



GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

(Talent Management Human As Organizational Strategy In Small And Medium-Sized Enterprises)

Dr. Reynier Israel Ramírez Molina

Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia
rramirez13@cuc.edu.co

Héctor César Chacón Zúñiga

Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia
hchacon1@cuc.edu.co

Katerin Paola Valencia Alfaro

Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia
kvalenci6@cuc.edu.co

RESUMEN

El propósito de este artículo es describir la gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, sustentándose en autores como Cuesta (2015); Ramírez (2018); Sánchez (2018), y Ramírez y Ampudia (2018). Epistemológicamente la investigación se enmarcó dentro del paradigma cuantitativo, enfoque empírico positivista, diseño no experimental, transeccional, descriptivo, modalidad de campo. La población estuvo constituida por las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, considerando (38) establecimientos, liderado por un gerente cada uno, adscritas a la Cámara de Comercio, de Barranquilla. La técnica para recolectar los datos fue la encuesta, como instrumento un cuestionario, con preguntas de escala de selección múltiples, estructurado por (6) ítems, validado por (10) expertos en el área, con una confiabilidad de 0,91r, determinada a través del método del Alpha de Cronbach, para analizar los datos se utilizó la estadística descriptiva. Se concluye que la gestión del talento humano como estrategia organizacional, fue moderadamente satisfactoria, apostando a la dirección estratégica y sus procesos fundamentales, donde se evidenció que las organizaciones sujeto de estudio, planifican y autorregulan su sistema, para precisar su curso actual y futuro, fijando objetivos, determinando oportunamente los resultados finales. Se recomienda diseñar estrategias gerenciales para fortalecer la dirección de cambio, a fin de ser considerados, como parte de la dinámica de la nueva era global, cada vez más competitiva en el mercado, considerándose como parte de los procesos de transformación y crecimiento de la organización.

Palabras Clave: gestión del talento humano, estrategia organizacional, gestión estratégica de talento humano, talento humano estratégico.



ABSTRACT

The purpose of this article is to describe the management of human talent as organizational strategy in SMEs with meals and drinks from Barranquilla, underpinned by authors such as slope (2015); Ramirez (2018); Sanchez (2018), and Ramirez and Ampudia (2018). Epistemologically research is framed within the quantitative paradigm, positivist empirical approach, non-experimental design, transectional, descriptive, field mode. The population was constituted by SMEs in food and beverage services of Barranquilla, whereas establishments (38), led by a Manager each, attached to the Chamber of Commerce of Barranquilla. The technique for collecting data was the survey as an instrument a questionnaire with questions of scale of multiple selection, (6) items-structured, validated by (10) experts in the area, with a reliability of 0, 91r, determined using the method of the Cronbach's alpha, to analyze the data we used descriptive statistics. It is concluded that the management of human talent as organizational strategy, was moderately successful, betting on the strategic direction and fundamental processes, where evidenced subject study organizations, to plan and regulate your system, to determine their current and future, course setting objectives, determining the final results promptly. Is recommended to design management strategies to strengthen the direction of change, in order to be considered, as part of the dynamics of the new global era, increasingly competitive on the market, being considered as part of the transformation processes and growth of the organization.

Keywords: management of human talent, organizational strategy, strategic management of human talent, strategic human talent.

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano en los precedentes años, manifestaban el rango adquirido en la conquista de objetivos corporativos de actividades llevadas a cabo por los colaboradores del proceso, permaneciendo invariable a pesar que la gestión organizacional ha reformado considerablemente su visión estratégica en estos últimos tiempos. Según Bracho, González y Hernandez (2018), la gestión de recursos humanos se enarbola como un área de envergadura en las organizaciones. Las diligencias que debe efectuar este subsistema organizacional reúnen condiciones y procesos aseguradores de la identificación personal con el medio en donde desarrollan sus potencialidades.

La aplicación de prototipos para la gestión del talento humano como estrategia organizacional en los servicios de comidas y bebidas está creciendo universalmente, instrumento que surge del ámbito empresarial; la transmisión de



prácticas empresariales es una permanencia de etapas tras etapas, exponiendo experiencias del manejo en este sector productivo. Para Pardo (2013), la gestión del talento humano, parte del concepto que los seres humanos son talentos y no recursos de los que se pueden disponer a discreción, son seres con posibilidades de desarrollo e infinito aporte.

Para Kreitner (2012), es un proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento busca destacar aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Para Cuesta (2015), la gestión del talento humano, es definida como la capacidad que poseen las organizaciones para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar al personal, con capacidades para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en talento organizativo; obteniendo resultados superiores en su entorno.

Para García, Duran, Parra y Márceles (2017), las estrategias empresariales se convierten en estrategias de recursos humanos, mediante el desarrollo del potencial estratégico de personas que integran la organización. Dentro de este marco, los investigadores asumen que la dirección estratégica para el manejo del talento humano en las organizaciones debe ser un esfuerzo o una tarea fusionada entre el personal directivo y los colaboradores que tienen la responsabilidad de esta dirección del área de recursos humanos, estableciendo criterios claros para crear políticas y prácticas justas, acordes con los objetivos institucionales.

Bolet (2016), menciona que la gestión del talento humano se relaciona con la estrategia, por lo que gestionar de forma eficiente el talento debe ser prioritario. Asegura que la persona adecuada esté en el puesto y momento adecuado, esfuerzo sistemático, deliberado para la continuidad en el liderazgo, posiciones clave, potenciar el personal, atrayendo a individuos talentosos y retenerlos, ofreciéndoles incentivos superiores a los del mercado; capacidad de adquirir y asignar al talento, programas para obtener, motivar y desarrollar a personas, con un enfoque práctico de actividades, herramienta estratégica que impulsa la excelencia de acuerdo las necesidades de la administración de personas.



La gestión del talento humano como estrategia organizacional, para Ramírez (2018), así como El Kadi y Martínez (2018), promueve en la organización actitudes a favor de la visión estratégica, dirigidas a implementar mejores prácticas específicas de gestión humana, generando efectos positivos en el desempeño del talento humano, propiciando organizaciones felices, con igualdad de género, tendencia verde, a lo natural, emergente, original, técnico, profesional y sistémico, apoyadas con variables de responsabilidad social y sostenibilidad.

La gestión del talento humano, es indispensable para el éxito organizacional, pues las iniciativas de dichas gestiones permiten entender el papel de los recursos humanos empresarial como factor de competitividad pues se adopta una orientación estratégica que en el planteamiento de los procesos, se ajustan, son congruentes para lograr el fin de la organización, crear la mejor empresa y mejorar la calidad de vida laboral, (Sánchez, 2018).

Para quienes investigan, la gestión del talento humano como estrategia puede definirse como las acciones que realizan estratégicamente las personas, por medio de sus competencias, en un área, reforzando procedimientos de crecimiento, proyección, mejores condiciones de sí mismo y el equipo organizacional.

En Latino América, se apreció como un modo de trabajar con las personas, cuya finalidad se apoyaban en la valoración de funciones sencillas, progresando hasta convertirse en un instrumento sólido de planeación y dirección estratégica, otorgando a los líderes, información pertinente para una dirección acertada en el accionar productivo organizacional.

En América del sur, países como Colombia, Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, Perú y Venezuela, han implementado la gestión del talento humano en su estrategia organizacional, acompañando al personal, innovando en estrategias de compensación y políticas retentivas; estimulando un resultado motivacional hacia el cumplimiento de metas, a través de los componentes estratégicos organizacionales, atributos y orientaciones modernas, reflexionando sobre un enfoque estratégico para la gestión del talento humano, hacia el valor agregado.

Actualmente en Barranquilla, la gestión del talento humano está adaptándose a necesidades específicas de cada organización y requerimientos del entorno global,



adhiriéndose a la situación del país, factores socio cultural y político, vinculándose a su estrategia organizacional, garantizando tomas de decisiones asertivas, que involucran a la gente, redes empresariales, clúster y stakeholder.

En la costa atlántica de Colombia, las empresas se encuentran con expectativas de incorporar la gestión del talento humano como estrategia organizacional, definiendo con exactitud objetivos que direccionarán la evolución de la empresa, al mismo tiempo. Se han visto involucrados en este proceso gerencial, asesorándose con especialistas para aplicar este nuevo enfoque, que permita consolidar sus objetivos corporativo, abarcando significativamente el sector comercial. Ante estas consideraciones, se formula la siguiente interrogante: ¿Cómo se aplica la gestión del talento humano en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla?

Para Romo y Márquez (2014), la estrategia organizacional consiste en desenvolver tácticas competitivas para introducir políticas y crear una estructura empresarial que sea conveniente, direccionando a una delegación de herramientas que permita alcanzar con éxito esas acciones mediadas por la táctica. Según este aporte, se puede decir, que la estrategia organizacional, puede ser intuita como un instrumento que permite predecir y gerenciar colectivamente el cambio, para crear constantemente estrategias que afirmen la razón de ser de la organización y su futuro, apropiadas por el talento humano.

En las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, vinculadas al régimen de personas naturales y jurídicas ante la cámara de comercio de la ciudad, se ha observado mediante una visita informal, dificultades en la gestión del talento humano y procedimientos para gestionar con la gente, originando debilidades que inciden en la estrategia organizacional. Por lo tanto, la investigación tiene como propósito describir la gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla.

La gestión del talento humano como estrategia organizacional busca conservar una orientación táctica general de servicios de comidas y bebidas en restaurantes, apoyados en la aceptación, empleo, indemnización, desarrollo, contención y

dirección del personal, por medio de iniciativas que incrementen estratégicamente el aprovechamiento productivo de la empresa.

Gestión del talento humano como estrategia organizacional: una revisión desde la teoría

Diversos estudios sobre la competitividad y sus estrategias organizacionales se han convertido en línea de investigación trascendentales en la praxis en talento humano de las organizaciones, Ramírez y Ampudia (2018). La estrategia organizacional refleja diferentes enfoques: estrategia global o corporativa (empresas diversificadas), de unidades de negocios y funcionales, posibilitando la dirección estratégica y cambio, y sus procesos fundamentales (figura 1). Para Cuesta (2015), proviene del ejército que arrastra consigo la impronta de la lucha, posicionamiento adecuado para prever acciones del contrario y proyectar las propias, acertando el golpe donde menos se lo espere y más débil sea el contrincante.

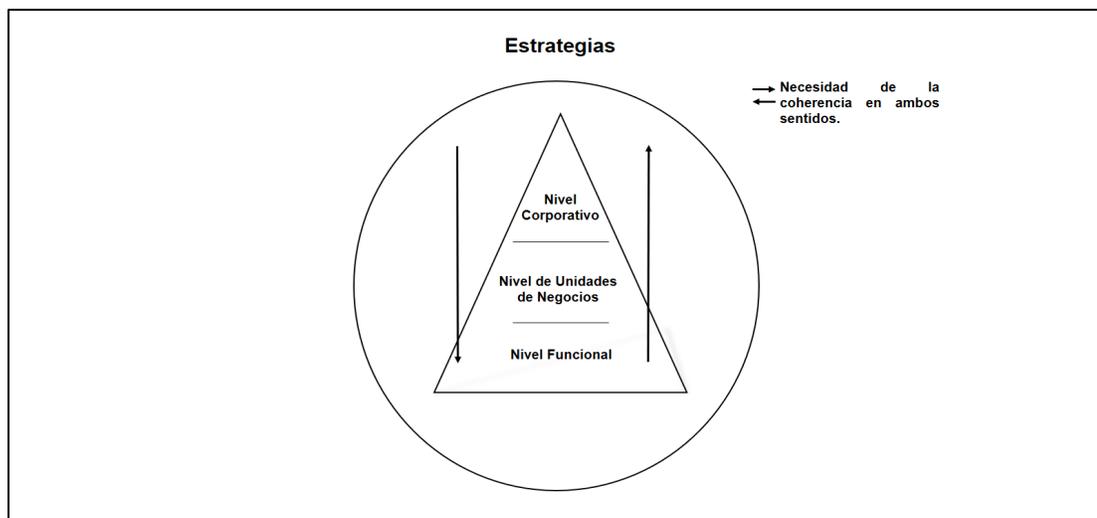


Figura 1. Niveles de la estrategia organizacional.

Fuente: Cuesta (2015)

La estrategia organizacional, se caracteriza por dar una visión del futuro, activa y anticipadamente, aporta un marco a la dirección unificada de la organización en



función de sus metas, orienta los recursos y concentra el desarrollo de ventajas competitivas, indica la necesidad de adaptación sistemática del entorno, enfatiza encontrar posiciones favorables, considerando acciones futuras en los escenarios, con un impacto final importante.

La estrategia global o corporativa, recibe también el nombre de estrategia maestra, determina relaciones (comunicación) con el entorno, definiendo actividades en que participa la organización o campo de actividad de ella, estableciendo capacidades distintivas entre los negocios para lograr una sinergia entre ellos, incluyen todo tipo de recursos: físicos, técnicos, financieros, humanos y actividades o competencias de diversas índoles.

Por su parte, Ramírez y Hugueth (2017), así como El Kadi y Antúnez (2017), manifiestan que hoy en día, las organizaciones interesadas en mejorarla efectividad de su gestión, han conseguido en la comunicación una herramienta para la estrategia gerencial que les permite mantener grupos de trabajo integrados, cumpliendo con los objetivos planificados a través de una comunicación productiva.

De acuerdo a las estrategias de unidades de negocios, las empresas se caracterizan por la multiactividad, con diferentes unidades estratégicas, determina cómo competir en una u otra actividad específica, es donde realmente compiten las empresas al desplegar sus capacidades distintas. Por su parte, las estrategias funcionales, se dirigen al logro de una utilización estratégica de los recursos y competencias, de cada área funcional y unidad estratégica de negocio, apoyando a través de la coordinación e integración de políticas en la estrategia corporativa. La sinergia es un elemento principal como funciones de la empresa, que establecen estrategias de este tipo, como el de recursos humanos, tecnología, producción, marketing y finanzas.

Considerando lo antes expuesto, para quienes investigan, el considerar las dimensiones conceptuales de los enfoques de estrategia organizacional, permiten a las empresas relacionarse con el entorno, mediante la estrategia global o corporativa, garantizando los recursos, insumo para establecer unidades de negocios, identificando



indicadores de mando para competir en el mercado, apoyándose con estrategias funcionales, incentivando una coordinación e integración de políticas corporativas (Cuadro 1).

Cuadro 1

Dimensiones conceptuales de los enfoques de estrategia organizacional, desde la teoría de Cuesta (2015)

Enfoques de estrategia organizacional	Dimensiones conceptuales
Estrategia global o corporativa.	<p>Determina relaciones con el entorno, definiendo actividades en que participa la organización o campo de actividad de la misma.</p> <p>Establece capacidades distintivas entre los negocios para lograr una sinergia.</p> <p>Incluye todo tipo de recursos: físicos, técnicos, financieros y humanos.</p>
Estrategia de unidades de negocios.	<p>Determina cómo competir mejor en una u otra actividad, desplegando capacidades distintas.</p>
Estrategia funcionales.	<p>Logra una adecuada utilización estratégica de los recursos y competencias.</p> <p>Apoya la coordinación e integración de políticas en la estrategia corporativa.</p> <p>Busca la sinergia entre las actividades funcionales, elemento principal como funciones de la empresa, como el de recursos humanos, tecnología, producción, marketing y finanzas.</p>

Fuente: elaboración propia.

Los enfoques de estrategia organizacional, facilitan la dirección estratégica y cambio, y la de sus procesos fundamentales, dando origen a la gestión estratégica de recursos humanos. Al respecto Cuesta (2015), manifiesta que: (a) la dirección estratégica y cambio, está ligada a la transformación, mejoramiento continuo, organizacional o empresarial. Configura un ciclo, comprendiendo tres procesos:



planeación, implementación y control, cuando se está en presencia de una dirección(Gestión) estratégica se debe considerar como sistema a los conceptos que intervienen en la gestión operativa y estratégica.

Al mismo tiempo, (b) la dirección estratégica y sus procesos fundamentales: comienza por planificar, para: pronosticar / precisar, el curso actual y futuro, fijando objetivos, determinando resultados finales, desarrollar estrategias que contribuyan a decidir cómo y cuándo alcanzar las metas fijadas (Cuadro 2).

Cuadro 2

La estrategia organizacional para la gestión del talento humano

Dirección estratégica y cambio	Dirección estratégica y sus procesos fundamentales
Implementar los principios corporativos.	Formular metas, que proporcionen sentido de dirección, enfocar esfuerzos, guiar planes y decisiones, para evaluar los progresos.
Describir un estado de futuro, en que la organización estará inmersa.	Identificar objetivos y estrategias actuales, para lograr el cambio deseado.
Realizar un análisis estratégico que relacione dos dimensiones: externo e interno.	Analizar el ambiente, determinando oportunidades y amenazas.
Crear factores claves de éxito (FCE), otorgando ventaja distintiva a la empresa.	Estudiar las condiciones internas de la organización.
Poseer ventajas distintivas competitivas, como fuente diferenciadora de la empresa ante el entorno, con diseño innovador, rápida respuesta, exclusividad del producto o servicio, bajos costos, presentaciones en postventa.	Analizar la brecha estratégica, para alcanzar objetivos que se aspira con el cambio.
Fortalecer la cultura organizacional, mediante normas, valores, creencias y pautas compartidas que caracterizan modos de hacer y comportamiento de los miembros de la organización.	Toma de decisiones estratégicas, desarrollo, evaluación y selección de alternativas.



Establecer valores organizacionales, como principios morales de preferencias culturales y actitudes lógicas que estructuran juicios de personas y guían su comportamiento en la organización.

Implantación de la estrategia, precisando etapas, participantes y recursos para cada objetivo.

Desarrollar competencias claves de la organización: conocimientos, valores y experiencias adquiridas.

Establecer la medición y control del avance, para cumplir los planes y objetivos que se aspira con la estrategia.

Fuente: elaboración propia.

La dirección estratégica y cambio, es la capacidad de transformación, proceso que genera modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo o cualitativo de la realidad, el cambio se presenta en la adaptación de las organizaciones ante nuevas condiciones del medio en procesos de aprendizaje. La dirección estratégica en sus procesos fundamentales, promueve el interés de aprovechar al máximo el estado interno y externo en el que se encuentra una organización, pretende que cada decisión tomada sea un paso activo y congruente que lleve a la consecución de objetivos y metas; el direccionamiento estratégico consiste en analizar, formular y ejecutar la estrategia, (Rodríguez, 2012; Mejía, Bravo y Montoya, 2013; Cuesta, 2015; Guzmán, 2017).

La dirección estratégica y sus procesos fundamentales, busca planificar y autorregular su sistema, para pronosticar y precisar, el curso actual y futuro de las acciones de la empresa, fijando objetivos, determinando oportunamente los resultados finales, para generar estrategias de calidad, servicio al cliente e innovación en el talento humano, (Suárez y Martín, 2008; Paniagua, 2010; Medina, Delgado y Lavado, 2012; Cuesta, 2015; Sánchez, 2018; El Kadi, 2018).

Al abordar la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, de acuerdo a la revisión teórica, se distingue por la consideración del recurso humano como ventaja competitiva de la organización, la estrategia organizacional señala el camino para alcanzar objetivos de la empresa, de acuerdo a niveles estratégicos: corporativo, unidades de negocios y funcionales.



Es imprescindible la coherencia entre esas manifestaciones para que realmente sea estratégica la gestión del talento humano, (a) la dirección estratégica y cambio, comprende tres procesos fundamentales: planeación, implementación y control, a considerar indefectiblemente para desarrollar dicha gestión; (b) la dirección estratégica y sus procesos fundamentales, hacen énfasis a garantizar y respetar cada método utilizado por las áreas funcionales de la empresa, a fin de consolidar sus principios corporativos.

Entre los rasgos y tendencias de la actual gestión de talento humano, la formación o nivel de preparación, es determinante, sobre todo para que empresas y naciones puedan orientarse a la contemporaneidad de este siglo XXI, con su desarrollo tecnológico. La proyección estratégica del talento humano exige la asunción de sistemas, recurriendo a un modelo conceptual funcional que lo refleje. Por tal motivo, se hace necesario considerar componentes fundamentales de los actuales modelos de gerencia de talento humano, y poder desarrollar sistemas propios con su derivado modelo funcional, respondiendo a la necesidad de lo autóctono.

En el sistema de gestión de talento humano que se asuma, además del componente dirección estratégica, habrá que considerar con énfasis la “tecnologías de las tareas”, por cuanto comprende los procesos de trabajo que se constituye en pilares tecnológicos para el desarrollo de la actual gestión estratégica (Figura 2). En este sentido, se recurrió al modelo funcional de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica (GRH DPC), citado por Cuesta (2015), argumentándose sus ventajas respecto a otros existentes, su tecnología, dada su dimensión, para llevarla a la práctica.

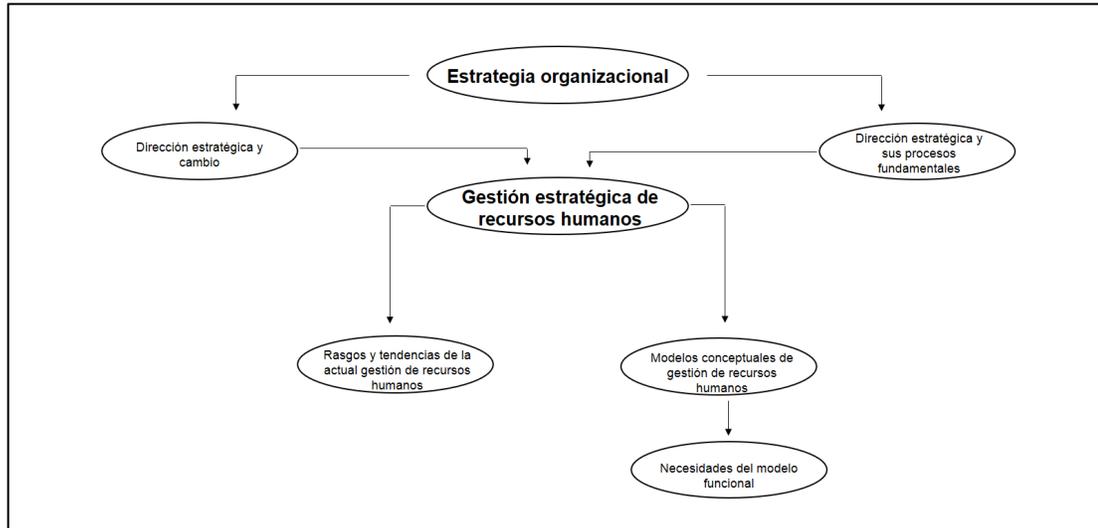


Figura 2. Mapa conceptual de estrategia organizacional.

Fuente: Cuesta (2015).

Cuesta (2015), conceptualiza la gestión estratégica de talento humano (GETH) como el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implementación y control de estrategias organizacionales, considerando interacciones con el entorno. Para Aguilar (2014), responde al cómo aplicar los procesos del talento humano, decidiendo las estrategias organizacionales, manteniendo su papel en la puesta en práctica de políticas como las de selección, capacitación, compensación y evaluación del desempeño, considerando los retos, medición de la efectividad y mejoras en la contribución personas - empresa. Y para Medina, Delgado y Lavado, (2012) hace referencia a la organización y dirección del recurso humano para desarrollar la capacidad de una organización hacia conseguir sus objetivos.

Al considerar tales aportes académicos, para quienes investigan la GETH es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización indiferentemente de su naturaleza y principios, permitiendo hacer una triangulación de las dimensiones estratégicas organizacionales, rasgos y tendencias actuales, y necesidad del modelo funcional, desarrollando en los colaboradores nuevos roles y retos en su actividad socio productiva, obedeciendo al soporte de la gestión humana para la



sustentabilidad de la organización, propiciando gestión de conocimiento, garantizando un abordaje integral del humano en lo laboral.

METODOLOGÍA

Epistemológicamente la investigación se enmarcó dentro del paradigma cuantitativo, con un enfoque empírico positivista, de acuerdo a Hurtado (2010) y De Pelekais, El Kadi, Seijo, Neuman (2015), utiliza la lógica de la verificación empírica de hechos, causas, complejidad del ser humano reducida a variables, calcula la probabilidad estadística, se aplican instrumentos que codifican, tabulan, analizando para concretar las conclusiones. La metodología, se consideró como descriptiva y de campo, recolectando los datos directamente de la realidad, especificando características, rasgos del fenómeno objeto de análisis.

Según la perspectiva temporal fue transeccional, con un diseño no experimental. La población estuvo constituida por las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, considerando como universo de la población, los treinta y ocho (38) establecimientos, liderado por un gerente cada uno, adscritas a la cámara de comercio, de Barranquilla, (Tabla 1). Para Tamayo, y Tamayo (2012), el universo de la población es definida como la totalidad de individuos o elementos en los cuales pueden presentarse determinadas características susceptibles a ser estudiada.

Tabla 1

Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla

Pymes de servicios de comidas y bebidas	Número de gerentes
Buffalo Grill Buenavista E.U.	1.
Buffalo Grill Kra 51B E.U.	1.
Chtriss Café.	1.
Crepes & Waffles.	1.
Crepes & Waffles.	1.
Devis Gourmet Ltda.	1.
El Sandwich Cubano Buenavista.	1.
Fancy Boutique y Accesorios.	1.
Hama Casino S.A.S.	1.
Inversiones Taja.	1.
Johnny Rockets.	1.
La Girolata Ristorante & Cava.	1.



La Locanda.	1.
La Piazzetta Da Flavia & Michel.	1.
la Trattoria Italiana.	1.
Los Trigales Restaurante Parrillada.	1.
M Cocina Barranquilla.	1.
Match Services S.A.S.	1.
Mc Donald'S Buenavista ADC.	1.
Mc Donald'S Prado ADC.	1.
Milagros Group S.A.S.	1.
Mucura De La Quinta S.A.S.	1.
Nancy Cabrera Repostería Y Restaurante Ltda.	1.
Narcobollo.	1.
Porthos Steakhouse And Pub 2.	1.
Restaurante & Cava La Vecchia Signora.	1.
Restaurante Mag Mondongo 2.	1.
Restaurante Medio Oriente.	1.
Restaurante-Bar Pepe Anca.	1.
Tcherassi Mayans Y Cia. S. En C.	1.
Teriyaki.	1.
Varadero 51b E.U.	1.
Zaitun S.A.S.	1.
Zona 4 The Food Place.	1.
Burger King Le Champ.	1.
Palenque Viva.	1.
Henry"S Café.	1.
Palenque Kusina.	1.
Total	38

Fuente: Base de datos de la cámara de comercio de Barranquilla, (2018).

De acuerdo con los criterios de selección de la población, fueron considerados el personal de gerencia que labora en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla -Colombia, en el departamento del Atlántico, los cuales cuentan con un número de unidades operativas y administrativas. De igual manera, se tomaron las Pymes, por su similitud en cuanto a sus áreas operativas de trabajo, números de personal y servicios que prestan; representativos para valorar los resultados, consolidando los objetivos propuestos en la investigación. Las unidades informantes, se caracterizan por ser de la gerencia, en condición fija, de ambos sexos, mayores de edad e independientemente del estado civil.

La técnica para recolectar los datos fue la encuesta, como instrumento un cuestionario, con preguntas de escala de selección múltiples, estructurado por seis



(6) ítems, con una escala ordinal de acuerdo a los postulados de Hernández, Fernández y Baptista (2014), mediante opciones de respuestas, (MDA): muy de acuerdo, (DA): de acuerdo, (I): indeciso, (ED): en desacuerdo, (MED): muy en desacuerdo, calificándose desde cinco (5) al uno (1) los enunciados positivos y del uno (1) al cinco (5) los enunciados negativos, (Tabla 2). Para dar respuesta al propósito de la investigación se generó un baremo de interpretación de la media aritmética estableciendo el comportamiento de los indicadores de la gestión del talento humano como estrategia organizacional, (Tabla 3).

Tabla 2

Codificación de las opciones múltiples de respuesta con escala ordinal del cuestionario

Opciones Positivas	Opciones Negativas
(5) MDA: muy de acuerdo.	(1) MED: muy en desacuerdo.
(4) DA: de acuerdo.	(2) ED: en desacuerdo.
(3) I: indeciso.	(3) I: indeciso.
(2) ED: en desacuerdo.	(4) DA: de acuerdo.
(1) MED: muy en desacuerdo.	(5) MDA: muy de acuerdo.

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Tabla 3

Baremo de interpretación de la media aritmética estableciendo el comportamiento de los indicadores de la gestión del talento humano como estrategia organizacional

Rango	Categoría
0 - 1 \geq	Insatisfactoria.
1 - 2 \geq	Moderadamente insatisfactoria.
\leq 2 - 3 \geq	Ni Satisfactoria - Ni Insatisfactoria.
\leq 3-4 \geq	Moderadamente satisfactoria.
\leq 4-5	Satisfactoria.

Fuente: elaboración propia.

Para determinar la validez del contenido del instrumento, se sometió a revisión con diez (10) expertos en las áreas de metodología y ciencia, mención gerencia. De acuerdo a la confiabilidad, se realizó una prueba piloto en un número de sujetos similares a la población, y una vez recopilada la información, se aplicó la fórmula de confiabilidad Alfa de Cronbach, dando como resultado un 0,91^f, lo cual indica, que el instrumento es altamente confiable según el baremo de interpretación, (Tabla 4). Una vez completada la recolección de los datos se procede al análisis de los



resultados, mediante la codificación y tabulación de la hoja de cálculo Excel (Microsoft Excel 2016, versión V3); para luego aplicar la estadística descriptiva.

Tabla 4

Escala del baremo de interpretación del coeficiente de confiabilidad

ESCALA	CATEGORÍA
DE 0 HASTA 0,20	MUY BAJA
DE 0,21 HASTA 0,40	BAJA
DE 0,41 HASTA 0,60	MODERADA
DE 0,61 HASTA 0,80	ALTA
DE 0,81 HASTA 1	MUY ALTA

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Los datos fueron tabulados, procesados e interpretados estadísticamente, utilizando las técnicas lógicas como la inducción, deducción, análisis y síntesis, utilizando la estadística descriptiva y obteniendo informaciones concretas, acerca de la variable de estudio, con la correspondiente discusión teórica de los resultados, permitiendo llegar a las conclusiones, dando lugar a describir la gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla.

La metodología se centró mediante: (a) la selección del tema, revisión bibliográfica, a fin de estructurar planteamiento del problema, referentes teóricos, justificación y objetivo; (b) elaboración de la metodología; (c) construcción del instrumento, sometido a prueba de expertos con el fin de precisar la validez del mismo y elaborar la versión final para la posterior aplicación a la población de estudio; (d) tratamiento estadístico de análisis y discusión de los resultados; (e) y obtención de conclusiones y recomendaciones.

RESULTADOS OBTENIDOS

De acuerdo al objetivo de la investigación: describir la gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, posterior al procesamiento estadístico de los puntos arrojados, según el instrumento aplicado y transformados en promedios, los resultados obtenidos se presentan en la tabla 5.

Tabla 5



Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla

Alternativas de Respuesta	Indicadores	Ítems	MDA		DA		I		ED		MED		TOTAL		Promedio
			Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Dirección estratégica y cambio.	1-3.	6	15,79	7	18,42	7	18,42	10	26,32	8	21,05	38	100	2,05	
Dirección estratégica y sus procesos fundamentales.	4-6.	9	23,68	22	57,89	2	5,26	2	5,26	3	7,89	38	100	4,8	
Total Dimensión	1-6.	8	19,74	15	38,16	5	11,84	6	15,79	6	14,47	38	100	3,43	

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, se evidencia que la gestión del talento humano (GTH) como estrategia organizacional en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, es moderadamente satisfactoria, reflejado con un promedio de 3,43 %, indicando que la utilización de la GTH, como estrategia organizacional, considera las políticas, procesos y objetivos de la organización.

Al respecto la GTH como estrategia organizacional, facilita el cambio y consolidación de sus procesos fundamentales, desplegando sus tácticas competitivas, introduciendo sus políticas y crear una estructura empresarial conveniente, direccionando objetivos, alcanzando con éxito acciones mediadas por la táctica, incrementando estratégicamente el aprovechamiento productivo de la empresa, (Aguilar, 2014; Romo y Márquez, 2014; Cuesta, 2015; Ramírez, 2018).

Al considerar tales aportes, para quienes investigan la gestión del talento humano como estrategia organizacional, son las acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implementación y control de estrategias organizacionales, tomando en cuenta las interacciones con el entorno, los retos, medición de la efectividad y mejoras en la contribución personas - empresa.

En relación al indicador dirección estratégica y cambio, un 26,32% de los encuestados, manifestaron estar en desacuerdo, ubicándose en un 15,79% del porcentaje de la dimensión total, esto indica que las Pymes de servicios de comidas



y bebidas de Barranquilla, se han limitado en la transformación, mejoramiento continuo u organizacional, afectando la planeación, implementación y control, de la gestión estratégica.

Ante tales resultados Mejía, Bravo y Montoya (2013), manifiestan que son muchos los elementos que podrían nombrarse como factores esenciales para que una empresa alcance un desarrollo óptimo, pero el más importante es la integración holística de sus estrategias. Según Cuesta (2015), la dirección estratégica y cambio, está ligada a la transformación, mejoramiento continuo y adaptabilidad al cambio global empresarial, tanto operativa como administrativamente.

La gestión eficaz de los recursos humanos es uno de los problemas cruciales que enfrentan las empresas pequeñas. En Colombia, la mayoría no cuenta con área de gestión humana, por eso tienen prácticas informales, flexibles y deficientes orientadas por la intuición del propietario, quien tiene el rol de gerente. No están alineadas con la estrategia organizacional, e incluso el componente estratégico sólo se encuentra en las empresas de mayor tamaño, (Rodríguez, 2012).

Al observar estas referencias, se puede decir que el talento humano es el resultado de toda una serie de estrategias y cualidades forjadas mediante políticas precisas, que tienen impacto en el desarrollo del colaborador; no obstante, el reto que se plantea entre líneas en este escrito es el poder alinear la GTH a las estrategias de la organización, reflejado en las condiciones de sus públicos, y finalmente, en el estándar de vida de una sociedad o país; con una perspectiva en la humanización de la gestión en las empresas.

En atención al indicador dirección estratégica y sus procesos fundamentales, un 57,89% de los informantes, manifestaron estar de acuerdo con 38,16% que la empresa precisa el curso actual y futuro, fijando objetivos adaptados a la realidad, determinando resultados finales, permitiendo desarrollar estrategias que contribuyan a decidir cómo y cuándo alcanzar las metas fijadas, aplicados por el talento humano.

Por lo anterior, este talento humano puede ser tomado como un recurso valioso y, por consiguiente, como el más importante para la implementación y mantenimiento de las estrategias competitivas sostenibles de la empresa. Suárez y



Martín (2008). Para Paniagua, (2010), se hacen necesarias estrategias para el fortalecimiento de Pymes, a partir de dos grandes transformaciones: el desarrollo del capital humano y del capital físico, pero sobre todo necesario generar competitividad a través del fomento de proyectos innovadores desde estas organizaciones.

Bajo esa óptica se puede afirmar que la dirección estratégica y sus procesos fundamentales, buscan planificar adecuadamente la gestión de las organizaciones, posibilitando el pronóstico de sus acciones, precisar, el curso actual y futuro, fijando objetivos reales, determinando resultados finales, asociados al desarrollo estratégico que contribuyan a la consolidación de las metas propuestas, coherentes con la competencia. Para Ramírez y Ampudia (2018), las estrategias, capacidades y desempeño de una empresa deben ser coherentes con los patrones de competencia prevalecidos en la actividad realizada, definiendo la base de la empresa.

Para Sánchez (2018), la gestión del talento humano como estrategia organizacional es indispensable para el éxito de las empresas, pues la iniciativa de dichas gestiones permite entender el papel de los recursos humanos de estas como factor de competitividad. Por su parte, la gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, generan ventajas competitivas sostenidas, apoyadas en la generación y aplicación del conocimiento, basadas en la dirección estratégica y sus procesos fundamentales.

CONSIDERACIONES FINALES

Las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, en su interés de ser competitivas en el mercado en los últimos años, han modificado el panorama del mercado comercial, enfrentando nuevos retos y oportunidades. Ello ha supuesto la necesidad de estudiar qué nuevos factores y estrategias garantizan la estrategia organizacional. En este sentido la GTH como estrategia organizacional, posibilita la adaptación al cambio y la adecuada consolidación de los procesos fundamentales,



de acuerdo a sus políticas, estructura y objetivos, incrementando estratégicamente el aprovechamiento productivo de la empresa.

Al mismo tiempo, se generan ventajas competitivas sostenible y sustentables, originando la gestión estratégica del talento humano, que condiciona una nueva tendencia emergente para acompañar a la gente y vincularse a los nuevos retos de las redes empresariales, clúster y stakeholder. Donde se promueva en la organización actitudes a favor de la visión estratégica, dirigidas a implementar las mejores prácticas específicas de gestión humana, generando efectos positivos en el desempeño del talento humano, propiciando organizaciones felices, con igualdad de género, tendencias verdes, a lo natural, emergente, original, técnico, profesional y sistémico, apoyadas con las variables responsabilidad social.

Con respecto al objetivo de esta investigación orientado a describir la gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, los resultados obtenidos permitieron concluir que se ubicó en la categoría moderadamente satisfactoria, apostando a la dirección estratégica y sus procesos fundamentales, donde se evidenció que las organizaciones sujeto de estudio, planifican y autorregulan su sistema, para precisar su curso actual y futuro, fijando objetivos, determinando oportunamente los resultados finales.

Finalmente, se recomienda diseñar estrategias gerenciales para fortalecer la dirección de cambio de las empresas, a fin de ser considerados, como parte de la dinámica de la nueva era global, cada vez más competitiva en el mercado, considerándose como parte de los procesos de transformación y crecimiento de la organización, cabe destacar que los beneficios se verán directamente reflejados en sus labores diarias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, J. (2014). Retos y rol estratégico en la Gestión del talento Humano, Caso en empresas de Cali, Colombia. Revista Mercados y Negocios. Volumen 15, N° 1. Guadalajara México. (Pp. 4-20).



- Bracho, D.; González, N. y Hernández, O. (2018). Estrategias para el proceso de socialización organizacional de la gerencia de recursos humanos en la empresa lácteos santa bárbara, C.A. CICAG. Volumen 15, N° 2. Venezuela. (Pp. 43-61).
- Bolet, M. (2016). Gestión estratégica del talento. Tesis de pregrado. Graduado en Administración y Dirección de Empresas Universidad Politécnica de Cartagena. Colombia.
- Cuesta, A. (2015). Gestión del talento humano y del conocimiento. (Quinta edición). Ediciones ECOE. Colombia.
- De Pelekais, C; El Kadi, O; Seijo, C; Neuman, N. (2015). El ABC de la Investigación. Pauta Pedagógica. Ediciones Astro Data. Maracaibo, Venezuela.
- El Kadi, O; Martínez, L. (2018). La Inteligencia Ética Como Fundamento De La Responsabilidad Social. Una perspectiva Axiológica para el desarrollo de las Corporaciones de Perforaciones Petroleras. FUNDACIÓN KOINONIA. Santa Ana de Coro, Venezuela.
- El Kadi, O; Antúnez, Y. (2017). Consiliencia De La Autonomía Caudal Como Estrategia Gerencial. CICAG, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 173 - 191, sep. 2017. ISSN 1856-9439. Disponible en: <<http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/323>>. Fecha de acceso: 04 mar. 2018
- García, J.; Durán, S.; Parra, M.; Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. Revista Espacios. Volumen 38, N°3. Venezuela. (Pp. 16-27).
- Guzmán, C. (2017). Dirección estratégica en empresas familiares: Caso plástico Fayco. Tesis de Pregrado. Administración de Empresas. Universidad de la Costa. Colombia.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. (Sexta edición). Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). Metodología de la Investigación Holística Guía para la comprensión holística de la ciencia. (Cuarta edición). Quirón Ediciones S.A. Cooperativa Editorial Magisterio Bogotá, Colombia. Ciea-Sypal Caracas, Venezuela.
- Kreitner, R. (2012). Connect Access Card for Organizational Behavior. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México D.F.
- Medina, A.; Delgado, A. y Lavado, P. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional



en una Pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). Revista Estudios Gerenciales. Volumen 28, N°122. Bogotá, Colombia. (Pp. 121-138).

Mejía, A.; Bravo, M. y Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. Revista Ingeniería Industrial. Volumen 34, N°1. La Habana, Cuba. (Pp. 2-11).

Paniagua, R. (2010). Las MiPymes colombianas, escenario estratégico para la creatividad e innovación del talento humano. Revista Escenarios. Volumen 8, N°2. Medellín, Colombia. (Pp. 31-39).

Pardo, L. (2013). Gestión del talento humano. Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales A.C. Volumen 4, N°1. Barquisimeto - Venezuela. (Pp. 60-71).

Ramírez, R. (2018). Tendencias emergentes de la gestión de talento humano en las organizaciones. (Pp. 101-107). En Quintero Garzón Martha Lucia y Sánchez Fernández María Dolores. (2018) Responsabilidad Corporativa: una mirada integral en América Latina. (Primera Edición). Colección Ciencias Sociales. Programa Editorial Universidad del Valle. Cali - Colombia. Pp.324.

Ramírez, R. y Hugueth, A. (2017). Modelo de comunicación productiva para las organizaciones de salud pública en Venezuela. Revista Opción. Volumen 33, N°83. Maracaibo - Estado Zulia, República Bolivariana de Venezuela Barquisimeto - Venezuela. (Pp. 305-335).

Ramírez, R. y Ampudia, D. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo (RECITIUTM). Volumen 4, N°1. Maracaibo - Venezuela. (Pp. 16-32).

Rodríguez, D. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. Revista Apuntes del CENES. Volumen 31, N°54. Boyacá - Colombia. (Pp. 193-226).

Romo, G. y Márquez de León, E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. Revista: pensamiento y gestión. N° 36. México. (Pp.: 265-288).

Sánchez, D. (2018). Técnicas de selección utilizadas para la gestión del talento humano en tiendas por departamento del municipio Maracaibo. CICAG. Volumen. 15, N° 2. (Pp. 95-107).

Suárez, T. y Martín, M. (2008). Impacto de los capitales humano y organizacional en las estrategias de la PYME. Revista Cuadernos de Administración. Volumen 21, N°35. Bogotá, Colombia. (Pp. 229-248).



Tamayo y Tamayo, M. (2012). Técnicas de la Investigación. (Tercera edición).
Editorial Panapo