

La gestión del talento humano, un reto para el profesional de Trabajo Social¹

Melba Yesmit Chaparro Maldonado²

Miguel Urra Canales³

Recibido: 13 – julio - 2012

Aprobado: 15 – agosto - 2012

Resumen

Este artículo presenta los resultados y conclusiones de la investigación *La acción profesional del trabajador social en la gestión del talento humano*, adelantado a partir de las reflexiones de un grupo de estudio del *Semillero de Investigación en Trabajo Social Laboral – SILATS*, de la Fundación Universitaria Monserrate, entre los años 2011 y el primer semestre de 2012, cuyo objetivo fue describir la acción profesional de los trabajadores y trabajadoras sociales en el área de gestión del talento humano a nivel organizacional. Se tomaron como marco de referencia los conceptos relacionados con gestión del talento humano; macro-tendencias del talento humano y competencias laborales en talento humano, la acción profesional del trabajador social, así como los objetivos y procedimientos metodológicos de este campo de acción. Se realizó un estudio mixto, con como técnicas la encuesta y la entrevista estructurada. A partir de la interpretación de los resultados, se pudo establecer que el Trabajador Social tiene el reto de identificar los talentos de las personas en la organización, para que estos talentos sean desarrollados en sus colaboradores y, a su vez, se traduzcan en desarrollo organizacional y desarrollo personal de los empleados, con el fin de obtener ambientes laborales óptimos.

Palabras clave: Trabajo Social, gestión del talento humano, ambiente laboral, talento humano.

Abstract

This article presents the results and conclusions of the research *The Social Worker's Professional Action in the Management of Human Talent*, conducted from the reflections of a seed bed research group of Labor Social Work - SILATS, at Fundación Universitaria Monserrate, between 2011 and the first half of 2012, its objective was to describe the professional action of social workers in the area of talent management at the organizational level. The concepts related to human talent management, macro trends of human talent and working skills in human talent, the social worker's professional activity, as well as the objectives and methodological procedures of this field were taken as reference. A mixed study was conducted with survey and structured interview as techniques. From the interpretation of the results, it was found that the Social Worker is challenged to identify the talents of the people in the organization, so that these talents are developed in its employees and, in turn, they become organizational and personal development of employees, in order to obtain optimal work environments.

Keywords: Social Work, talent management, work environment, human talent.

1 Investigación adelantada con el apoyo de los estudiantes, auxiliares de investigación: Yuly Cristina Bernal Santos, Marcela Galeano Peña, Rosa Elena Gómez Ojeda, Evelin Moreno García, Luis Eduardo Peñalosa Ocampo y Yeimy Patricia Romero Barbosa.

2 Trabajadora Social, Especialista en Administración y magister en Docencia, Docente e investigadora del programa de Trabajo Social de la Fundación Universitaria Monserrate. E-mail: melbayes@hotmail.com

3 Trabajador Social, Licenciado en Sociología, Diplomado en Estudios avanzados dentro del programa de doctorado en ciencias humanas y sociales, Docente e investigador del programa de Trabajo Social de la Fundación Universitaria Monserrate. E-mail: murra@academia.fum.edu.co

Introducción

En de la *teoría de las relaciones humanas en las organizaciones*, en los años 20, Mary Follet defendía que la tarea de quienes lideran las organizaciones es descubrir las motivaciones de los individuos y los grupos, para alinearlas con objetivos comunes. Poca gente conoce que Follet, además de ser casi la única mujer que aparece en los manuales de teoría de las organizaciones, era trabajadora social.

Desde esta pionera hasta nuestros días, *“el Trabajador Social ha desempeñado una labor muy importante en las empresas productivas y de prestación de servicios. El talento humano es el activo más grande que poseen las Organizaciones y es precisamente en este campo donde los profesionales de esta disciplina han actuado para preservarlo, brindándole condiciones de calidad de vida personal y laboral”*. (Sierra, 2005:131).

Partiendo de esa base, el presente artículo, fruto del proceso de investigación denominado *La acción profesional del Trabajador Social en la gestión del talento humano*, desarrollado desde el *Semillero de Investigación en Trabajo Social Laboral – SILATS*, de la Fundación Universitaria Monserrate y financiado por esta institución, pretende describir la acción profesional de los trabajadores y trabajadoras sociales en el Área de Gestión del Talento Humano a nivel organizacional y esbozar los retos que plantea a los profesionales que, desde ese ámbito, promueven el cambio social desde la ética, la responsabilidad social, el compromiso con las personas y el aporte significativo al desarrollo del país.

El documento presenta algunas aproximaciones a lo que puede ser el perfil del trabajador social en la gestión de talento humano, en lo que refiere a conocimientos, actitudes y habilidades. Por otro lado, se muestra acercamiento desde el Trabajo Social a la interpretación de las macro tendencias propias de la gestión del talento humano, como una visión para el desempeño profesional en esta área. Para terminar, se aborda la especificidad profesional en el área, teniendo como elementos fundamentales los objetivos, las funciones y las estrategias metodológicas propias del trabajo social en el área de estudio.

Entre las conclusiones, se destaca que en Trabajo Social se tiene el reto de identificar los talentos de las personas en la organización, para que estos talentos sean desarrollados en sus colaboradores y, a su vez, se traduzcan en desarrollo organizacional y desarrollo personal de los empleados, con el fin de obtener ambientes laborales óptimos.

Metodología

La investigación se abordó desde un enfoque mixto, articulando lo cuantitativo con lo cualitativo.

Desde la perspectiva cuantitativa, se recolectaron datos utilizando una encuesta con preguntas cerradas (en un cuestionario), las cuales fueron medidas y analizadas con herramientas estadísticas. Estos datos están con las competencias intelectuales y laborales, habilidades, actitudes, conocimientos y las macro tendencias.

Desde una perspectiva cualitativa, a través de una entrevista estructurada, se abordan las categorías relacionadas con los objetivos, metodologías y funciones del Trabajador Social en la Gestión del Talento Humano a partir de la experiencia laboral de los entrevistados.

Se selecciona una muestra intencional de quince Trabajadores (as) Sociales que lideran el Área de Gestión del Talento Humano en organizaciones o empresas, públicas (un 13 %) y privadas (87 %), que operan en Colombia y tienen su sede en la ciudad de Bogotá. El 93 % de los profesionales eran mujeres. El 53 % de la muestra tenía una experiencia de entre 1 y 3 años en el cargo y el 47 % entre 4 y 7 años. La denominación de los cargos era heterogénea, con un 27 % de jefes y, en igualdad de porcentaje, con el 20 %, coordinadores, directores y otros; finalmente, un 13 % de consultores.

La variable principal ha sido la acción profesional del trabajador social en la Gestión del Talento Humano. Como dimensiones, se establecieron las competencias y las macro tendencias en la gestión del talento humano, que se concretaron en indicadores referidos a conocimientos, actitudes, habilidades y funciones.

Las categorías de análisis (elementos constitutivos de la especificidad profesional) se abordaron desde los objetivos específicos (qué pretende lograr el Trabajador Social a través de su intervención en la empresa a través del área de GTH); la función social (qué incidencia tiene la acción profesional del Trabajador Social en la empresa a través del área de GTH?); y los procedimientos metodológicos (con qué elementos metodológicos cuenta el Trabajador Social para su intervención profesional en la empresa a través del área de GTH).

Una vez recolectada la información, se establecieron diferentes acciones para su análisis e interpretación. En primer lugar, se procedió a la clasificación de la información brindada por los profesionales entrevistados. La información relacionada con perfil profesional, conocimientos, actitudes y habilidades se transportó a tablas y gráficos estadísticos, a partir de los cuales se hizo inferencias y relaciones utilizando tablas de contingencia, lo que permitió realizar unas interpretaciones de estilo inferencial. En un segundo momento, se realizó la transcripción de las entrevistas, estableciendo categorías inductivas y deductivas en la identificación de objetivos, funciones y estrategias metodológicas de la especificidad del trabajo social en la gestión del talento humano. A partir de ellas, se diseñaron matrices descriptivas en las que se consolidó la información relevante y se interpretó a la luz del marco referencial.

Resultados

• Competencias del trabajador social en Gestión del Talento Humano

En relación con conocimientos

En cuanto a los conocimientos requeridos para ejercer el cargo en al gestión del

talento humano, se pudo identificar que los profesionales encuestados referencian la importancia de conocer la cultura organizacional en un 23 %. En consecuente orden, otros conocimientos requeridos son la comunicación organizacional con un 20 % y la administración con un 19%. Con menos relevancia, procesos organizacionales productivos (14 %) cultura social (11 %), economía (6 %) y finanzas (6 %).

Esto permite interpretar que, para un Trabajador Social, conocer la *cultura organizacional* es la competencia que le permite, en el desarrollo de su gestión, generar e implementar estrategias más acordes con las características de la misma. Su práctica profesional no puede ir en contravía de esa cultura ni transgredirla.

Por otra parte, la comunicación organizacional no debe ser confundida con lo que desde Torres (1997:21) se conoce como competencias-conocimiento en *comunicaciones*, dentro de las cuales, según describe el autor, se encuentra el manejo de la telemática, la informática, y los diferentes programas de *software*. Hecha esta aclaración, es evidente que la comunicación organizacional es una de las competencias más relevantes en la medida de que está asociada, como se verá más adelante, con la *actitud* denominada “visión holística de la empresa” (Torres, C.E. 1997:23), dado que la comunicación al interior de las organizaciones no solamente es endógena sino también exógena, y ello implica que el profesional encargado de Gestión del Talento Humano, debe poseer una visión global de la organización con el fin de enfocar la comunicación de una manera ordenada y sistemática de acuerdo a las metas de la empresa, incluyendo las variables y requerimientos de todos los departamentos de la misma. De igual forma, se observó que el *conocimiento en administración* es una competencia que resulta significativa para el manejo de la Gestión del Talento Humano.

En las entrevistas, también se señalaron otros conocimientos pertinentes, y emergentes, para el Trabajador Social en la Gestión del Talento Humano, como son la *planeación estratégica*, *el desarrollo de equipos* y *el manejo de idiomas*, debido a la proyección laboral a corto plazo en instituciones extranjeras como producto de la globalización y el comercio internacional.

• En relación con actitudes

La actitudes identificadas por los profesionales encuestados como importantes para la gestión del talento humano fueron, con más del 85% de respuestas afirmativas, la *objetividad y creatividad*, *visión holística de la organización*, *cambio e innovación con-*

tinua, compromiso y responsabilidad y disponibilidad ante las nuevas necesidades de la organización.

En la Gestión del Talento Humano, la *objetividad* garantiza resultados adecuados, lo cual lleva al profesional a incentivar esta actitud en el resto de colaboradores de la organización. En un mismo nivel (tratándose de la misma actitud) se encuentra la *creatividad*, pues en la Gestión del Talento Humano, el Trabajador Social debe estar constantemente diseñando e implementando metodologías que permitan de manera dinámica y eficiente alcanzar los objetivos. La creatividad lo dota de herramientas valiosas para dinamizar los equipos de trabajo y, de una forma novedosa, lograr las metas.

En la *visión holística de la organización*, se ve claramente la necesidad de una actitud proactiva frente al conocimiento completo de la empresa por parte del profesional. Torres lo planteó como una competencia “*donde debe conocer y entender todos los procesos internos que se suceden en la organización. No puede parcializarse hacia lo referido propio de su desempeño social. Se puede usar el término <<le cabe la organización en la mente>>*” (1997:23).

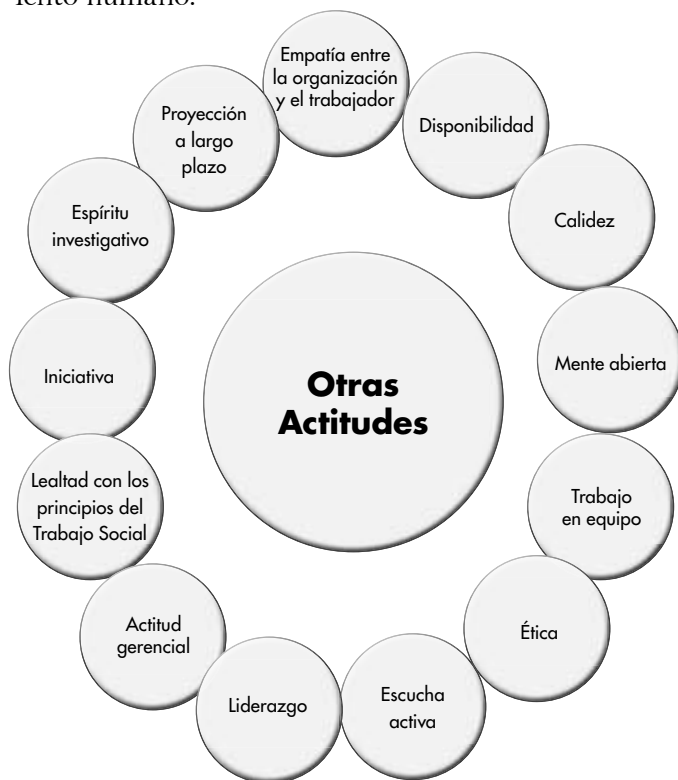
De la misma manera, estamos en un campo laboral globalizado que demanda del profesional una actitud atenta al *cambio e innovación continua*; atento a la vanguardia de los avances tanto tecnológicos como profesionales del contexto, que les permita avanzar a él y a la empresa al mismo ritmo. Sin lugar a duda, esta actitud es fundamental para la compatibilización del profesional con las nuevas tendencias en gestión del talento humano, en el sentido de que en las décadas de los sesenta y setenta, se crea la figura de círculos de calidad, que busca potenciar el capital humano mejorando la calidad de vida en el trabajo, lo cual es una tendencia que en la actualidad, a partir de la competitividad y la eficiencia, ha venido tomando más fuerza (Caro, 2001:58).

En cuanto al *compromiso, la responsabilidad y la disponibilidad* ante las nuevas necesidades de la organización, se resalta la importancia de ser un profesional comprometido con lo que hace, responsable en sus acciones y disponible a atender a las nuevas necesi-

dades que la empresa pueda tener. El trabajador social se convierte en un colaborador fundamental para la institución y en un modelo de actitudes profesionales para quienes lo rodeen.

Producto de las expresiones de los profesionales en trabajo social encuestados, también podemos elaborar un listado de actitudes emergentes propias de su acción profesional en la gestión del talento humano: *empatía entre la organización y el trabajador, espíritu investigativo, disponibilidad, proyección a largo plazo, mente abierta, iniciativa, calidez, trabajo en equipo, liderazgo, ética, escucha activa, actitud gerencial* y, quizás la más importante a tener en cuenta en un entorno empresarial, *lealtad con los principios del trabajo social*.

Figura 1: actitudes emergentes propias de la acción profesional del trabajador social en la gestión del talento humano.



En relación con las habilidades

En cuanto a las habilidades requeridas por el trabajador social en la gestión del talento humano, más del 80% de los profesionales encuestados señalaron las siguientes: *liderazgo profesional horizontal y verti-*

cal, conciliación y manejo de conflictos, manejo de grupos y equipos de proceso funcional, expresión oral y escrita, integración de conocimientos y relaciones públicas.

En cuanto a la competencia de *liderazgo profesional horizontal y vertical*, en el mencionado estudio de Torres, se registra que representa la imagen misma que proyecta el profesional dentro de la organización, incluyendo no sólo la imagen sólida frente a las demás líneas gerenciales, sino frente a los grupos de colaboradores de cada organización.

Por otra parte, la *conciliación y manejo de conflictos*, es la competencia que tiene una profunda relación con la actitud de visión holística de la organización, en la medida de que no se basa tanto en la resolución, como en la comprensión y reflexión acerca de las causas. Se considera que esta competencia representa la tendencia a la prevención de conflictos internos en la organización, más que en la mera solución (Torres, 1997).

En cuanto al *manejo de grupos y equipos de proceso funcional*, se observa que esta competencia tiene, desde Torres, la interesante característica de que implica el manejo estructural de equipos de trabajo. Los profesionales consultados manifiestan que estas habilidades las va desarrollando el Trabajador Social a través de la experiencia laboral. Los Trabajadores Sociales deben autoevaluarse constantemente, con el fin de afianzar las habilidades presentes y trabajar en las que no estén desarrolladas para fortalecerlas o generar estrategias que le permitan mejorar.

Además, se preguntó a los profesionales que participaron en la investigación por aquellas habilidades en la gestión del talento humano que consideraran emergentes. Sus respuestas apuntan a ocho habilidades: *visión estratégica, habilidades gerenciales, manejo de nuevas tecnologías, habilidades de negociación, adaptación al cambio, observación, habilidades investigativas y la capacidad de trabajar bajo presión.*

- **Macrotendencias de la gestión del talento humano en la acción profesional del trabajador social**

Siguiendo la clasificación de macrotendencias en la gestión del talento humano establecida por Chiavento (2003), los trabajadores sociales encuestados mostraron lo siguiente:

Tabla 1: Macrotendencias utilizadas por los Trabajadores Sociales encuestados en Gestión del Talento Humano

Macrotendencia	% Siempre utilizada	% A veces utilizada	% Nunca utilizada
A. Una nueva filosofía de acción. Mantiene informados a los empleados de las filosofías, políticas y objetivos de la empresa	80	20	-
B. Nítida y rápida tendencia al <i>downsizing</i>. Integra a los empleados a través de programas que generen sentido de pertenencia por sus labores y por la organización para un mejoramiento continuo.	93	7	-
C. Transformación de un área de servicios en un área de consultoría interna. Desarrolla una consultoría interna orientada a los resultados finales de la organización	53	27	20
D. Transferencia gradual de decisiones y acciones de la ARH hacia la gerencia de línea. Es gestor de personas y multiplicador de procesos de preparación y desarrollo de las personas.	53	47	-



E. Intensa conexión con el negocio de la empresa. Participa en la planeación estratégica de la empresa.	53	47	-
F. Énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones. Desarrolla medios que permitan a las personas caminar hacia los objetivos organizacionales.	80	20	-
G. Utilización de mecanismos de motivación y realización personal. Aporta al autodesarrollo de los colaboradores y se preocupa por el clima organizacional y la satisfacción de las personas.	93	7	-
H. Adecuación de las prácticas y políticas de RH a las diferencias individuales de las personas. Emplea mecanismos de motivación, que busquen ofrecer oportunidades de realización personal.	67	33	-
I. Viraje completo en dirección al cliente, sea interno o externo. Crea mecanismos orientados a la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.	60	40	-
J. Gran preocupación por la creación de valor en la empresa. Se preocupa por capacitar a las personas para aumentar el valor de los productos y servicios para el cliente.	93	7	-
K. Preocupación por preparar la empresa y las personas para el futuro. Se preocupa por preparar a la empresa y las personas para la continuidad del negocio a futuro.	47	47	6
L. Utilización intensiva del <i>benchmarking</i> como estrategia de mejoramiento continuo de los procesos y servicios. Compara las operaciones y los procesos de la empresa con el mercado como instrumento de aprendizaje gerencial y de ajuste.	20	53	27

Haciendo énfasis en la tendencia al *downsizing* (desmantelamiento gradual y sistemático del Área de Recursos Humanos, así como su redefinición y su descentralización hacia otras áreas de la organización), se observa que, para los profesionales consultados, permite al Área de Gestión del Talento Humano dejar de centrarse en tareas netamente administrativas y operativas, para delegarlas en otras áreas de la organización o externalizarlas, y poder dedicarse a acciones de corte más estratégico.

Del mismo modo, *desarrollar mecanismos de motivación y realización del personal* ha permitido a los profesionales entrevistados involucrar de manera más activa a los trabajadores en las estrategias diseñadas y ha sido un elemento fundamental en el logro de los objetivos del área y de la institución. Un colabora-

dor motivado está más dispuesto a apoyar las propuestas del área y permite de manera más efectiva el logro de los objetivos. Entre estos mecanismos de motivación se encuentran, por ejemplo, las estrategias de capacitación para los colaboradores a fin de aumentar el valor de los productos y servicios que la institución ofrece, lo cual de forma directa aumenta el potencial del personal y de la organización misma.

A su vez, se encuentra que la *gran preocupación por crear valor en la empresa* indica que hay un fuerte sentido orientación a

los resultados organizacionales desde la Gestión del Talento Humano. Así, para un Trabajador Social, liderar este departamento no puede convertirse en una repetición de modelos operativos, sino una puesta en práctica de competencias, actitudes y habilidades orientadas a la consecución de indicadores, cada vez y en cada proyecto.

Las macrotendencias *una Nueva filosofía de acción y énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones*, hacen parte de lo que Chiavenato (2003:467-471) denominaba *endomarketing* (marketing interno), lo cual representa una mirada interna a la organización, donde el Área de Gestión del Talento Humano se interesa por mantener informados a los empleados de las filosofías, políticas y objetivos de la empresa, con el fin de entender la importancia de su labor y desa-

rollar medios que permitan a las personas caminar hacia los objetivos organizacionales.

• **Objetivos, procesos metodológicos, funciones y proyectos de la gestión del talento humano en la acción profesional del trabajador social**

Los objetivos del trabajador social en la gestión del talento humano se podrían resumir en tres (Butteris, M. 2000:58):

Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidad y motivación para lograr los objetivos de la organización.

Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución, satisfacción plena del talento humano y alcance de objetivos individuales.

Responder éticamente y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que se pueda ejercer sobre la organización.

El trabajador social, a la hora de gestionar el talento humano, seguiría el proceso metodológico habitual de su intervención profesional, según han señalado los profesionales encuestados:

Etapa del proceso	Elementos relacionados con la etapa que han sido citados por los profesionales
Diagnóstico y conocimiento de la organización	<i>"Indagando, investigando y participando, generando espacios de comunicación".</i>
Planeación estratégica para el mejoramiento continuo desde el Área de Gestión del Talento Humano	<i>"PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar)". "Realización de planes estratégicos con el Comité Ejecutivo, con el fin de agregar valor al negocio".</i>
Ejecución del plan establecido, desde los conocimientos propios del Trabajo Social	<i>"Métodos caso, grupo y comunidad". "Detectar las potencialidades de cada quien, para ubicarlo en el área donde los resultados sean satisfactorios para ambas partes". "Ejercicios de construcción de mapas funcionales de cada persona, tablas de perfiles y funciones que se esperan de cada colaborador".</i>
Evaluación y verificación continua	<i>"Seguimiento y evaluación".</i>

En la práctica profesional en el Área de la Gestión del Talento Humano, el proceso metodológico resalta su importancia de cara a una propuesta centrada en estrategias, planes y programas que evidencien el desempeño laboral. Lo metodológico cumple entonces con un rigor que expresado en el diagnóstico, planeación,



ejecución y evaluación, logra permear iniciativas, cumplimiento de objetivos, propuestas y retos para el profesional.

En cuanto a las funciones del trabajador social en la gestión del talento humano, los profesionales que participaron en la investigación las resumen en las siguientes:

Funciones del trabajador social en la gestión del talento humano	Acciones citadas por los profesionales
Realización de procesos de reclutamiento y selección de personal.	Selección de personal Pre-ingreso. Inducción. Re-inducción del personal. Apoyo a los procesos de contratación
Realización de actividades propias de la gestión.	Manejo de la legislación laboral. Elaboración y seguimiento de presupuestos e indicadores. Identificación de cargos. Seguimiento al retiro de personas. Visitas domiciliarias en el proceso de selección. Identificación de ausentismo laboral y diseño de planes de prevención.
Desarrollo de competencias y habilidades en los empleados.	Desarrollo de habilidades de liderazgo. Identificación de habilidades y competencias. Identificación de potenciales. Identificación de talentos.
Promover actividades de Trabajo Social en el Área de Talento Humano.	Definición de políticas y estrategias para el entrenamiento y promoción del personal de la organización. Promover la participación de cada uno de los miembros del equipo de trabajo. Promover las iniciativas de los colaboradores ante las instancias respectivas.
Liderar procesos de bienestar organizacional y personal.	Apoyo psicosocial y resolución de conflictos. Desarrollo de los programas de bienestar. Diseñar propuestas de incentivos para empleados. Favorecer un clima organizacional óptimo. Ser el interlocutor entre el empleado y la empresa.
Realizar la evaluación y seguimiento continuo de los proyectos y actividades desarrolladas por el Área de Gestión del Talento Humano.	Evaluación de desempeño de los colaboradores. Realizar informes de evaluación de las actividades a cargo. Desarrollar programas de retención y monitoreo de personas.



Por último, los profesionales entrevistados detallaron los proyectos concretos que ellos desarrollan. Éstos, los podemos resumir en cuatro grandes grupos:

Proyectos de mantenimiento del bienestar laboral: trabajando valores, cultura organizacional o recreación.

Proyectos de respuesta a las necesidades personales de los empleados: asesoría personalizada en diversos temas (vivienda, pensiones, trámites), fomento de la participación o espacios de escucha y encuentro.

Proyectos de capacitación continua: entrenamiento, desarrollo, certificación y evaluación de competencias.

Proyectos de salud ocupacional: por ejemplo, desde la prevención de riesgos laborales o las campañas de vacunación.

Conclusión: acción profesional y retos para Trabajo Social en la Gestión del Talento Humano

Según los resultados de la investigación, el actuar profesional de los trabajadores sociales en el Área de Gestión del Talento Humano tiene como elementos fundamentales el desarrollo de procesos de entrenamiento y capacitación para los empleados, la promoción del bienestar y el crecimiento personal de los empleados, la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales y, por último, la generación de estrategias que, desde gestión humana, promuevan el cumplimiento de las metas organizacionales. Todo esto, desde una perspectiva de objetividad y creatividad, visión holística de la

organización, disposición al cambio e innovación continua, compromiso, responsabilidad, disponibilidad, ética, liderazgo, calidez, escucha activa y lealtad con los principios del Trabajo Social.

Los profesionales que han participado en esta investigación, resaltan la especial importancia de construir y mantener ambientes laborales óptimos. De esta manera, la Gestión de Talento Humano, enfocada desde el Trabajo Social, está comprometida con los procesos de aprehensión, pertenencia, motivación, proyección laboral y personal. En los momentos de tensión, cuando la acción profesional se enfrenta a los cambios y nuevas condiciones del contexto, es fundamental que logre mediar equitativa y justamente, resaltando los principios propios del Trabajo Social y respondiendo a una toma de decisiones benéfica para el futuro de la organización y la estabilidad personal y profesional del empleado.

Los resultados obtenidos evidencian que el Trabajador Social, en su acción profesional en el Área de Gestión del Talento Humano, pretende superar el desarrollo de actividades operativas en la administración de recursos humanos (actividades de bienestar laboral, capacitación, asesoría individual, o selección e inducción de personal, entre otras). Así, no deben relegar el componente estratégico de su participación, que se debe constituir como el principal objetivo de su acción profesional. Las funciones operativas pueden ser delegadas pero, en cambio, el componente estratégico debe estar en primera instancia como el objetivo de su labor. En el nivel estratégico, situaríamos la identificación de talentos, el desarrollo de competencias y habilidades en los empleados, la administración estratégica, la participación en la planificación estratégica, y el diseño (no sólo ejecución) de proyectos y programas.

El verdadero reto para Trabajo Social en la Gestión del Talento Humano tiene que ver con una presencia significativa en el entorno organizacional, teniendo en cuenta aspectos como la ética, la equidad, la redistribución, la responsabilidad social, la solidaridad, el compromiso con las personas y el aporte significativo al desarrollo del país; superando la compleja dualidad existente entre la parte humana y la parte productiva de las empresas.



Referencias

- Alles, M. A. (2006). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Almenara, J.; Romeo, M. y Roca, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: UOC.
- Arbeláez, B.M. (2008). Intervención del trabajador social en el proceso de gestión humana y la medición del clima organizacional. *Revista de la Facultad de Trabajo Social Universidad Pontificia Bolivariana*. Vol. 24, n°24, pp. 83-88.
- Butteriss, M. (2000). *Reinventando Recursos Humanos*. Madrid: Edipe.
- Canales, M. (2006). *Metodologías de la investigación social*. Santiago de Chile: Lom.
- Caro, A. (2001). *Gestión humana: La imagen del servicio*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Ministerio de Protección Social. (2011). *Código sustantivo del trabajo*. Bogotá: Editorial Unión.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe.
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Fandiño, L. (2004) *Gerencia del Talento Humano*. Bogotá: Filigrana.
- García, S. (1998). *Especificidad y rol en Trabajo Social*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- González, R. (2006). *Creando valor con la gente. Un modelo para generar ventaja competitiva*. Bogotá: Norma.
- Gutiérrez, J.L. (2001). *Gerencia del Talento Humano*. Bucaramanga: SIC.
- López, E. y Chaparro, M.Y. (2006). Competencias laborales del trabajador social vistas desde el mercado. *Tabula Rasa*. N°5, pp. 261-293. Disponible en: http://www.revistatabularasa.org/numero_cinco/luna.pdf [Consulta 29 de agosto de 2012].
- Pardo, L.P. y Arteaga, P. (2000) *Gestión Social del Talento Humano*. Bogotá: Ántropos.
- Sánchez, M. (2004). *Manual de Trabajo Social. Metodología y Trabajo Social*. Madrid: Plaza y Valdez.
- Sierra, A.L. (2005). El Trabajo Social en las organizaciones: Haciendo historia. *Revista de la facultad de Trabajo Social Universidad Pontificia Bolivariana*. Vol. 21, pp. 131-135.
- Soto, J. C. (1993). El Trabajo Social de empresa, un campo en proceso de cambio. Análisis de algunos factores que influyeron en su evolución. *Cuadernos de Trabajo Social*. N° 4-5, pp. 241-247.
- Torres, C. E. (1997). *Gerencia Social: Nuevo Paradigma*. Ponencia en el “5° Encuentro Trabajo Social, México, Centroamérica y el Caribe ANAEST”, celebrado en Puerto Rico del 6 al 13 de julio. Disponible en: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000079.pdf> [Consulta 29 agosto 2012].
- Torres, C. E. (2005). *Trabajo social en organizaciones: Nueva alternativa y perspectiva profesional*. *Revista Colombiana de Trabajo Social*. N°. 19.