

CEO

EN LA

GESTIÓN

HUMANA

El impacto del talento
en los resultados del negocio

Hernán H. Alonso De los Ángeles

ECOE
EDICIONES



CEO EN LA GESTIÓN HUMANA

EL IMPACTO DEL TALENTO EN LOS
RESULTADOS DEL NEGOCIO

HERNÁN HUMBERTO ALONSO
DE LOS ÁNGELES

Alonso De Los Ángeles, Hernán Humberto, autor

CEO en la gestión humana: el impacto del talento en los resultados del negocio / Hernán Humberto Alonso de los Ángeles. -- Primera edición. -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2026.

198 páginas.

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-508-900-6 -- 978-958-508-902-0 (pdf) -- 978-958-508-901-3 (epub)

1. Planificación de recursos humanos - Fundamentos 2. Administración de personal - Fundamentos 3. Desarrollo del talento humano - Fundamentos 4. Toma de decisiones 5. Trabajo en equipo 7. Motivación del empleado 8. Coaching empresarial

CDD: 658.31 ed. 23

CO-BoBN- a1172257



Área 1: *Gestión de personal y recursos humanos*

Área 2: *Innovación disruptiva*

Clasificación Thema: *KJMV2-KJDD*



ECOE
EDICIONES

© Hernán Humberto Alonso De los Ángeles

© Ecoe Ediciones S.A.S.

info@ecoeediciones.com

www.ecoeediciones.com

Carrera 19 # 63 C 32

Teléfono: (+57) 321 226 46 09

Bogotá, Colombia

♦ Cita sugerida:

Alonso De los Ángeles, H. H. (2026).

CEO en la gestión humana: El impacto

del talento en los resultados del negocio.

Ecoe Ediciones.

Primera edición: Bogotá, 2026

ISBN: 978-958-508-900-6

e-ISBN (PDF): 978-958-508-902-0

e-ISBN (ePub): 978-958-508-901-3

Coordinadora editorial: Ana María Rueda G.

Coordinadora de producción editorial:

Alejandra Rondón Forero

Corrección de estilo:

Yesid Castiblanco

Diagramación: France Laverde

Carátula: Paula Tatiana Adarme

Ilustraciones de capítulo: Paula Tatiana Adarme

Impresión: Carvajal Soluciones de

Comunicación S.A.S.

Carrera 69 # 15 - 24

Esta publicación contribuye al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 4 y 10, promoviendo una educación de calidad y la reducción de las desigualdades.



La reproducción total de esta obra, ya sea en formato físico o digital, está estrictamente prohibida sin la autorización expresa del titular de los derechos. Asimismo, cualquier reproducción parcial de este libro, con o sin fines comerciales, en formato físico o digital, requiere la autorización previa.



DEDICATORIA



Dedicado a los líderes actuales y venideros, especialmente a mis nietos que supongo serán posibles líderes futuros.

Hernán H. Alonso De los Ángeles

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi esposa, hijas y yerno, quienes me escucharon repetidamente sobre el tema, e hicieron comentarios que permitieron perfeccionar aún más el enfoque.

Agradezco en especial a María Paula Alonso, CEO de MPA SAS, quien fue mi ejemplo de escritora y motivación para yo también hacerlo. Nuestro trabajo conjunto me permitió comprender el horizonte que abren las nuevas generaciones.

Agradezco también a mi hermana, correctora de estilo, quien realizó esta actividad de manera preliminar antes de la corrección final por la editorial.

Esencialmente mi inmensa gratitud a mis alumnos de las diferentes universidades, a mis clientes y mis *coachees*, con quienes al compartir experiencias han enriquecido mi perspectiva y visión sobre la razón de la gestión humana en las organizaciones.

Sobre todo, agradezco a AQUEL que me otorgo el don de observar, escuchar, comprender y transmitir.

CONTENIDO

DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTOS	VII
INTRODUCCIÓN	XIII
Origen del libro	XIII
La estructura del libro	XV
¿Cómo transmitir todo esto a un CEO?	XV
¿Qué paso debería seguir?	XVI
La estructura de los capítulos	XVI
CAPÍTULO 1. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA	1
Resumen	9
CAPÍTULO 2. PRODUCTIVIDAD Y GESTIÓN HUMANA	11
Resumen	19
Reflexión final para los CEO y directivos	20
KPI para el CEO	21
CAPÍTULO 3. LA FUERZA LABORAL	23
Resumen	31
Reflexión final para los CEO y directivos	31
KPI para el CEO	32
CAPÍTULO 4. VALORACIÓN DE CARGOS	33
Resumen	42
Reflexión final para los CEO y directivos	42
KPI para el CEO	43
CAPÍTULO 5. COMPENSACIÓN SALARIAL	45
Resumen	57
Reflexión final para los CEO y directivos	58
KPI para el CEO	58
CAPÍTULO 6. LA SELECCIÓN DE PERSONAL	59
Resumen	67
Reflexión final para los CEO y directivos	67
KPI para el CEO	68

CAPÍTULO 7. LA INDUCCIÓN	69
Resumen	77
Reflexión final para los CEO y directivos	78
KPI para el CEO	78
CAPÍTULO 8. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	79
Resumen	89
Reflexión final para los CEO y directivos	90
KPI para el CEO	90
CAPÍTULO 9. EL DESEMPEÑO	91
Resumen	99
Reflexión final para los CEO y directivos	99
KPI para el CEO	100
CAPÍTULO 10. LA RETENCIÓN DE PERSONAL	101
Resumen	110
Reflexión final para los CEO y directivos	110
KPI para el CEO	111
CAPÍTULO 11. SEGURIDAD OCUPACIONAL	113
Resumen	120
Reflexión final para los CEO y directivos	121
KPI para el CEO	121
CAPÍTULO 12. LA SUCESIÓN	123
Resumen	131
Reflexión final para los CEO y directivos	132
KPI para el CEO	133
CAPÍTULO 13. EL CAMBIO	135
Resumen	143
Reflexión final para los CEO y directivos	144
KPI para el CEO	145
CAPÍTULO 14. AUDITORÍA EN GESTIÓN HUMANA	147
Resumen	154
Reflexión final para los CEO y directivos	155
KPI para el CEO	156
CAPÍTULO 15. LA CONSULTORÍA	157
Resumen	165
Reflexión final para los CEO y directivos	166
KPI para el CEO	167
EPÍLOGO	169
ORGANIZACIONES Y FUENTES DE INFORMACIÓN	173
ACERCA DEL AUTOR	177

Sistema de Información en Línea



Al final del libro encontrará la información para ingresar al Sistema de Información en Línea -SIL-, donde podrá encontrar:

- Un formato para evaluar el estado actual del área de gestión humana en las organizaciones, a partir del cual se definen los planes de desarrollo.
- Un documento sobre las cinco preguntas clave que debe hacerse el CEO respecto al área.
- Una presentación sobre el desarrollo de los cinco pilares del desarrollo humano.
- Una infografía sobre los cinco pilares del desarrollo humano.

INTRODUCCIÓN

Origen del libro

Hace algunos años surgieron en mi mente varios interrogantes cuando la academia me planteó la formación en gestión humana a los participantes del MBA (*Master of Business Administration*). Hasta entonces, había formado en ese tema a los actuales y futuros directores del área en concreto.

La formación debería ser diferente. Para los aspirantes a directores del área de gestión o talento humano, la formación se enfocaba inicialmente en los procesos, la operación y la medición. Posteriormente, se orientaba a fortalecer su capacidad para trabajar en equipo con los líderes de las demás áreas y posicionar esta función como un área estratégica, con una contribución visible y cuantificable a los resultados organizacionales. A los aspirantes a ser directores del área de gestión o talento humano, la formación se enfocaba esencialmente en procesos, operación y medición; más adelante, en cómo hacer equipo con los líderes de las demás áreas y lograr la percepción del área, como un área estratégica y contributiva de manera visible y cuantitativa al resultado organizacional. Pero formar a los futuros CEO (*Chief Executive Officers*) debería ser distinto.

- » ¿Qué diferencia existe entre el enfoque de un CEO sobre la gestión del talento humano y el enfoque del propio director del área específica?
- » ¿Qué esperaría un CEO de su director de gestión humana como objetivo final y central?
- » ¿Cuáles serían los indicadores que un CEO requiere tener en cuenta en la gestión humana, como variable contributiva al resultado del negocio?

- » ¿Cuáles serían los conocimientos básicos o mínimos necesarios que un CEO necesita sobre gestión humana para administrar el factor humano?
- » ¿Cómo un CEO integra la gestión de la variable humana con todas las demás variables de la ciencia administrativa?
- » ¿Cuál es la diferencia entre el pensamiento de un CEO sobre la gestión humana y la percepción que sobre ella tiene el propio director del área?

El CEO tiene una mirada a la cual denomino *mirada de águila*: ve a la organización desde arriba; ahora podríamos hablar de mirada de dron, como un conjunto panorámico de elementos integrados, y la administración de ese conjunto como un tablero de ajedrez. El ajedrez de la administración.

Además, el CEO por formarse en este campo debería recibir una formación general, básica, pero esencial en los procesos de gestión humana, en la razón de ser de su existencia para el logro de objetivos organizacionales. En cómo trabajar con su director de gestión humana, qué medir y qué exigir. En la manera de integrar resultados humanos a los resultados de las demás áreas de su administración.

Con el paso de los años fui perfeccionando el contenido y enfoque de la formación de los futuros CEO en los MBA logrando así contenidos diferenciadores tanto para la máxima directiva como para las futuras cabezas del área en concreto. Este libro es una recopilación de teorías, experiencias, prácticas e investigación sobre el pensamiento de un CEO, al administrar la variable humana como variable integrada a la gestión general de la ciencia administrativa global de una organización.

El texto tiene un enfoque sistémico y a la vez científico. Sistémico porque entendemos a la organización como un sistema integrado tanto en su interioridad como en su exterioridad, conectado a niveles sistémicos inferiores y superiores. Científico porque concebimos la administración como una ciencia y, por lo tanto, todos los componentes del sistema como variables del método científico.

Por lo anterior, nos referiremos al “homo laborans u homo faber” como la variable humana dentro del conjunto de variables de la ciencia administrativa y no con la intención de un carácter despreciativo, minusvalorante o cualquier término que reduzca la importancia del factor humano frente al resto de las variables organizacionales. Consideramos a la variable humana tan importante como las demás variables administrativas y, por lo tanto, el CEO debe prestar la misma atención que les presta a todas las variables organizacionales.

En la división —arbitraria pero funcional— de los niveles organizacionales en estratégicos, tácticos y operativos, el rol del CEO y, con él, su estructura de pensamiento se clasifica como estratégico, mientras que la de sus directores inmediatos se sitúa en un nivel táctico-estratégico.

El CEO mira el horizonte, percibe, vislumbra y define, mientras que los directores o líderes inmediatos (entre ellos el director de gestión humana) comprenden, replantean o no, apoyan, diseñan, delegan, siguen, controlan y logran resultados integrativos.

También el CEO responde por el resultado global y su propósito es lograr la máxima productividad organizacional, que en las organizaciones con ánimo de lucro se refleja en rentabilidad creciente y en las organizaciones sin ánimo de lucro en recursos viables y alta satisfacción del usuario.

Para el logro del propósito, todos los subsistemas de la organización (entre ellos gestión humana) son subsistemas contributivos a la máxima productividad organizacional. Una variable que no se dirija al objetivo se convertirá en “cuello de botella” para la organización y sus resultados.

CEO en la gestión humana está diseñado para servir como una guía integral que permita a los líderes empresariales, en colaboración con sus directores de gestión humana, alinear y potenciar el talento de sus equipos hacia el logro de los objetivos organizacionales. A lo largo de los capítulos, se explorarán temas clave que permitirán al CEO contar con una guía sencilla, pero focalizada, sobre cómo trabajar con el apoyo del director de gestión humana.

Al embarcarse en la lectura del libro, los líderes empresariales encontrarán una hoja de ruta para transformar la gestión del talento en una ventaja competitiva sostenible. La colaboración estrecha entre los CEO y sus directores de gestión humana es fundamental para alinear las estrategias de recursos humanos con los objetivos corporativos, asegurando que las políticas implementadas impulsen el desempeño organizacional. Según un estudio de Price Waterhouse Coopers (PwC), el 60 % de los gerentes generales considera que el director de Recursos Humanos es un socio empresarial muy eficaz para impulsar la estrategia empresarial.

La estructura del libro

Un libro para un CEO debe ser ágil de leer y, como lo expresé, el CEO no opera el sistema de la gestión humana: la coordina y la integra al resto de los subsistemas de la organización.

El enfoque al escribir este libro parte de una mirada de la gestión humana “desde arriba”, “desde la cumbre”, donde el CEO pueda ver los procesos integrados con los demás procesos de su gestión. Así, *CEO en la gestión humana* es una obra dirigida al pensamiento estratégico global, un contenido de esencia y desde donde se puede comprender la filosofía de la razón de ser del factor humano en la organización. Un contenido que está detrás del “quehacer” en la profundidad del pensamiento sistémico y estratégico.

¿Cómo transmitir todo esto a un CEO?

El llevar estas ideas al CEO era el nudo gordiano que debía resolver, y en mis clases me di cuenta de que cuando lograba captar la mayor atención de mis alumnos y sus expresiones denotaban impacto con mis palabras y asimilación reflexiva, era cuando emitía un enunciado tipo aforismo.

Un aforismo es una frase breve, autosuficiente y condensada que expresa una verdad, una observación aguda o una reflexión sobre la vida, el conocimiento o la conducta humana. A diferencia de la sentencia moralizante o del refrán popular, el aforismo mantiene un carácter más literario, filosófico y estilizado. Su forma es mínima, pero su fondo es profundo, su fuerza comunicativa reside no en lo que dice, más bien en lo que sugiere, en lo que despierta en la mente de quien lo lee.

El mundo ejecutivo es un mundo de rapidez y exactitud, y el libro que escribiría debería tratar los tópicos de la gestión humana de manera corta, pero esencial, y encontré en el aforismo el mejor camino para llegar al pensamiento del alto directivo. Su brevedad no es síntoma de superficialidad, lo es de síntesis, invita a pensar, desafía al lector a encontrar en pocas palabras una verdad fragmentaria, pero resonante.

¿Qué paso debería seguir?

- » Enumerar y clasificar de manera secuencial los procesos inherentes a la gestión humana.
- » Recopilar el material propio, posible e investigable sobre los diferentes temas por tratar.
- » Seleccionado todo contenido posible, con ayuda de la inteligencia artificial convertir cada información temática en aforismos que cubran, de manera lo más completa posible, el saber requerido por un CEO al gestionar con su directivo del área humana la estrategia del factor humano en la organización.

De un número por lo general amplio de aforismos generados, analizar aquellos relevantes y seleccionar los que se relacionaran con la actividad estratégica del CEO. De todo el proceso se seleccionaron un promedio de cinco aforismos por capítulo, después de someterlos a juicio de “expertos externos”.

El libro, estructurado en capítulos que parten de aforismos cuidadosamente seleccionados o creados, busca ofrecer no solo una experiencia de lectura, sino también una experiencia de reflexión. En cada frase breve se esconde un universo de sentido. Como ocurre con las semillas, su verdadero poder se revela no en su tamaño, lo es en su capacidad de germinar en quien la recibe.

La estructura de los capítulos

Los capítulos contienen un contexto general, pero esencial, del proceso de gestión humana y su propósito organizacional, así como su importancia estratégica para el CEO. A partir de allí, se desarrollan los correspondientes aforismos cuyo enunciado desarrolla el contenido estratégico al que el aforismo se refiere.

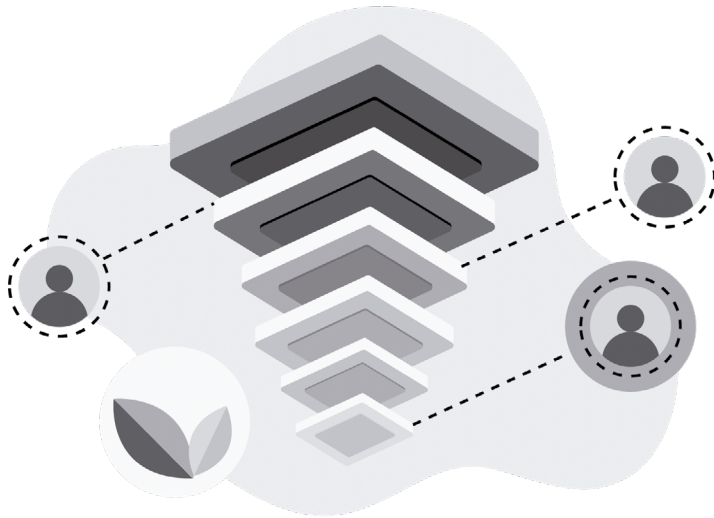
El aforismo en la sección correspondiente tiene preguntas bajo el modelo de *coaching*, a fin de que el lector revise su situación actual y tome consciencia de ello. A continuación, se plantean “acciones ejecutivas” que un CEO podría desarrollar en su gestión a través de su director del área humana.

“Lo que no se puede medir, no se puede administrar” y, por lo tanto, de nuevo con ayuda de la inteligencia artificial, se identificaron los indicadores clave de desempeño (*Key Performance Indicator* - KPI) de cada tema, para que el CEO posea la herramienta de gestión más objetiva y efectiva posible.

El libro abre una nueva perspectiva para el CEO, y también para los gestores de la gestión humana, al comprender cómo piensa un CEO y cómo relacionarse con él. Es un documento esencial en la formación de todos aquellos que van en camino de ser los futuros líderes organizacionales, y en el cual el factor humano se ve como otra variable de la gestión administrativa *tan importante como todas las demás variables de la administración*.

CAPÍTULO 1

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA



Las organizaciones no son estructuras estáticas ni unidades aisladas. Son sistemas vivos, interdependientes y dinámicos, cuyo éxito depende de la interacción armónica entre sus múltiples elementos. Un CEO no dirige tan solo una serie de áreas funcionales, sino que gestiona una red de relaciones, influencias y flujos de información en la cual cada decisión genera impactos en toda la estructura.