<ul style="list-style-type: none"> · El Hombre sin dignidad. · El Amo podía castigar y hasta matar, además no podían contraer matrimonio. · Prisioneros de guerra sin derecho, inicia el concepto de esclavos. · Los egipcios y asirios eran esclavos en los palacios. (Eunucos). · Los griegos trabajaban en el sector de agricultura, servicio doméstico, minas y los intelectuales eran asignados por orden de sus amos a oficios como la gramática, artes y medicina. · En la edad media hay influencia del cristianismo y se transforma el concepto en SERVIDUMBRE y se mejoran un poco las condiciones. · En la edad moderna se da el descubrimiento de América, donde aparecen Indígenas y africanos. · La influencia del cristianismo llega hasta 1.800.
HOMBRE MAQUINA	<ul style="list-style-type: none"> · Se dio en la Revolución Industrial a fines de 1.700 e inicio de 1.800. · Se presentaban masas humanas en fábricas con malas condiciones. · Aparece el liberalismo y el trabajador es visto como mercancía barata y el hombre es visto por su fuerza física (bestia). · Las agrupaciones aparecen en el año 1.830, cuando se presentan los primeros desordenes sociales y hay una conformación de los primeros Sindicatos Obreros, por existir unos patrones indiferentes. · Altos índices de Mortalidad de trabajadores (accidentes y abandono). · Surgen las Ciencias Sociales y empiezan los primeros intentos hacia la humanización del trabajo. · El trabajo se da por vocación y actitud frente al trabajo. · Frederick W. Taylor en 1.860, define el concepto de tarea en términos de planear el trabajo de cada hombre utilizándolo más racionalmente; además se propone y aplica el estudio de tiempos y movimientos, el cual es realizado por expertos. · El mismo Taylor plantea la distribución de talleres y el desarrollo de micro movimientos, la utilización de la estadística y la matemática para la organización del trabajo. · Finalmente, el hombre es mirado como una máquina, mas que como un ser que piensa y es capaz.
HOMBRE PERSONA	<ul style="list-style-type: none"> · Con la caída del Taylorismo: 1.920, se da inicio al concepto del Factor HUMANO. · Las Ciencias Sociales entran en el terreno laboral. · Se trabaja con factores sociales y humanos. SOCIALISMO – COMUNISMO, en igualdad de condiciones que las variables matemáticas de Taylor. · Aparecen los especialistas en Ciencias del Comportamiento, que plantean ideas y teorías psicológicas y sociales como la personalidad, la adaptación a las tareas, la motivación y la dinámica de grupos. · Aparece la cultura de la calidad total, en la cual el hombre desea que sea reconocida su condición de PERSONA. “Pensar - Participar” · Surge la cultura organizacional y manejo adecuado del medio ambiente. · Aparecen teorías orientadas al recurso humano como el “Empowerment”- “Kaizen”, las cuales muestran que el hombre es capaz, que aporta y no solo el dinero lo motiva.
HOMBRE CEREBRO	<ul style="list-style-type: none"> · Nueva economía; economía del conocimiento. · La creatividad y la innovación son la clave del éxito. · Medición de intangibles, Redes de conocimiento y Organizaciones Inteligentes. · Aparece la Teoría de Recursos y Capacidades · El Capital Intelectual se convierte en el eje central de las organizaciones · La Gestión del Conocimiento es una nueva tarea de las organizaciones productivas y competitivas. · Organizaciones creadoras de conocimiento · Saber en todas sus dimensiones.

Fuente: Trabajo, consumismo y nuevos pobres. Barman, Z. y Compilación en el contexto del presente artículo.

el concepto y su aplicación en el tiempo; por ello, las organizaciones también se han visto abocadas a modificar la concepción del talento humano en sus diversas áreas, unidades o departamentos y especialmente en la valoración de la gerencia del talento humano como eje fundamental del proceso de productividad y competitividad de la empresa.

Se podría hacer la primera aproximación en torno a la evolución histórica de la relación hombre-trabajo, en la medida en que los cambios no son de profundidad, si no que son cambios de disfraces de la racionalidad instrumental, que puede ser evidenciada aún más con la relación de la evaluación histórica del trabajo, vista anteriormente y los antecedentes de la Gestión Humana a través de los tiempos. Si bien es cierto, hoy estamos

asistiendo a ver al ser humano como *Hombre Cerebro*, creador, productor, generador y aplicador del conocimiento tácito en explícito a nivel individual y organizacional; también es necesario conocer e indagar sobre la evolución de la gestión humana en las organizaciones, para ver si en la práctica gerencial se utiliza apropiadamente el conocimiento del hombre para mejorar la productividad y competitividad.

Por esta razón, es importante ver como ha evolucionado históricamente la gestión humana a partir de cuatro (4) momentos, así: el primer momento enfocado a la Administración de Personal; el segundo, a la Gerencia de Recursos Humanos; el tercero, en términos de Gerencia Estratégica de Recursos Humanos; y el último, orientado a la Gestión del Talento Humano. Ver Tabla 2.

Tabla 2. Momentos Históricos de la Gestión Humana en las Organizaciones

Administración de personal	Gerencia de Recursos Humanos	Estrategia de Recursos Humanos	Gestión del Talento Humano
<ol style="list-style-type: none"> 1. Relaciones industriales, están centradas en la parte disciplinaria. 2. "La legitimidad del área se daba por la posibilidad de crear sistemas que produjesen comportamientos burocráticamente correctos, así como un desarrollo predecible del personal" (Morman y Lawler 1998). 3. Esta área es una defensora del statu quo. 4. Las "competencias" requeridas para el área son eminentemente técnicas. 5. En caso de presentarse desajustes no deben reflejarse en situaciones conflictivas. 6. Las personas del área, se consideraban como defensores de los trabajadores. 7. Se dedicaban a emplear las leyes como fuente de poder. No se tiene establecido el concepto de cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las personas del área se consideraban como objetos de trabajo. 2. Se dedican a emplear instrumentos para reclutar el recurso humano. 3. Se tiene establecido el concepto de cliente. 4. Esta área es una defensora del recurso humano y su importancia en el desarrollo de la organización. 5. Las "competencias" requeridas para el área son eminentemente técnicas y valorativas (Lo humano en la gerencia). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se sigue mirando las personas del área como objetos de trabajo. 2. Mayor rigurosidad en la forma de selección del personal a emplear a través de estudios previos de necesidades de la organización. 3. El eje central es el cliente y su necesaria motivación al trabajador para desarrollar sinergia en los procesos. 4. El recurso humano y su importancia en el desarrollo estratégico de la organización para generar valor. Las "competencias" requeridas para el área son valorativas (Lo humano en la gestión). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se empieza a trabajar en las organizaciones bajo la Teoría de Recursos y Capacidades, y el Capital Intelectual. 2. Se mira a las personas del área como seres humanos y como activos intangibles en la organización. 3. Empieza a parecer la Gestión del conocimiento en la organización. 4. El eje central es el talento humano como generador de valor en la organización. 5. El Talento Humano como eje Estratégico de la Organización para generar valor. Gestión del talento humano y la generación de ventaja competitiva a través de la productividad.

Calderón (2004), plantea que “para visualizar estas tendencias del área es importante reconocer que los cuatro momentos propuestos no corresponden a fases superadas, pues tal vez muchas empresas se encuentren aún en los momentos uno y dos, y algunas características se traslapen entre los diversos momentos”.

Con base en el cuadro anterior y el concepto de Calderón, se puede plantear que el proceso de transformación que se ha venido gestando al interior de las organizaciones y su necesaria relación y articulación del talento humano con la productividad y competitividad empresarial determina que la gerencia empiece a modificar sus paradigmas y a cambiar sus realidades organizacionales y reoriente sus recursos bajo otra óptica y perspectiva diferente, buscando ser competitivo.

Acorde a estas realidades, Senge (2004) manifiesta que: “Los que tengan éxito tendrán ventajas únicas en el SIGLO XXI porque dominarán la imaginación, el espíritu y la inteligencia de las personas, de una manera que ninguna organización autoritaria tradicional nunca pudo conseguir”, en consecuencia, el valor del talento humano al interior de las empresas ha cambiado en términos cualitativos y cuantitativos, en la medida que se le está dando una relevancia importante en la ventaja competitiva de la organización.

Para Drucker. P (2004), “El universo social no tiene leyes naturales, por tanto esta sujeto a cambios continuos. Esto significa que las suposiciones que ayer eran válidas pueden resultar nulas e incluso erróneas en un tiempo muy corto”. Siendo así, la Gerencia evoluciona día a día, puesto que su fin es mantener la supervivencia de la organización que se define como un ente social donde interactúan las personas en busca de la autorrealización personal y el desarrollo y crecimiento organizacional. El concepto de gerencia se adapta al término inglés “management” y en el transcurrir del tiempo adopta términos como gestión, ejecución o administración.

Como se dijo antes y se ratifica ahora con los términos de Drucker, que plantea “la Gerencia es cambiante”, y por consiguiente debe hablarse del cambio en el manejo del Talento Humano, por esta razón, si las organizaciones no se ajustan a los permanentes cambios, no podrán subsistir y menos mantenerse en un mercado competitivo globalizado; y para ello, es crucial que la gerencia priorice y potencialice su talento humano como agente generador de valor.

Por lo anterior, es necesario ver integralmente la Gerencia del Talento Humano, y para ello se deben tener en cuenta los *roles* que deben asumir los Gerentes del TH, que no deben ser vistos como simples administradores funcionales, si no más bien como gestores de conocimiento intra y extra empresarial. Por esta razón el Gerente de TH debe apropiarse y desarrollar los siguientes roles que le permitan gestionar el conocimiento organizacional. En consecuencia son ellos, los llamados a resignificar la razón de ser de la Gerencia del Talento Humano, la cual, se sustenta mediante la aplicación de los cuatro (4) roles claves, según Dave, U. (2005), quien señala atinadamente los roles que debe tener el Gerente del Talento Humano de hoy: (i) Socio estratégico, (ii) Expertos Administrativos, (iii) Campeón de los Empleados y (iv) Agente de Cambio.

Teniendo claro cuales son los roles del Gerente del Talento Humano de hoy, podemos pasar a enunciar cuales podrían ser los roles de la Gerencia del Talento Humano en las organizaciones de esta época, y para ello, se quiere hacer una relación coherente con los desafíos planteados (Camisón. C 1997, pp. 42-57), que se consideran pertinentes en la actualidad para generar competencias en las Gerencias del Talento Humano de las empresas colombianas.

Esta propuesta define los roles a cumplir en materia de productividad y competitividad sugiriendo que los Recursos Humanos –RRHH- son la clave del éxito para superar ocho desafíos fundamentales que enfrentan los ejecutivos. Cada uno de estos retos define por qué son importantes los RRHH, y por qué se requiere la asociación entre los gerentes operativos y los profesionales de RRHH; plantea interrogantes acerca de la agenda y el papel de las prácticas y los profesionales, y requiere nuevas maneras de aportar RRHH. En conjunto, estos desafíos requieren que las prácticas agreguen valor mensurable, que las funciones de RRHH aporten resultados en los negocios y que los profesionales desarrollen la disciplina de una profesión, cumplan nuevos papeles y demuestren nuevas capacidades. Fundamentalmente, la nueva realidad competitiva requerirá nuevas maneras de pensar acerca de las prácticas, las funciones y los profesionales que estén centrados en gestionar el conocimiento de las personas para beneficio individual y organizacional, como lo veremos a continuación. Ver Figura 3.

Una vez reconocido los desafíos que enfrenta la GTH en la actualidad, consideramos necesario proponer cuatro

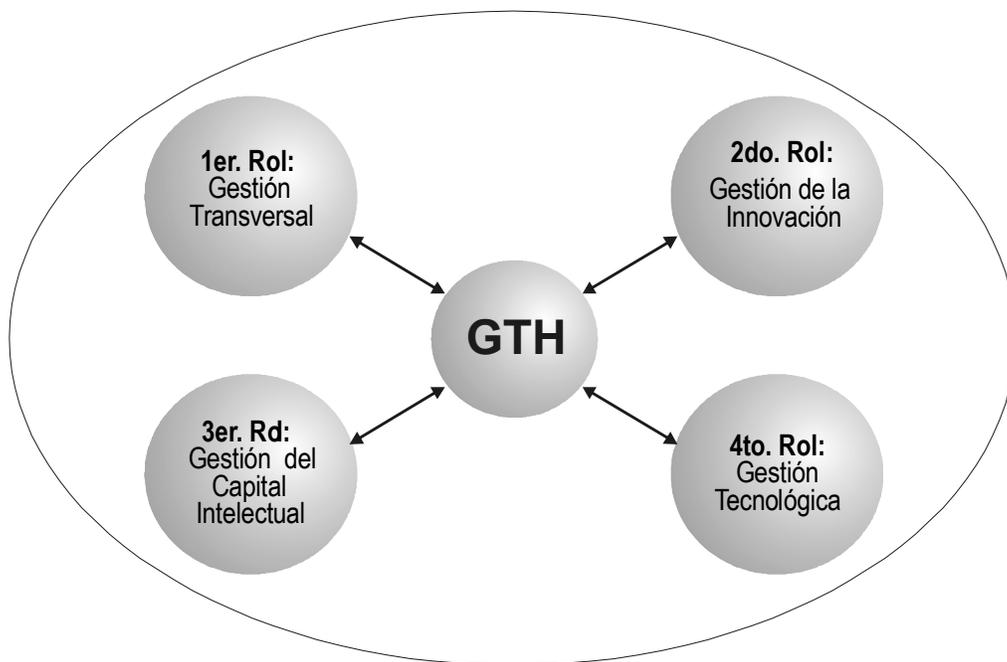


Figura 3. Roles de la Gerencia del Talento Humano

(4) roles en el área de talento humano, que respondan de manera acertada a las exigencias que plantean el entorno productivo y competitivo a las organizaciones inteligentes en una sociedad mediada por el conocimiento. Ver figura 1.

Primer Rol: Gestión Transversal. Los gerentes operativos y profesionales de RRHH que se enfrentan a estas cuestiones deben crear nuevas maneras de pensar acerca de las empresas. En la organización global tendrá menos importancia la proximidad geográfica (ir cada día a la misma oficina) que el aprovechamiento virtual de los recursos globales que hoy se exigen a las organizaciones.

Segundo Rol: Gestión de la Innovación. Los profesionales de RRHH deben encuadrar lo que hacen en términos de las capacidades que es necesario crear. Ya no es suficiente contratar, entrenar o premiar a los individuos; estas actividades ahora deben llevarse a cabo en interés de crear un conjunto de capacidades de la organización.

Los gerentes y los profesionales de RRHH deben aprender a crear organizaciones que trabajen a través de las redes de valor. En consecuencia se deben aplicar las prácticas de RRHH a los proveedores y clientes fuera de la compañía.

Tercer Rol: Gestión del Capital Intelectual. Deben definir un modelo de organización para el cambio, diseminar ese modelo por toda la organización y auspiciar su ininterrumpida aplicación. Al reducirse los tiempos de los ciclos e incrementarse el ritmo de cambio, los profesionales de RRHH tendrán que dar respuesta a muchas preguntas interrelacionadas de la compañía.

Asegurarse capital intelectual significa que se deben generar y generalizar nuevas ideas. Los gerentes y profesionales de RRHH deben crear las políticas y las prácticas que alienten ese aprendizaje.

Cuarto Rol: Gestión Tecnológica. Los gerentes y profesionales de RRHH responsables de la redefinición del trabajo en sus organizaciones deben descubrir la forma de convertir la tecnología en una parte viable y productiva del ámbito laboral. Deben adelantarse al devenir de la información y aprender a maximizar su uso para lograr resultados en los negocios.

Como se puede evidenciar existe una serie de escenarios para la GTH a partir de la gestión del conocimiento, en la medida que se diferencian y articulan los esfuerzos entre el rol que debe tener el Gerente del Talento Humano (persona o profesional a cargo de la GTH) y la Gerencia del Talento Humano, entendida esta última

como el equipo responsable por la definición, aplicación, evaluación y seguimiento de las políticas y prácticas de talento humano en la organización, como impulsores de la Gestión del Conocimiento Gerencial.

La Gestión Humana tiene una serie de retos bien importantes para hacer frente a esta serie de compromisos que se le atribuyen y que son relevantes en las organizaciones de hoy, que permanentemente están cambiando en las formas de abordar los procesos de innovación, investigación, creatividad y gestión

tecnológica.

Por ello, los ejecutivos y directivos de las empresas deben preocuparse por fortalecer el área de la Gerencia del Talento Humano como promotora de la Gestión del Conocimiento Organizacional, para que ellos a su vez preparen a sus colaboradores directos a fin de que sean capaces de asumir este nuevo rol en un mercado, donde son requeridos como protagonistas, no solo como espectadores sino como agentes de cambio permanente al interior y exterior de la organización.

Referentes Bibliográficos

ARUNACHALAM, Subbiah (2004). Science on the Periphery: Bridging the Information Divide, Handbook of Quantitative Science and Technology Research, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht - Boston - London.

CALDERON, Gregorio (2004). Revista Hombre y Trabajo. Universidad Nacional Manizales.

CAMISON, C. (1997). Bases conceptuales y metodológicas sobre el ámbito y el enfoque del estudio (Numerales 3.1 a 3.4) En: La competitividad de la Pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas. Madrid, Civitas.

CASTELLS, M. (2000). La era de la información. La sociedad red. Vol 1. Alianza, Madrid (2ª edic.).

DAVID, Altman, (2004). Uruguay, International Conference on Direct Democracy in Latin América, Buenos Aires, marzo.

DRUCKER Peter (1999). Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Norma.

GRINDLEY, Peter & Sullivan, Patrick (2001). Diferencias irreconciliables? Gestión de las interfaces de creación de

conocimiento. En: Rentabilizar el capital intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la innovación, Patrick Sullivan –editor- , Paidós, Barcelona.

JIMENEZ, A. (1999). “Las Competencias y el Capital Intelectual: La manera de gestionar personas en la Era del Conocimiento”, Boletín Club Intelec, abril, nº 2, Euroforum, Madrid.

KOULOPOULOS, Thomas & Frappaolo, Caal (2000) Gerencia del Conocimiento, Mc Graw Hill, Santa Fé de Bogotá.

NONAKA, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press, Inc.

PFEFFER, J (1994). Competitive Advantage through People”, Harvard Business School Press, Boston.

SULLIVAN, P.H. (2001). “Introducción a la gestión del capital intelectual”, en Sullivan, P.H. (eds.), Rentabilizar el capital intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la organización, Barcelona, Paidós empresa.

ULRICH, Dave (2003). Recursos Humanos: Champions. Como pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Ediciones Granica S.A. Argentina.