

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Jesús David Isaza Gómez

Administración Financiera

Tecnológico de Antioquia

correo: jesus.isaza@correo.tdea.edu.co

Resumen

La planeación estratégica como metodología administrativa, es fundamental para el logro de las metas organizacionales, igual, la planeación estratégica del talento humano será el factor clave para que las estrategias de cada una de las áreas de la compañía (administrativa, financiera, jurídica, productiva o técnica, comunicaciones y marketing) se ejecuten en el tiempo estimado en el plan de negocio. Es por ello que, el CEO y el departamento del Talento Humano, deberán tener en cuenta las diferentes variables en la planeación, tales como las etapas de formulación, ausentismo y rotación de personal, evaluación de desempeño, capacitación, clima organizacional, funciones, ética organizacional, incentivos y beneficios, factores que es necesario integrarlos en la planeación y selección del talento humano, formando parte de la cultura organizacional y ejecutando cada una de las acciones a nivel conceptual, humana y técnica.

Palabras clave: *Planeación Estratégica, Organización, Talento humano.*

Abstract

Strategic planning as an administrative methodology is fundamental for the achievement of organizational goals. Likewise, the strategic planning of human talent will be the key factor for the strategies of each of the areas of the company (administrative, financial, legal, productive or technical, communications and marketing) to be executed in the time estimated in the business plan. Therefore, the CEO and the Human Talent department must take into account the different variables in the planning, such as the stages of formulation, absenteeism and staff turnover, performance evaluation, training, organizational climate, functions, organizational ethics, incentives and benefits, factors that must be integrated into the planning and selection of human talent, forming part of the organizational culture and executing each of the actions at a conceptual, human and technical level.

Keywords: *Strategic Planning, Organization, Human Talent.*

Introducción

El Chief Executive Officer (CEO) - Gerente General y el Chief Human Resources Officer (CHRO) - Gerente del área del talento humano, deberán tener un enfoque sistémico y holístico, así como el análisis de los contextos endógenos y exógenos de la organización, esto le permitirá comprender, entender y tener en consideración los factores planteados, ya que si no se toman en cuenta muchos de ellos, afecta negativamente el logro de las metas estratégicas, y puede traer riesgos jurídicos y financieros, afectando la ventaja competitiva en el mercado, lo que significa, poca sobrevivencia de la organización en el sector económico donde desarrolla sus actividades económicas.

Por ello, es fundamental desde la formulación de la planeación estratégica de los planes de negocios o de desarrollo de las organizaciones, integrar la administración del talento humano en todos los niveles ejecutivo, mandos medios y operativos, como elemento clave para la ejecución y el cumplimiento de las metas formuladas.

Esto hace que la administración del talento humano integre diferentes variables tales como el ausentismo y rotación de personal, evaluación de desempeño, capacitación, clima organizacional, funciones, ética organizacional, incentivos y beneficios, aspectos que siempre estarán presentes y son implícitos en el talento humano de una organización, por dicha razón, la toma de decisiones y procesos que se implementen en esta área, será un factor determinante para la competitividad de las organizaciones en el mercado a nivel local, nacional e internacional.

Desarrollo temático

En la Administración, se suele nombrar de diferentes maneras a las unidades productivas: empresa, entidad, negocio, pero en este artículo se tomará el concepto de organización económica entendiendo que esta integra todos los elementos y variables que afectan el proceso productivo, es por ello que las organizaciones están en constante cambio y adaptación en todos sus procesos a nivel endógeno y exógeno, cambios informáticos, tecnológicos, sociales, climáticos, financieros y económicos, los cuales se dan de una manera vertiginosa en el mundo actual mediados por las Tecnologías de la Información y la Comunicación – TIC y la inteligencia artificial.

Rosenberg (1993, p. 290), define la organización como cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran, por su parte, Koontz (2008, p.201), define como la estructura intencional formalizada de roles o posiciones.

Para cada organización, la planeación estratégica se convierte en la herramienta fundamental para el logro de todas las metas estratégicas en cualquiera de sus áreas, es por eso que Martínez y Milla (2005, p.8), la definen como el documento que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo, el posicionamiento actual y futuro de la empresa, al igual, Dess y Lumpkin (2003), quienes entienden esto como el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

Es por ello que, cada departamento o área de una organización (administrativa, financiera, jurídica, productiva o técnica, talento humano, comunicaciones y marketing) define las metas estratégicas que estarán articuladas a la meta general del plan de negocio o de desarrollo determinado por el tiempo que la organización considere pertinente. En este sentido, es necesario que se definan los elementos que les permitirán orientar la estrategia, entre estos tenemos:

- ✓ La misión, que es el propósito o la finalidad en la cual se puede definir quién es la organización, que hace y por qué lo hace.
- ✓ La visión, que se refiere al proyecto institucional donde se quiere llegar en el futuro, hacia donde se dirige.
- ✓ Los valores, son los principios que permiten definir la cultura organizacional para el orden de todo el talento humano.
- ✓ La imagen corporativa, que integra todos los elementos que distinguen la marca – branding en el mercado.
- ✓ Las metas estratégicas, que son los resultados que se desean alcanzar y se utilizan para alcanzar la misión; estos deben cumplir los siguientes criterios: enfocarse en el resultado, ser consistentes, ser específicos, ser medibles, determinar el tiempo y ser alcanzables, al mismo tiempo estos pueden ser objetivos de rutina, de perfeccionamiento y de innovación.

- ✓ La cultura organizacional, entendida como el estilo de vida de una organización, la cual abarca los comportamientos, principios, valores, habilidades blandas y duras de todas las personas que integran la organización, y es aquí donde se integran todos los elementos tangibles e intangibles de una marca y se hace evidente a los actuales y futuros clientes potenciales, creando una ventaja competitiva en el sector económico donde la organización hace parte.

Los anteriores elementos, son los que dan fundamento a la formulación de la estrategia organizacional, entendiéndose como el comportamiento de la compañía en el entorno medio ambiental, es decir, el lugar geográfico donde la empresa genera interacción con la sociedad en todos los aspectos: biótico (flora y fauna), físico (agua y aire), sociocultural y económico, e influyendo en todos sus procesos a lo largo del tiempo, es importante señalar que se debe tener en cuenta la integración de procesos, la curva de aprendizaje, la identificación de oportunidades y amenazas (aprovechando las primeras, eliminando las segundas), minimizar las debilidades y mantener o aumentar las fortalezas; permitiendo diseñar la planificación táctica y la planificación operativa.

Para la formulación de la planeación estratégica, se pueden aplicar las siguientes herramientas:

- ✓ DOFA o FODA, matriz que evalúa el entorno endémico (Debilidades y Fortalezas) y el entorno exógeno (Oportunidades y Amenazas).
- ✓ PESTEL, acrónimo que analiza el entorno exógeno desde las variables o contextos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológico, Medio ambiental (Environmental) y Legal.
- ✓ Análisis de Mercado, estudio que analiza los clientes actuales y potenciales a través de la segmentación, la competencia, los proveedores, los aliados estratégicos, las tendencias y macrotendencias de los sectores económicos, al igual, la formulación y ejecución de las estrategias de comunicación y marketing.
- ✓ Variables macro y micro económicas.
- ✓ Administración del riesgo desde la perspectiva jurídica, financiera, social, medio ambiental, técnica o productiva.

Después del desarrollo de estas herramientas, se procederá a la recolección, almacenamiento y análisis de datos de cada una de las herramientas utilizadas en la formulación, y a partir del resultado de estas, tomar decisiones gerenciales, las cuales se ven reflejadas en la formulación de las metas y

estrategias para cada uno de los departamentos., integradas al plan de negocios de toda la organización.

Dentro de la planeación estratégica organizacional, que es el documento macro y la carta de navegación de todos los departamentos o áreas, se deriva y se integra la planificación del Talento Humano – TH, la cual es fundamental para el logro de las metas organizacionales, porque determina el logro y la calidad de las metas formuladas, lo que significa que todo el TH debe estar alineado con todos los procesos organizacionales para alcanzar las metas.

Aspectos para la planeación del talento humano

A continuación, se presentan los pasos y aspectos que se deben tener en cuenta para planeación estratégica del talento humano en las organizaciones:

Tabla 1. *Pasos y aspectos*

Paso	Aspecto
1	Administrar el TH para que contribuyan al desarrollo de la organización.
2	Administrar por competencias.
3	Comprometer al personal.
4	Administrar el conocimiento organizacional, integrar la creatividad y la innovación
5	Vincular la administración múltiple.
6	Permitir el autodesarrollo de las personas.
7	Estimular el logro de objetivos personales u organizacionales.
8	Motivar al crecimiento personal, profesional u organizacional.

Nota: Elaboración propia

Al igual que la organización, el CEO y el CHRO de la organización, deben tener en cuenta los siguientes factores:

Tabla 2. *Pasos y factor*

Paso	Factor
1	Capacidad de leer el entorno: aspecto fundamental para hacer planeación estratégica sabiendo que el entorno es cambiante, hay que pensar y tener esa capacidad de leer el entorno interno y externo.
2	Liderazgo: este consiste en entender que la organización tiene políticas, misión, los objetivos y los valores, en el que es muy importante contextualizar en cada lugar y hacer procesos de participación. Esto lo define el modelo gerencial, si es jerárquico será más difícil, pero si es matricial es más fácil porque es más participativo, aunque el liderazgo dependerá del manejo de las relaciones interpersonales que se implemente en la organización.

3	Capacidad de prospectiva: capacidad de tener y mirar hacia el futuro.
4	Capacidad de negociación: llegar a acuerdos que tiendan a la alineación de objetivos de la organización y objetivos individuales.
5	Entender la diferencia como elemento constante pero formativo y creador de nuevos procesos.
6	Capacidad de análisis: saber que las variables pueden ser muchas, no una sola, no hay causa y efecto sino un efecto y muchas causas.
7	Capacidad de ser flexible: trabajar en equipo y gestionar cambios.
8	Analizar y entender las mega tendencias del sector, la sociedad, la cultura, la tecnología.
9	. Capacidad de adaptación al cambio.
10	Tomar decisiones sabias, con base a la realidad y la información de la organización y el entorno exógeno, a nivel local, nacional e internacional.
11	Mirar al TH como elemento fundamental en el logro de las metas estratégicas de la organización.

Nota: Elaboración propia

El departamento del TH y el CHRO, deberán formular y ejecutar el proceso para seleccionar a todo el equipo de trabajo de todos los niveles, gerencial, administrativo, operativo y técnico, y debe tener en cuenta los objetivos, las competencias, habilidades y motivaciones de cada empleado en el proceso de selección, es decir, deben convergir las expectativas de la organización y las expectativas del talento humano, en donde cada parte cumpla las expectativas y se beneficien mutuamente.

Es necesario señalar, que, en dicha planeación del TH, el CEO deberá implementar en toda la ejecución del plan estratégico, las funciones de la administración: planear, organizar, integrar, dirigir, ejecutar y controlar, las cuales deberán ejecutar todos los administrativos de cada departamento.

Etapas de la planeación del talento humano en la organización

Etapas 1 – Proceso de formulación

Tabla 3. *Pasos y procesos*

Paso	Proceso
1	Conocer profundamente el plan de negocios y cada una de sus partes.
2	Interactuar con todos los directivos de cada área.
3	Formular el plan estratégico del TH.
4	Conocer los procesos de cada área para determinar los puestos de trabajo, así se conocerán cuáles y cuantos son administrativos y operativos.
5	Diseñar los puestos de trabajo en conjunto con el CEO y el directivo de cada área: Responsabilidades, funciones, competencias, habilidades blandas y duras.
6	Presupuestar cuanto es el valor y costo de cada persona en conjunto con el área financiera.

7	Definir los requisitos legales de ingreso según la normatividad vigente, en conjunto con el área jurídica.
8	Definir sistema de información del TH.
9	Formular el proceso de ingreso: Requisitos laborales, fiscales, tributarios, comerciales, Seguridad y Salud en el Trabajo – SST.
10	Formular política del TH: Beneficios, incentivos, capacitación, programas de desarrollo profesional, evaluación de desempeño, procedimientos disciplinarios, indicadores de gestión.

Nota: Elaboración propia

Etapa 2 – Proceso de promoción

Tabla 4. Pasos y procesos

Paso	Proceso
1	Diseñar imagen corporativa para promocionar puestos de trabajo.
2	Seleccionar canal de comunicación organizacional para promocionar los puestos de trabajo disponibles.
3	Tener capacidad de respuesta para el recibo de curriculum vitae.
4	Analizar información.
5	Seleccionar las personas posibles candidatos.
6	Comunicar el interés a los posibles candidatos: Fecha, hora, lugar de entrevista.
7	Entrevista y análisis de candidatos, en esta actividad, muchas compañías realizan pruebas que pueden ayudar a la selección de acuerdo a los criterios que establezca.

Nota: Elaboración propia

Etapa 3 – Proceso de selección

Tabla 5. Pasos y procesos

Paso	Proceso
1	Analizar datos arrojados de cada entrevista.
2	Conocer resultados de entrevistas.
3	Comunicar resultados a seleccionados y no seleccionados.
4	Convocar a seleccionados para iniciar etapa de inducción.
5	Inicio de capacitación del puesto de trabajo, aquí se da a conocer la cultura organizacional, procesos, manual de funciones, normatividad, beneficios.
6	Fortalecimiento de conocimientos específicos del área, puesto de trabajo y habilidades blandas.
7	Observación y evaluación de desempeño.
8	Delegar funciones.
9	Estimulación laboral.

Nota: Elaboración propia

Ausentismo y rotación del talento humano

El ausentismo se entiende como el tiempo presencial o virtual perdido del TH en la realización de un proceso productivo, el cual se puede generar por diferentes incapacidades - enfermedades, permisos, y licencias remuneradas o no remuneradas durante el tiempo de la contratación. La rotación del TH se puede entender como el cambio de las personas durante el proceso de producción en un tiempo determinado, la cual se puede generar por la salida o el ingreso del personal a la organización, que puede ser por iniciativa del empleado (renuncia voluntaria), por iniciativa de la organización (despido), o cambios en los procesos de producción.

En la Gestión del Talento Humano, es importante determinar la causa y los motivos del por qué el personal se retira y la causa del ausentismo, pues esto tiene un costo financiero para la organización, y esto es necesario medirlo para el rendimiento de la producción, y es importante determinarlos bajo la perspectiva de cálculos administrativos, financieros, jurídicos y humanistas.

Pero el ausentismo y el retiro del TH también pueden determinar lo feliz o adaptable que el empleado este en su puesto de trabajo y en la organización, siendo este un indicador para medir el rendimiento del trabajador, donde un empleado que se sienta confortable con la realización de sus labores, aumenta el nivel de producción, al igual, este factor indica la calidad de vida que existe en el clima organizacional; el cual se transfiere al producto o servicio.

Posiblemente uno de los aspectos más importantes, es el despido de personal sea masivo o individual, lo cual genera una afectación tanto al individuo como a los procesos organizacionales; siendo necesario que la empresa desde la gerencia del talento humano implemente herramientas que ayuden al nuevo cambio de vida y confrontación de la frustración.

El ausentismo y la rotación del TH dependen de la planeación estratégica que diseñe la organización, en la cual están alineados los objetivos organizacionales con los que tiene cada empleado, y esto es evidente cuando los recién graduados se enfrentan al mundo laboral, encontrando un mundo totalmente diferente al mundo vivido en la academia.

Indicadores de gestión y evaluación de desempeño

La planeación, debe formular y ejecutar herramientas de evaluación de desempeño, ya que esto va a permitir tener criterios para determinar hasta qué punto el personal es apto o no apto en su desempeño laboral y en caso tal, no contar con sus servicios para la organización. Aquí, es importante señalar, que la evaluación de desempeño es común en muchas empresas y su aplicación es realizada a los empleados de menor rango dentro de la estructura, pero muy pocas veces este instrumento es aplicado a los jefes de departamentos y gerencias, y si no se mide, no permite evidenciar la parte humana de la parte administrativa y no se dimensiona los criterios para la toma de decisiones en el manejo del talento humano por parte del área encargada.

Es frecuente encontrar en muchas organizaciones que no existen criterios ni herramientas de evaluación (son emocionales, no técnicas y objetivas); dificultando el desempeño laboral y comunicacional, siendo importante comprender que el jefe debe ser evaluado a su vez por los subalternos para determinar la calidad de las decisiones, pero esto implica una confrontación y en muchas ocasiones no hay otra opción que renunciar.

Plan de formación y capacitación

Dentro de esta planeación, también deben existir los direccionamientos de la cualificación, adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias, ya que esto permite definir los roles, pero en la realidad es complejo, pues se genera un choque entre los nuevos y antiguos empleados, de ahí que sea necesario una interrelación de conocimientos y saberes aplicados al proceso productivo y el desarrollo organizacional., aunque en ocasiones el nuevo personal sabe más frente a algunos aspectos como los tecnológicos y esto hace que la rivalidad sea aún mayor. Pero el asunto se complica más, puesto que el nuevo personal tiene desarrolladas habilidades técnicas, pero con carencias en el desarrollo de competencias humanas e interrelación con el equipo de trabajo para la aplicación de los procesos y cumplimiento de las tareas asignadas.

Los anteriores factores, muestran y determinan que el plan de formación y capacitación que una organización ejecute, podrá permitirle mejorar sus procesos de producción y las relaciones interpersonales del TH, además se hace evidente que cada organización debe realizarlo en vista que cada una tiene sus particularidades aun cuando tenga personal muy capacitado.

Y es que, frente a la educación del personal, siempre habrá una discusión interminable entre la academia y la organización, ya que la academia prepara un perfil en un espacio de tiempo, pero cuando sale de allí y se enfrenta al mundo empresarial, dichas habilidades y competencias que la academia motivo en él, son herramientas desactualizadas para su desempeño laboral y por ello la capacitación debe ser permanente.

Para que estas situaciones no sucedan en la organización, se necesita un cambio en las personas y en la cultura organizacional, lo que conlleva a que tanto los empleados como jefes, tengan una actitud de cambio, humilde y dispuesta al intercambio de percepciones negativas, positivas o diferentes para la negociación de procesos que contribuyan al mejoramiento de la planificación y cumplimiento de la misión, la visión y las metas.

Esta interrelación, contribuye a la comprensión de la diversidad desde todo punto de vista, tanto humano como organizacional, llevando a construir estrategias con una mirada global, pero al mismo tiempo, el crecimiento de las personas en su parte inter relacional y comunicativo a nivel interno y cultural. Esta situación, permite identificar los principios, valores y ética profesional, factores claves para la construcción de la cultura organizacional, al mismo tiempo, poder orientar o determinar cómo se puede interrelacionar con su equipo de trabajo, lo cual se convierte en una herramienta y un termómetro en el desempeño organizacional.

Es notorio rescatar, que dependiendo de la autoestima que tenga cada persona, la motivación será clave para el desempeño de sus responsabilidades, y en algún momento sin valoración de las directivas puede afectar el resultado del empleado, aunque haya fuerza de voluntad.

Clima organizacional

Aspecto fundamental para el desempeño del talento humano, ya que si este es oportuno y apropiado permitirá el mejoramiento de la calidad de vida y el mejoramiento de la producción, sumado al mejoramiento de la calidad de vida está como un factor preponderante la seguridad en el empleo y la minimización de los riesgos acompañados de salarios adecuados, con sus respectivas prestaciones sociales, estabilidad en la organización, horas adecuadas de trabajo.

Por esto en la planeación se debe incluir los horarios para que los empleados puedan ver a sus familias, para que los hijos no permanezcan solos y sean más felices, buscando programar los

remplazos en momentos críticos para el empleado garantizando que los procesos no se paralicen ni la producción.

El llamado de atención es, si el proyecto es conformar una empresa o ser CEO, se debe entender que la calidad de vida de todo el TH de la organización, incluidas sus familias y mascotas, debe ser parte fundamental en la planeación estratégica y su financiamiento, ya que, de la salud física y mental de todas las personas, va a depender el logro de las metas establecidas.

Plan de incentivos y beneficios

El plan de incentivos para el TH, será un elemento motivacional para lograr mayor efectividad, eficiencia y eficacia en la productividad, lo que se traduce en el logro de las metas y mayor ventaja competitiva en el mercado, y esto debido a las diferentes maneras en que la organización puede generar beneficios, a continuación, se presentan algunas sugerencias:

- ✓ Dar día libre el día de cumpleaños de cada empleado.
- ✓ Dar un bono para cenar el día de cumpleaños con la Familia.
- ✓ Ofrecer un refrigerio en el mes.
- ✓ Realizar reuniones de entretenimiento, deportes, juegos.
- ✓ Desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones para obtener descuentos para el empleado y su Familia.
- ✓ Celebrar y reconocer los logros personales, familiares, académicos y profesionales.
- ✓ Promover el ascenso de cargos con incremento salarial, dar incentivos financieros.
- ✓ Promover la formación personal, familiar, profesional y laboral.

Para Ferreiro y Alcázar (2002, p.275), es esencial mantener motivado a todo el TH, para seguir perteneciendo a la organización, y que dicha motivación sea superior a la que tienen respecto a la alternativa opuesta de abandonar la empresa. Desde la perspectiva financiera, este plan podría verse como un gasto no oportuno, pero también podría una de las claves para lograr mayores resultados en la productividad de la organización, ya que un TH y equipo de trabajo motivado es un factor clave para lograr altos estándares de calidad.

Ética organizacional

Clave en el desempeño organizacional, ya que este factor orienta no solo la planeación estratégica, sino el comportamiento del talento humano en todas sus acciones, tanto con los stakeholders internos, sino con los externos, y será fundamental en este punto, conocer los principios y valores en los cuales se fundamenta la organización, y es que no es solo conocerlos, sino aplicarlos a la cultura organizacional, donde se evidencie dichas acciones desde el área gerencial u administrativa, hasta el área operacional y técnica.

Para esto, será clave el comportamiento y el ejemplo que el área gerencial y administrativa de al TH, y no se trata de obligar a cumplir, sino de interiorizar, reflexionar e introyectar acciones para que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, contribuyendo a la construcción de nación desde las acciones organizacionales que repercuten en los stakeholders y en la sociedad a largo plazo.

Por ello, será importante en el proceso de selección del TH, compartir la cultura organizacional para que el personal seleccionado conozca los principios y valores que la organización promueve y sean fortalecidos en el tiempo. De allí que se señalen los elementos que se deben integrar a las habilidades blandas, entendidas como los factores personales y sociales que permiten a cada persona interactuar con otros y la sociedad para lograr las metas estratégicas de la organización, entre ellas:

- | | |
|--|---|
| ✓ Inteligencia emocional. | ✓ Trabajo en equipo. |
| ✓ Resiliencia respeto por la diferencia. | ✓ Liderazgo. |
| ✓ Resolución de conflictos. | ✓ Orientación a resultados. |
| ✓ Habilidades comunicativas, incluye escucha activa. | ✓ Flexibilidad. |
| ✓ Manejo del estrés. | ✓ Negociación. |
| ✓ Productividad bajo estrés y presión. | ✓ Servicio al cliente. |
| ✓ Administración del cambio. | ✓ Compromiso con la cultura organizacional. |
| ✓ Administración del tiempo. | ✓ Toma de decisiones. |

Es necesario plantear adecuadamente las metas estratégicas, porque es común encontrar organizaciones que plantean unas cosas, pero en el diario vivir hacen otras, no permitiendo generar

una identidad corporativa, es decir la cultura organizacional donde se desarrollan principios, comportamientos y valores para hallar una coherencia entre el decir y el hacer.

Esto permite entender la importancia de la visión holística e integral de los procesos y de las personas, evidenciando la planificación estratégica organizacional como un elemento integrador de cada aspecto de la organización, es decir, una mirada y visión sistémica de la misma organización, pero también del contexto donde la organización tiene incidencia, entendiendo el ser humano como protagonista principal del contexto interno y externo, e indiscutiblemente, de la sociedad, donde la organización hace parte de esta.

Conclusiones

La planeación estratégica es el elemento integrador de las organizaciones, en el que se puede dimensionar la esencia y su efecto sobre sí misma, pero, además, su efecto e incidencia sobre el entorno medio ambiental interno y externo, permitiendo identificar su compromiso de responsabilidad social, no como una excusa para evadir responsabilidades sino para ser un organismo que integre, proponga y permita el desarrollo de la sociedad en sus diferentes niveles y aspectos.

La planeación estratégica del talento humano, asumida como el fundamento sobre cuál la organización puede llevar a cabo sus metas estratégicas (toda vez que la organización está compuesta por personas), hace que los directivos y juntas directivas inviertan recursos para potencializar dicho talento en la consecución de los logros, lo cual hace que los factores humanos tengan mayor peso, una mirada global e integradora en el que se evidencie el desarrollo de competencias, estímulos, conocimiento organizacional, incremento motivacional, remuneración y mejoramiento de la calidad de vida, para la obtención de ventaja competitiva.

Es fundamental que la planificación entendida como “tomar anticipadamente decisiones que tendrán efectos futuros”, debe ser cuantitativa pero también cualitativa en función de la calidad de vida del talento humano de la organización, logrando generar un excelente clima laboral lo que implica incrementar la calidad del producto o servicio y la productividad.

Por ello es necesario incluir en las diferentes estrategias en las que participe el gerente de talento humano: el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, aprender a aprender, asumir riesgos,

innovar, desarrollar habilidades y competencias; teniendo siempre un papel creativo y proactivo; toda vez que estas estrategias, determinan el comportamiento del talento humano que es el único elemento inteligente de las estrategias corporativas.

Referencias bibliográficas

- Bohlander, G. Snell, S. Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. International Thomson Editores S.A.
- Dess G. y Lumpkin T. (2003). *Dirección Estratégica*. McGraw-Hill.
- Ferreiro, P. Alcázar, M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa*. Editorial Ariel S.A.
- Koontz, H. Weihrich, H. Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Martínez-Pedros, D. y Milla-Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Rosenberg, J. (1993). *Diccionario de administración y finanzas*. Editorial Océano/Centrum. Colombia.