

Propuesta de análisis del talento humano a partir del pensamiento complejo

PROPOSAL FOR ANALYSIS OF HUMAN TALENT FROM COMPLEX THOUGHT

PROPOSTA PARA ANÁLISE DE TALENTO HUMANO DO PENSAMENTO COMPLEXO

Abel del Río Cortina*
Jairo Rodrigo Velásquez Moreno**

Resumen

Este documento presenta el resultado del proceso de investigación conjunta que se llevó a cabo entre la Fundación Universitaria Cafam y la Universidad San Buenaventura, Sede Bogotá, en el marco del proyecto Hacia la estandarización de procesos de la gestión del talento humano basado en competencias, una contribución a las pymes colombianas. Este proyecto fue desarrollado por la Facultad de Ciencias Administrativas y la Facultad de Ciencias Empresariales respectivamente.

En este sentido, agradecemos a las entidades por el apoyo y por los recursos destinados a garantizar la idoneidad del proceso de investigación. Aquí presentamos entonces, la revisión bibliográfica y el análisis documental generado por los investigadores de la Fundación Universitaria Cafam, que sirvieron de insumo para la construcción de los diferentes instrumentos

destinados a valorar el proceso de gestión del talento humano basado en competencias. Se expone un esquema de visualización del accionar del individuo en el contexto del mundo productivo, considerando diferentes manifestaciones del proceso de aprendizaje y enmarcado en la complejidad del desarrollo humano, derivado de las interacciones de la persona, la familia, la comunidad, el entorno laboral y la sociedad en general, desde la perspectiva de las dimensiones volitiva, cognitiva y procedimental.

La propuesta de visualización se concibe como un mapa relacional que considera seis pilares de interrelación humana, inmersos en las dimensiones anteriormente citadas, siendo los mismos, saber ser, saber saber, saber convivir, saber crear, saber gestionar y saber comunicar. Estos se manifiestan como una estructura sinérgica en el saber hacer a partir de la interrelación de valores, habilidades socioemocionales o habilidades blandas, saberes y en formas de proceder. La propuesta de visualización, en últimas, busca generar una aproximación a la complejidad relacional del desarrollo del talento humano en sociedad.

Palabras clave: proceso de aprendizaje; talento humano; pensamiento complejo; habilidades blandas.

Fecha recibido: noviembre de 2014

Fecha de aceptación: abril de 2015

DOI: <http://dx.doi.org/10.22335/rlct.v7i1.229>

* Profesor e investigador asociado al Grupo Interdisciplinario de Investigación para la Sostenibilidad y Competitividad Empresarial Unicafam. Coordinador de investigaciones para la Facultad de Ciencias Administrativas. Director ejecutivo de la Corporación para la Innovación y la Gestión (Corpoing). abel.delrio@unicafam.net.co. Orcid: 0000-0002-9847-0769

** Profesor asistente de la Escuela de Pedagogía e investigador asociado al Grupo Interdisciplinario de Investigación en Pedagogía para la Innovación y el Desarrollo Unicafam. jairo.velasquez@unicafam.edu.co. Orcid: 0000-0002-7029-7730

Abstract

In this paper, it is expose a displaying scheme of the actions of the individual in the context of the productive world*, considering a series of demonstrations framed in the learning process, this, with respect to the complexity of the human development derived from the interactions of the individual, the family, the community, the labor environment, and society in general from the perspective of volitional, cognitive, and procedural dimensions. The proposed visualization, is conceived as a relational map that includes six pillars of human interaction immersed in the above dimensions, being them, know-to be, know-to know, Know-to live, Know-to create, know-to manage, and know-to communicate, being all these reflected as a synergic structure made manifest in the know-how, from the interplay of values, emotional skills or soft skills, attitudes, knowledge, and finally, ways of proceeding. All of the above, in order to generate an approach to the relational complexity of the human talent development in society.

* The productive world, in this document, is conceived as the one in which people get articulated in order to live in family, community, entrepreneurial organization, a diverse kind of institutions, and society in general.

Keywords: Learning Process; Human Talent; Complex Thought; Soft Skills

Introducción

El aprendizaje organizacional es considerado como un proceso que se desarrolla a partir de la estructura de pensamiento individual, enmarcado este en el contexto social, y por ende, en la complejidad humana. Dicho pensamiento se encuentra además en concordancia con las expectativas individuales y con las exigencias del mundo productivo. El aprendizaje organizacional ha sido abordado teóricamente por autores como Morgan (2006), desde la perspectiva de la efectividad organizacional; Davenport y Prusak (2000), en torno al conocimiento organizacional como sumatoria de saberes; Davis, Robbins, y McKay (1982), desde la posición del ser humano frente a los procesos; Max-Neef *et al.* (1986), a

partir del desarrollo humano; Senge (1990), enfocado en las organizaciones que aprenden y finalmente, Rehm (1991), en términos de autogestión.

Para efectos de la presente investigación, se toma la propuesta teórica de Édgar Morin (2008), quien explica la experiencia del individuo mediada por un entramado de conocimientos multifacéticos que implican el equilibrio entre la razón y la emoción, en medio de escenarios relacionales que funcionan como catalizadores hacia la disposición de la acción humana. Este proceso de aplicación de conocimientos a la acción, se entiende, en el presente documento, como la operacionalización de saberes enfocados al desarrollo de competencias en correspondencia con los planteamientos de Tobón (2006). A partir de esto se genera la estructura de gestión del talento humano que, al conjugar seis pilares fundamentales, saber ser, saber saber, saber convivir, saber crear, saber gestionar y saber comunicar conduce al saber hacer. Todo enfocado en manejar procesos gana-gana individuo-organización empresarial que trasciendan hacia el desarrollo de la sociedad. (Vergel, M., Martínez, J., & Zafra, S. 2014).

Se busca con lo anterior sentar las bases para la construcción de instrumentos que permitan ponderar el nivel de importancia de los seis pilares mencionados y, con base en ello, que los diferentes actores del sector productivo procuren los insumos necesarios para el diseño de mejores perfiles organizacionales. A esto se debe sumar el conjunto de insumos de mejoramiento de análisis de desempeño, acordes con las orientaciones y expectativas del área, unidad de negocio o institución, de acuerdo con cada caso particular.

En ese orden de ideas, el proceso de investigación toma características descriptivo-analíticas bajo la aplicación de una metodología cualitativa para la generación de aspectos de aproximación relacional a las condiciones de gestión del talento humano basada en competencias. De esta forma se generan una serie de esquemas que permiten la identificación de variables de análisis del talento humano.

El desarrollo del documento presenta en primera instancia, algunas consideraciones generales en referencia al encuentro entre el proceso de aprendizaje y el mundo productivo; en segundo lugar, se realizó una aproximación a la complejidad del desarrollo del talento humano, producto de las interacciones sociales como organismos vivos de construcción de la estructura de pensamiento; luego nos adentramos en los pilares de interrelación humana y finalmente, realizamos la construcción del mapeo de los seis pilares de interrelación humana en conjunto con el saber hacer como cúpula de evidencia procedimental, esto con el fin de evidenciar el lugar del individuo en el mundo productivo.

Consideraciones generales

El aprendizaje contribuye a incrementar las capacidades de los individuos y las organizaciones. Dicho aprendizaje está determinado por la experiencia, el estudio, la investigación, el análisis de casos, el análisis de las dinámicas sociales y por el acceso a tecnologías y a políticas sociales y culturales. En consecuencia, al ser el sector educativo determinante para el desarrollo de la formación del talento humano en el país, hace esfuerzos por formar personas con las habilidades que requiere el mundo actual. La presente propuesta busca, en el desarrollo de la investigación, identificar los puntos de encuentro entre el sistema educativo y el mundo productivo, retomando las iniciativas del Ministerio de Educación Nacional con la Ley General de Educación (Ley 115, artículo 14, MEN, 1994); los Estándares de Competencias Ciudadanas, (MEN, 2004); la Guía 21, (MEN, 2008); la Guía 39, (MEN, 2013); y la actual Ley de Convivencia Escolar (MEN, 2013).

Por otro lado, en el documento *Factores Determinantes del Dinamismo de las pymes en Colombia* (Franco, 2012), se presenta una serie de tendencias en cuanto a las características organizacionales de las pymes, tales como conexión direccional del propietario (Chan y Foster, 2001); cultura organizacional centrada en la persona (Bridge, O'Neil y Cromie, 1998), y condiciones de toma de decisiones y desarrollo organizacional centradas en el emprendedor

(Covin y Slevin, 1989; Lafuente y Salas, 1989); operaciones desarrolladas a partir de recursos propios, con dificultades de acceso a fuentes de financiación (Maroto-Acín, 1993; Moreno-Luzon, 1993); dificultades de utilización de tecnología apropiada, baja productividad, y limitaciones de distribución y comercialización (Blázquez-Santana, Dorta-Velásquez y Verona-Martel, 2006; Ghobadian y Gallear, 1996); estructura incipiente en economías de escala, acompañado por la falta de talento humano acorde con las necesidades organizacionales (Álvarez y Crespi, 2003); y una incipiente cultura organizacional (Ali, 1994; Galbraith, 1952, 1968; Pavitt, 1990).

En ese contexto de incertidumbre es necesario que cada unidad organizacional, ya sea un área, una unidad de negocio o una institución identifiquen los parámetros de las interacciones humanas que dan lugar a los resultados organizacionales, y especialmente, que tengan en cuenta que la complejidad relacional trasciende los límites institucionales. Es decir, la complejidad relacional es determinada por procesos socioculturales del entorno humano y por las características de la unidad organizacional. Por ello es ineludible identificar y monitorear factores internos y externos de la organización y analizar las interacciones de los individuos a fin de obtener los resultados apropiados en términos de tiempo, cantidad y calidad. La efectividad operacional debe estar enmarcada en la visión de gestión del talento humano, partiendo de estrategias de mejoramiento de la evaluación de la unidad organizacional, del colaborador y de su aprendizaje, a la luz del desarrollo de los diferentes procesos que darán cuenta de la efectividad organizacional.

A su vez, esa efectividad organizacional es producto de la interacción entre los diferentes sistemas de información, comunicación y de toma de decisiones que componen la organización (Morgan, 2000). Es por ello que lo relevante al momento de analizar la organización y sus posiciones de éxito o de fracaso son las personas. De hecho, el éxito organizacional está determinado por la estructura de pensamiento de las personas que conforman los grupos de trabajo y por la forma como, a partir del liderazgo, de

esquemas apropiados de comunicación, manejo de información y toma de decisiones, esos grupos son transformados en equipos altamente productivos.

Desde esta perspectiva, la interacción organizacional con el medio externo ofrece un flujo de información permanente que permite modificar las acciones y estrategias, e incluso permite modificar las bases de la estructura organizacional en pro de la toma de decisiones, convirtiéndose en una fuente de conocimientos y de destrezas compartidas. Así las cosas, el aprendizaje organizacional se concibe como un proceso a partir del cual las organizaciones adquieren una serie de capacidades que les permiten afrontar los desafíos del mundo moderno. De hecho, acciones como lograr manejar rutinas complejas que responden a los lineamientos del pensamiento estratégico son identificadas como rasgos de identidad corporativa que, bajo procesos de diferenciación y apropiación, se transforman en ventajas competitivas difícilmente transmisibles a terceros.

Esto permite que las organizaciones puedan protegerse de la imitación de sus capacidades por parte de la competencia, en el marco del manejo de procesos dinámicos de mejoramiento continuo enfocados en la creación, mantenimiento y reconfiguración de ventajas diferenciales. Además, garantiza un aprovechamiento de los recursos de manera integral optimizada y propicia la coordinación de esfuerzos del talento humano (Senge, 1990).

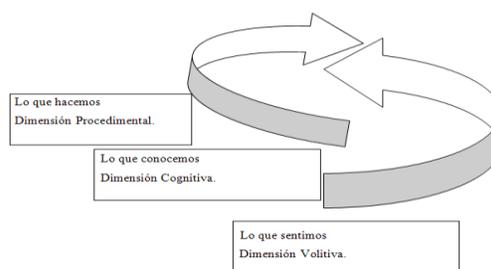
COMPLEJIDAD DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Los diferentes procesos generados en las compañías requieren la vinculación de personas con las competencias o saberes necesarios para el logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, el proceso de toma de decisiones implica dimensionar las interacciones humanas conducentes a la optimización de recursos y a la coordinación de esfuerzos que respondan a los desafíos de la estrategia corporativa. En este punto, cabe resaltar que el conocimiento organizacional se desprende de la sumatoria de

saberes de los miembros de la organización, siendo la única ventaja sostenible la derivada de la rapidez de aplicación del conocimiento (Davenport y Prusak 2000). Sin embargo, resulta supremamente complejo, por una parte, medir la incidencia del inventario de saberes y su aplicación en la efectividad de la organización, y por otra, analizar dicha incidencia en la competitividad organizacional, con el fin de ubicar las mejores prácticas de aprendizaje y aplicación del conocimiento e institucionalizarlas.

En ese sentido, resulta importante tener en cuenta que las creencias que el ser humano posee en cuanto al desarrollo de un proceso, determinan sus emociones y sus comportamientos frente al mismo. Esto puede redundar en un desarrollo laboral de excelencia en la medida en que el colaborador, al tener conocimiento de lo que representa el proceso en términos de resultados organizacionales, propendería por desplegar un análisis cognitivo y emocional de su conducta, lo anterior, de acuerdo con los planteamientos de Davis, Robbins, y McKay (1982). En otras palabras, lo que desarrolla el colaborador, se encuentra relacionado con lo que siente y con lo que sabe, generando una espiral procedimental, siendo esta, una representación del hacer como punta de iceberg en la que subyacen motivaciones y saberes (Ver Figura 1).

Figura 1. Espiral Procedimental.



Fuente. Construcción propia a partir del análisis de los planteamientos de Davis, Robbins, y McKay (1982).

Por su parte, Max-Neef *et al.*, (1986), plantean la compenetración global de procesos desde lo local. Ellos consideran que el contexto personal subyace en lo social, esto es, que la planeación bajo autonomía, la interacción de la sociedad civil con el Estado, etcétera, determinan el desarrollo a escala humana y, ese desarrollo está basado

claramente, en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la creación de niveles de crecimiento autosostenibles y en la configuración de articulaciones orgánicas de los individuos con el ambiente y la tecnología. Todo lo anterior genera, a su vez, una taxonomía de necesidades, procesos de detección comunitaria de potencialidades y, por qué no, carencias en la correspondencia de la satisfacción de dichas necesidades (Ver [Figura 2](#)).

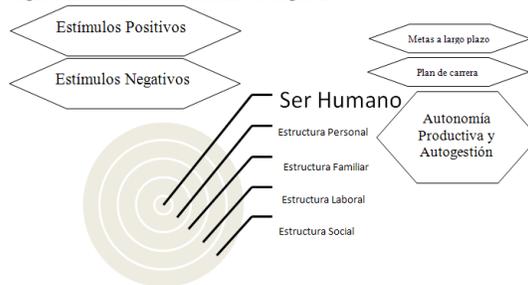
Figura 2. Marco de Compenetración Global.



Fuente. Construcción propia a partir del análisis de los planteamientos de Max-Neef y sus colegas (1987).

Por otra parte, Rehm (1991) considera que el ambiente, en contexto vivencial con incentivos positivos o negativos, es concluyente al momento de analizar factores determinantes de la autogestión en relación con el desarrollo humano, pues dichos factores alteran el control de los impulsos de la persona. Por ello, el establecimiento de metas a largo plazo, con un individuo motivado laboralmente ante la existencia de un plan de carrera, reforzado mediante incentivos, con planes de autonomía productiva y cumplimiento en metas específicas, afectarán de manera positiva la autogestión y el desempeño laboral, la estructura personal, familiar, laboral y social que hacen parte del contexto del individuo (Ver [Figura 3](#)).

Figura 3. Marco de Interacciones asociadas a la autogestión.



Fuente. Construcción propia a partir del análisis de los planteamientos de Rehm (1991).

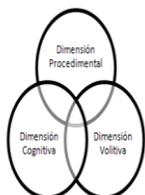
Tobón (2006) considera el aprendizaje a partir del desarrollo y aplicación de competencias como un enfoque evolutivo inmerso en el pensamiento complejo. Esta conceptualización del concepto de competencia deriva de la exploración conceptual de diferentes autores: Chomsky (1970), quien concibe las competencias como estructuras mentales implícitas, genéticamente determinadas, que se evidencian en el desempeño comunicativo; Skinner (1935), a partir de sus trabajos en la psicología conductual y cognitiva, este enfoque es ampliamente aplicado a la teoría de las organizaciones; Hymes (1996), desde las competencias comunicativas como el empleo efectivo del lenguaje y la lingüística, en situaciones específicas de acuerdo con las necesidades del entorno; Vigotsky (1985) y Brunner (1992), quienes consideran las competencias como acciones situadas en un contexto, relacionadas con instrumentos de mediación fenomenológica, siendo estas acciones generadas a partir de un proceso de pensamiento individual en construcción permanente, derivada de una apropiación social en el marco de la psicología cultural; Gardner (1987, 1997), en relación a la teoría de las inteligencias múltiples en el marco de la psicología cognitiva; Stenberg (1997), considera la inteligencia práctica, como la forma como las personas nos encontramos preparadas para resolver situaciones de la cotidianidad. Finalmente, Édgar Morin (2008), quien concibe el pensamiento complejo como una serie de elementos y relaciones de estructuras de pensamiento dispuestos como un tejido relacional que, siendo en esencia de carácter heterogéneo, conviven asociados en una armonía imperfecta, construyendo y constituyendo nuestro mundo fenoménico en permanente evolución. Morin sostiene que el ser humano emerge

significativamente a partir del hecho de ser consciente de su existencia, y por ende, de ser consciente de su lugar en un contexto mutable, reconociendo además, sus posibilidades de mutabilidad y de incidencia en la transformación fenoménica de dicho contexto.

Pilares de interrelación humana

La propuesta de visualización del accionar del individuo en el contexto del mundo productivo es concebida como un mapa relacional que permite analizar los pilares de interrelación humana. Dichos pilares están enmarcados en el proceso de aprendizaje, y como ya se mencionó, el producto de ese aprendizaje es requerido para el desarrollo organizacional, que, de acuerdo con los planteamientos de Tobón (2006) en términos de desarrollo de competencias, se encuentra sujeto a la interacción sinérgica de las dimensiones volitiva, cognitiva, y procedimental (Ver Figura 4).

Figura 4. Marco de interacción sinérgica dimensional



Fuente: Construcción propia a partir del análisis de los planteamientos de Tobón (2006).

Para Tobón (2007) existen diversos enfoques de aproximación al desarrollo de competencias debido a fuentes, perspectivas y epistemologías diversas, tanto de fundamentación académica, como de aplicación organizacional. Los enfoques más relevantes son el conductual, el funcionalista, el constructivista y el complejo (Ver Tabla 1); este último, el complejo, que considera las competencias como "procesos complejos de desempeño ante actividades y problemas con idoneidad y ética, buscando la realización personal, la calidad de vida y el desarrollo social y económico sostenible en equilibrio con el ambiente" (Shuhui, Ronglu, Hong, 2009), es el que sustenta la propuesta del presente documento.

Tabla 1. Enfoques de aproximación al desarrollo de competencias.

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN
Empírico-Analítico	Las competencias se asumen como comportamientos clave para las organizaciones.
Funcionalista	Las competencias se asumen como atributos de los colaboradores para dar cumplimiento a los procesos laborales profesionales a partir de funciones definidas.
Constructivista	Las competencias se asumen como habilidades, conocimientos, y destrezas para resolver problemas organizacionales.
Complejo	Las competencias se asumen como procesos complejos de desempeño ante actividades y problemas con idoneidad y ética, buscando la realización personal, la calidad de vida y el desarrollo social y económico sostenible en equilibrio con el ambiente.

Fuente. Construcción propia a partir del análisis de los planteamientos de Tobón (2007).

La propuesta de Tobón (2006) contempla la concepción de las competencias como procesos complejos que implican un desempeño óptimo en contextos específicos bajo una estructura de integración de saberes. Tobón (2006), menciona entonces, como los saberes más relevantes el saber ser, el saber hacer, el saber conocer y el saber convivir, y siempre en una combinación integral tendiente a un desempeño acorde con los desafíos del entorno y con la mediación del sentido del reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, en una perspectiva de metacognición, mejoramiento continuo y compromiso ético.

Desde esta perspectiva, se plantea una serie de pilares derivados de la propuesta de Tobón (2006) a través de los cuales se busca identificar otros saberes adicionales como saber crear, saber comunicar y saber gestionar. Estos pilares corresponden a saber ser, saber saber, saber convivir, saber crear, saber gestionar y saber comunicar lo que evidencia el estado de las interacciones en el saber hacer, siendo este la cúpula de evidencias procedimentales (Varas, et.al., 2013). A continuación se describen los diferentes pilares con sus interacciones.

Saber-ser: este pilar de interrelación se centra en la estructura de pensamiento del individuo, la cual se construye a partir de su contacto con el contexto social en el marco de las dimensiones volitiva, social y personal. Del saber ser se desprenden tres consideraciones en torno al desarrollo personal, el saber ser humano, como un reconocimiento a la persona y a quienes lo rodean, desde su estructura de pensamiento con sentimientos y valores; saber ser emprendedor, esto es, la ubicación propositiva para enfrentar los desafíos en diferentes circunstancias, y saber ser

profesional, como un encuentro con la vocación y con el motor interno que lleva al ser humano hacia una actuación de excelencia en todos los campos de la vida. Esas consideraciones constituyen el soporte estructural del desarrollo del talento humano, en la medida en que permiten la construcción sinérgica de los diferentes pilares de interrelación de las habilidades blandas. Estas últimas, es posible estimularlas en los primeros años de vida, pues son el producto de las interacciones del individuo con su entorno cercano.

Las habilidades blandas aparecen a una edad muy temprana y pueden ser potencializadas mediante una intervención de políticas públicas bien estructuradas, tal como lo señalan autores como Cunha *et al.*, (2006); Behrman y Urzúa (2011) y Schady (2011). En este sentido, en el estudio *Desconectados* (BID, 2013), se plantea la importancia del desarrollo de procesos de fortalecimiento de las habilidades blandas en los procesos educativos en los países de América Latina. Cabe señalar que la clasificación de estas habilidades no es unívoca pues se pueden encontrar muchas habilidades asociadas a las actitudes para el emprendimiento, al comportamiento autorregulado, al pensamiento flexible, a la capacidad de materializar ideas en proyectos, a la innovación, a la creatividad, entre otras (BID, 2013).

- **Saber-saber:** este pilar emerge del desarrollo consciente e intencionado de una aproximación al conocimiento con el fin de aplicarlo de acuerdo con los requerimientos de un contexto específico, en concordancia con la dimensión cognitiva.
- **Saber-convivir:** considera como punto central la estructura desde la que se generan y evolucionan los procesos de asociatividad entre individuos diversos, dentro de un contexto social en el marco procedimental de la dimensión volitiva social.
- **Saber-crear:** surge como una abstracción de la realidad que presupone el diseño de soluciones prácticas ante el contexto,

requiriendo de la combinación procedimental de la dimensión volitiva social-personal, la dimensión volitiva social y la dimensión cognitiva.

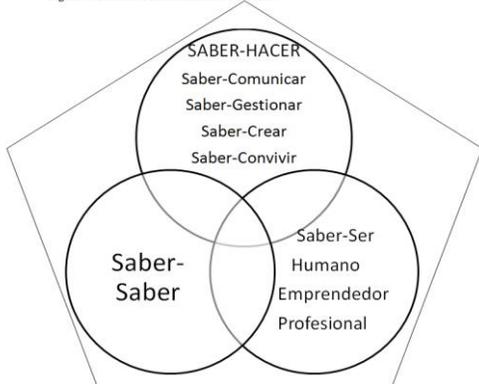
- **Saber-gestionar:** requiere del manejo de recursos desde la perspectiva de optimización y con base en los objetivos individuales y organizacionales. Además, requiere de la combinación procedimental de la dimensión volitiva social-personal, la dimensión volitiva social y la dimensión cognitiva.
- **Saber-comunicar:** surge de la apropiada codificación e interpretación de códigos de lenguaje, con el fin de dar una explicación contextualizada de la realidad, por lo cual requiere la combinación procedimental apropiada de la dimensión volitiva social-personal, la dimensión volitiva social, la dimensión cognitiva y la dimensión procedimental.
- **Saber-hacer:** ésta cúpula de evidencias procedimentales corresponde a la capacidad de aplicación de saberes en un contexto determinado que parte de la combinación de la dimensión volitiva social-personal, la dimensión volitiva social, la dimensión cognitiva y la dimensión procedimental y requiere de los diferentes pilares para su estructuración.

Mapeo relacional

El mapeo relacional se concibe como un proceso de visualización de los diferentes pilares de interrelación humana, dispuestos de manera intencional que muestran las interacciones del individuo en el mundo productivo a manera de espiral. De esta forma, se toma como punto de partida el primer pilar, el saber ser, donde confluyen el saber ser humano, el saber ser emprendedor y el saber ser profesional como una estructura base del desarrollo del talento humano, que se configura en los primeros años de vida de los individuos; enseguida se toma el saber saber,

que es acto consciente del proceso de aprendizaje, el cual, en primera instancia, lleva al conocimiento del ser para luego adentrarse en una aproximación permanente al mundo que lo rodea (Aravena, 2010); a este sigue el saber convivir como un pilar que da cuenta de la capacidad de asociatividad resultante del saber ser y del saber saber, para luego adentrarnos en el saber comunicar como la aplicación del lenguaje en correspondencia con el contexto, llegando así al saber crear y al saber gestionar, en correspondencia con una propuesta de transformación del contexto y del manejo de recursos. Finalmente, en relación con los diferentes pilares, se presenta la capacidad de operacionalización de los saberes representada por el saber hacer (Ver Figura 5).

Figura 5. Pilares de interconexión de saberes.



Fuente. Construcción propia a partir del análisis de los planteamientos de Tobón (2007) y de la adición de pilares de interrelación humana.

Si bien, el mapeo relacional de saberes corresponde a las interrelaciones que surgen del talento humano, este es aplicable a las diferentes relaciones que se suscitan en las organizaciones empresariales derivadas de la acción humana, las cuales deberán traducirse en procesos de mejoramiento en todos los niveles organizacionales, en concordancia con las habilidades administrativas descritas por Koontz y Weihrich (1999). De esta manera se tendrían las habilidades técnicas en relación al saber hacer, las habilidades humanas relacionadas con el saber ser y finalmente, las habilidades de conceptualización y de diseño relacionadas con el saber saber (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Relación de dimensiones, saberes y habilidades administrativas

DIMENSIÓN VOLITIVA	DIMENSIÓN COGNITIVA	DIMENSIÓN PROCEDIMENTAL				
		Saber convivir	Saber crear	Saber gestionar	Saber comunicar	
Saber ser	Saber saber					
Humano	Informal	Asociatividad	Innovación	Liderazgo	Estandarización de procesos	
Emprendedor	Formal					Técnico
						Tecnólogo
Profesional	Profesional					
Habilidad humana	Habilidades de conceptualización y diseño	Habilidades técnicas				

Fuente. Construcción propia a partir del análisis de los planteamientos de Tobón (2007), Koontz y Weihrich (1999) y Morin (2008).

Lo anterior implica el análisis de la complejidad organizacional vista como la interrelación de aspectos internos y externos a la compañía y que tiene como centro el talento humano (Jiménez, 2013). Este último es el desarrollador de los procesos que generan valor, que tiene el contacto directo con los consumidores en el marco de la promesa básica dirigida al mercado y que se convierte en la imagen de la organización con respecto a la sociedad en general.

En ese contexto se deben considerar diferentes variables de análisis del talento humano en correspondencia con la complejidad propuesta en la ruta de gestión del talento humano basada en competencias, pues dichas competencias generarán futuras discusiones con el fin de contribuir en la construcción de instrumentos de aproximación a la gestión del talento humano (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Ruta de gestión del talento humano basada en competencias.

Variable	Indicador de variable colaborador	Relación dimensional
Análisis del cargo	Cumplimiento de metas (individuales, grupales, por área)	Saber hacer
	Capacidad de adaptación al grupo de trabajo	Saber hacer
	Capacidad de adaptación a las herramientas de trabajo	Saber hacer
Perfil laboral	Valores relacionados con el desarrollo de la labor y la empresa	Saber ser
	Saberes asociados a la labor	Saber saber
	Experiencia asociada a la labor	Saber hacer
Proceso de selección	Identificación de aspirantes (convocatoria interna o externa).	Saber hacer
	Análisis de aspirantes (documentación y pruebas específicas)	Saber hacer
	Capacitación	Saber saber
Relación laboral	Capacidad de expresión, análisis y crítica constructiva	Saber ser
	Capacidad de trabajo individual o en equipo	Saber ser
	Cumplimiento de metas laborales	Saber hacer
Plan de carrera	Adaptación a los cambios	Saber ser
	Evolución al interior de la empresa	Saber ser
	Mejora continua	Saber hacer
Crecimiento personal	Plan de entrenamiento	Saber ser
	Cumplimiento de metas personales	Saber ser
	Satisfacción personal	Saber ser
Movilidad laboral	Traslado entrante	Saber hacer
	Traslado saliente	Saber hacer
	Desvinculación por determinación del empleador	Saber hacer
	Desvinculación voluntaria	Saber hacer

Fuente: Construcción propia a partir del análisis de los planteamientos de Tobón (2007), Koontz y Wehrich (1999) y Morin (2008).

En este proceso de análisis organizacional confluyen aspectos externos que tocan la organización e inciden en su desempeño tales como el mercado laboral, con su capacidad en términos de formación y experiencia de acuerdo con las condiciones del territorio; el sistema académico, como soporte teórico-práctico que facilita o no el desarrollo de capacidades de desarrollo del sistema productivo en el territorio; los consumidores y la sociedad en general, como veedores permanentes de los procesos organizacionales; las organizaciones gubernamentales, como soporte estructural y plataforma de apoyo al desarrollo organizacional y el sistema productivo, como aliado estratégico que provee de bienes y servicios y hacia el cual se dirigen bienes y servicios. De esta forma, encontramos que los entornos local, regional, nacional e internacional imponen diferentes condiciones que exigen estrategias diversas tendientes a dinamizar los procesos internos. Lo anterior ha de servir de base para determinar el tipo de talento humano que requiere la organización a la vez que direcciona el ámbito organizacional que se debe desarrollar (Ver Figura 6).

Figura 6. Esquema de visualización de la complejidad organizacional



Fuente: Construcción propia a partir del análisis de la complejidad (Morin, 2008).

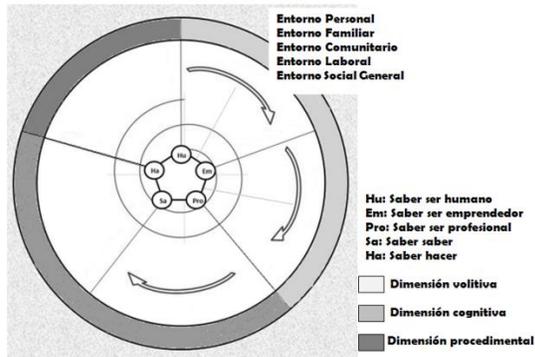
Discusión en referencia a la complejidad

Porter (1985) manifiesta que un territorio es competitivo en la medida en que se desarrollen más y mejores empresas. Esto requeriría en cierta medida de un impulso estructural para facultar a sus habitantes con mejores posibilidades para la creación de organizaciones empresariales altamente efectivas. Esser *et al.* (1996) definen la competitividad como el resultado de procesos cooperativos donde intervienen diferentes actores productivos con el apoyo gubernamental necesario para mejorar las condiciones del territorio y donde la formación académica de sus habitantes es trascendental; de esta forma, una intervención estratégica en un territorio requiere de la transformación intencional de las personas, enfocada en alcanzar los parámetros de competitividad, lo cual implica un cambio estructural alrededor del ser humano.

Esa atmosfera de cambio que debe rodear al ser humano, comporta una postura frente al contexto, que permita a las personas acceder al conocimiento para que este, a su vez, sea aplicado a la acción, conduciendo a la operacionalización de saberes derivados de las competencias (Tobón, 2006). En la vía de la propuesta de Morin (1990) las competencias suponen la existencia de un tejido relacional que trasciende la posición de individuo aislado, para ingresar al entramado de fenómenos presentes en un contexto determinado.

Todo lo anterior pone de manifiesto lo inseparable de las interrelaciones inmersas en el desarrollo organizacional, producto de los diferentes procesos de gestión del talento humano que desembocan en la propuesta de visualización del individuo en el mundo productivo. Es decir, el desarrollo organizacional ha de considerar los diferentes aspectos que inciden en la configuración estructural de pensamiento del individuo, y que por ende, afectan en su conducta, tales como su visión personal del mundo que lo rodea, su entorno familiar, su entorno comunitario, compuesto por los diversos grupos en los que interactúa, su entorno laboral, enmarcado por relaciones de poder y motivación y el entorno social general, determinante de las condiciones humanas del territorio, todo esto, en combinación con la multitud de saberes enmarcados en esos aspectos (Ver Figura 7).

Figura 7. Esquema de visualización de la complejidad del talento humano



Fuente: Construcción propia a partir del análisis de los planteamientos de Tobón (2007), Koontz y Wehrlich (1999) y Morin (2008).

Conclusiones

La complejidad del análisis del talento humano se evidencia en las diferentes relaciones, interacciones, experiencias, saberes, valores, información, percepciones e ideas que fluyen en los procesos organizacionales. Por ello, se deben tener en cuenta tanto el ambiente organizacional interno como los aspectos externos que inciden en la configuración del contexto interno. La gestión del conocimiento se debe entender como un soporte estratégico de manejo de activos

intangibles, aprendizaje organizacional, capital humano, intelectual y relacional, en el marco de una perspectiva integral de desarrollo del talento humano.

El talento humano requiere de la actuación colaborativa de la persona como individuo propositivo enmarcado en el mercado laboral; de la organización empresarial, como ente productivo que busca la competitividad; de las organizaciones gubernamentales, como soporte estructural de desarrollo sostenible; del sistema académico, como soporte teórico-práctico de competitividad y de los consumidores y la sociedad en general, como entes interventores en términos de calidad derivada de la sofisticación del consumo de bienes o servicios; todo lo anterior, considerando los parámetros planteados por Porter (1985) y la competitividad sistémica planteada por Esser *et al.* (1996).

El análisis de los procesos de gestión del talento humano facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales, no solo al permitir determinar el desempeño organizacional, también al establecer las necesidades de desarrollo del talento humano en términos de conocimiento, motivación y manejo de destrezas. Eso implica el establecimiento de estándares para el análisis de las diferentes actividades en pro de la consecución de dichos objetivos, con una continua medición del desempeño de los colaboradores a partir de la operacionalización estratégica, que implica una medición permanente de capacidades y necesidades, tanto de los colaboradores como de la organización empresarial, con sus diferentes unidades operacionales en contraste con los parámetros estratégicos.

En este sentido, es conveniente concebir mecanismos de análisis y gestión de procesos desde los que se consideren las potencialidades y expectativas del talento humano, siendo estas potencialidades conjugadas con los requerimientos organizacionales. Las potencialidades, más allá de representar habilidades técnicas, se deben enfocar en la identificación de capacidades desde las que sea factible movilizar a los colaboradores hacia el empoderamiento y la autogestión. De otra parte,

las expectativas, son relacionadas con el ideal de desarrollo personal y familiar, considerando a su vez, la noción de comunidad ideal, de entorno laboral favorable, y finalmente, de sociedad apropiada para la generación de bienestar sostenible, tanto de manera individual, como en términos de desarrollo organizacional, todo lo cual permite identificar variables de análisis del talento humano generando una aproximación a la complejidad relacional de la gestión del talento humano en sociedad.

Referencias bibliográficas

- Aravena, P. H. C. (2010). The history of law and the german juridical historiography in the 20 th century. *Revista De Estudios Historico-Juridicos*, (32), 453-468.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2013). BID. Recuperado de: <http://www.iadb.org/es/temas/educacion/desconectados-descargas,6114.html>
- Brunner, J. (1992). *Actos de significado. Más allá de la revolución cognitiva*. Madrid: Alianza.
- Chomsky, N. (1970). Aspectos de la teoría de la sintaxis. Madrid: Editorial Aguilar.
- Davenport, T., y Prusak, L. (2000). *Working knowledge. How organizations manage what they know*. USA: Harvard Business School Press.
- Davis, M., Robbins, E., y McKay, M. (1982). *Técnicas de autocontrol emocional*. Recuperado de: http://www.psicologiaviva.com/t_autocontrol_emocional.pdf
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., y Meyer-Satamer, J. (1996). *Systemic competitiveness: New governance patterns for industrial development*, London, Portland: Or. GDI Book series N° 7.
- Gardner, H. (1987). *Las estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. México. Fondo de Cultura Económica.
- Gardner, H. (1997). *La mente no escolarizada. Cómo piensan y cómo deberían enseñar en las escuelas*. México: SEP/Coop. Española, Fondo Mixto de Coop. Técnica y Científica, México-España.
- Hymes, D. (1996). *Acerca de la competencia comunicativa. Forma y Función, 9*. Bogotá: Departamento de Lingüística, Universidad Nacional de Colombia.
- Jiménez, R. -. (2013). Is it posible to teach to law students persuasion using metadiscourse? A teaching experience. *Revista De Lengua i Dret*, 59, 42-58. doi:10.2436/20.8030.02.3
- Koontz, H., y Wehrich, H. (1999). *Administración: Una perspectiva global*. México: Mc Graw-Hill.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., y Hopenhayn, M. (1986). *Desarrollo a escala humana, una opción para el futuro*. Alemania: Cepaur, Fundación Dag Hammarskjöld.
- MEN. (1994). *Ley General de Educación*, Bogotá D.C. Ministerio de Educación Nacional.
- MEN. (2004). *Comprensiones sobre ciudadanía*. Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional.
- MEN. (2008). *La guía 21. Articulación de la educación con el mundo productivo, competencias laborales generales*. Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional.
- MEN. (2013). *La guía 39. La cultura del emprendimiento en los establecimientos educativos, orientaciones generales*. Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional.
- MEN. (2013). *Ley de convivencia escolar*. Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional.
- Morgan, Gareth. (2006). *Images of organization*. USA: Sage publications.
- Morín, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Madrid: Editorial Gedisa.
- Morín, E. (2008). On complexity, advances in

systems theory, complexity, and the human sciences. New York: Ed Hampton Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*, New York: Free Press, New York.

Rehm, L. (1991). *Métodos de autocontrol*. En *Caballo, V. (eds.), Manual de técnicas de terapia y modificación de conducta*. Madrid: Siglo XXI. 655-683

Senge, P. (1990). *The Fifth discipline*. Londres. (Traducción en español: *La quinta disciplina*. Barcelona: Garnica).

Skinner, B. (s.f). Two types of conditioned reflex and pseude type. *Journal of geneti psychology*. 12, 274-286.

Sternberg, R. (1997). *Successful intelligence*. New York: Simon and Shuster.

Shuhui, Z., Ronglu, L., & Hong, Y. (2009). Summability results for matrices of quasi - homogeneous operators. *Proyecciones*, 27(3), 249-258. doi:10.4067/S0716-09172008000300003

Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias, pensamiento complejo, diseño curricular, y didáctica*. Ed Ecoe Ediciones Ltda.

Tobón, S. (2007). *El enfoque complejo de las competencias y el diseño por ciclos propedéuticos*. Bogotá: Acción pedagógica.

Varas, L., Lacourly, N., López, A., & Giaconi, V. (2013). Assesment of pedagogical content *knowledge for teaching elementary mathematics*., 31(1), 171-187

Vargas, F. (1999). *La formación basada en competencias instrumento para la empleabilidad*. OIT: Centro Iberoamericano de Investigación y Documentación CINTERFOR, OIT.

Vergel Ortega, M., Martínez Lozano, J., & Zafra Tristancho, S. (2014). Indicadores para evaluar la pertinencia social en la oferta académica de

programas. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 6(1), 165-177. doi:http://dx.doi.org/10.22335/rlct.v6i1.361

Vigotsky, L. (1985). *Pensamiento y lenguaje*. Buenos Aires: La Pléyade.