



Galileo
UNIVERSIDAD
La Revolución en la Educación



UNIVERSIDAD GALILEO

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA

Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN

INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA

FISICC-IDEA

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

**“La Gestión del Talento Humano, las Competencias, Prácticas, Estrategias,
Tendencias y Procesos de Ejecución en las Organizaciones”**

PRESENTADO POR:

Astrid Yessenia Hernández Rodríguez

Carné IDE11144253

Previo a optar el grado académico de:

LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Guatemala, 01 de septiembre del 2022

Índice

	Página
1. Introducción	1
2. Objetivos	3
2.1 Objetivo General.....	3
2.2 Objetivos Específicos.....	3
3. Método	4
3.1 Técnica.....	4
4. Marco Teórico	5
4.1 Antecedentes.....	5
4.2 ¿Qué es la Gestión del Talento Humano?.....	7
4.2.1 <i>Definición</i>	7
4.2.2 <i>¿Qué es Talento Humano?</i>	9
4.2.2.1 Cuatro Aspectos Esenciales para la Competencia Individual.....	10
4.2.2.1.1 <i>Conocimiento</i>	10
4.2.2.1.2 <i>Habilidad</i>	10
4.2.2.1.3 <i>Juicio</i>	10
4.2.2.1.4 <i>Actitud</i>	10
4.2.3 <i>Puntos Clave en la Gestión del Talento Humano</i>	11
4.2.3.1 <i>Planificación</i>	11
4.2.3.2 <i>Reclutamiento</i>	11
4.2.3.3 <i>Control</i>	12
4.2.3.4 <i>Desarrollo Profesional</i>	12
4.2.3.5 <i>Desarrollo de Liderazgo</i>	12
4.2.4 <i>Modelos de Gestión del Talento Humano</i>	13
4.2.4.1 <i>Modelo de Beer y Colaboradores</i>	15
4.2.4.2 <i>Modelo de Harper y Lynch</i>	15
4.2.4.3 <i>Modelo de Wether & Davis</i>	16
4.2.4.4 <i>Modelo de Bustillo</i>	16
4.2.5 <i>Desafíos de la Gestión del Talento Humano</i>	17

4.2.5.1 La Globalización.....	19
4.2.5.2 Las Nuevas Tecnologías	19
4.2.5.3 Buen Ambiente Laboral.....	19
4.2.5.4 Ofrecer Salarios Competitivos.....	20
4.2.5.5 Evitar que el Talento Quede Rezagado	21
4.2.5.6 Cultivar la Comunicación Interna.....	21
4.2.6 <i>Procesos Clave en la Gestión del Talento</i>	21
4.2.6.1 Planificación de Recursos Humanos.	22
4.2.6.2 Reclutamiento.	22
4.2.6.3 Evaluaciones 360°.	22
4.2.6.4 Desarrollo del Liderazgo.	22
4.2.6.5 Programas de Reconocimiento.	23
4.2.7 <i>Factores que Intervienen en la Planificación de la Gestión del Talento Humano</i>	23
4.2.7.1 Ausentismo.	23
4.2.7.2 Rotación de Personal	24
4.3 Las Competencias de la Gestión del Talento Humano	24
4.3.1 <i>¿Qué son las Competencias Laborales?</i>	24
4.3.2 <i>Características de las Competencias Laborales</i>	26
4.3.2.1 Es un Concepto Multidimensional.....	26
4.3.2.2 Refleja la Aportación más que la Actividad o Función en Sí.....	27
4.3.2.3 Carácter de Permanencia en el Tiempo.	27
4.3.2.4 Para que sea Competencia debe ser Aplicada.....	28
4.3.2.5 Su Aplicación Supone la Consecución de un Logro.	28
4.3.2.6 La Competencia es Mensurable.....	29
4.3.3 <i>La Gestión del Talento Humano por Competencias</i>	29
4.3.4 <i>Implementación del Sistema de Gestión del Talento por Competencias</i>	31
4.3.4.1 Etapas de la Implementación.	31
4.3.4.1.1 <i>Sensibilización</i>	31
4.3.4.1.2 <i>Conocer las Competencias Diferenciadoras de cada Trabajador</i>	32
4.3.4.1.3 <i>Análisis de los Puestos de Trabajo</i>	32

4.3.4.1.4	<i>Evaluación Sistemática y Redefinición de los Perfiles.</i>	33
4.3.4.1.5	<i>Establecer Indicadores que Permitan Realizar Mediciones.</i>	33
4.4	Las Prácticas de la Gestión del Talento Humano	34
4.4.1	<i>¿Cuáles son las Mejores Prácticas en la Gestión del Talento Humano?</i>	36
4.4.1.1	Seguridad del Empleo.	36
4.4.1.2	Contratación Selectiva.	37
4.4.1.3	Equipos Auto-manejados y Descentralización del Diseño Organizacional.	37
4.4.1.4	Alta Compensación Contingente en el Desempeño Organizacional.	38
4.4.1.5	Entrenamiento.	39
4.4.1.6	Reducción de las Diferencias de Estatus.	39
4.4.1.7	Compartir Información.	40
4.5	Las Estrategias de la Gestión del Talento Humano.	40
4.5.1	<i>Puntos Clave en la Estrategia de Gestión de Talento.</i>	41
4.5.1.1	Descubrir el Talento	41
4.5.1.2	Utilizar el Talento Adecuadamente	42
4.5.1.3	Motivar y Retener el Talento	42
4.5.1.4	Crear Nuevos Talentos	43
4.5.1.5	Adaptar la Organización al Talento de sus Miembros.	43
4.5.1.6	Preocúpese por la Salud Mental de sus Colaboradores	44
4.5.1.7	Gestione la Productividad de sus Empleados	44
4.6	Las Tendencias de la Gestión del Talento Humano.	44
4.6.1	<i>Definición</i>	44
4.6.2	<i>Primer Factor.</i>	46
4.6.3	<i>Segundo Factor.</i>	47
4.6.4	<i>Tercer Factor.</i>	47
4.6.5	<i>Cuarto Factor.</i>	47
4.6.6	<i>Quinto Factor.</i>	48
4.6.7	<i>Las Principales Tendencias en la Gestión de Talento Humano.</i>	48
4.6.7.1	Hacia la Organización del Futuro	48
4.6.7.2	Carreras Profesionales y Formación	49

4.6.7.3 Dar al Empleado un Mayor Nivel de Autonomía.....	50
4.6.7.4 Crear una Cultura Organizacional que Aliente el Compromiso.....	50
4.6.7.5 Cambios en el Modelo de Liderazgo.....	51
4.6.7.6 La Digitalización del Departamento de Recursos Humanos.....	51
4.6.7.7 Estrategias de Diversidad e Inclusión.....	52
4.6.7.8 Implementar un Modelo de Coaching Constante.....	52
4.6.7.9 Brindar a los Empleados un Balance Vida – Trabajo.....	53
4.7 Los Procesos de Ejecución en la Gestión del Talento Humano.....	53
4.7.1 <i>¿Qué es un Proceso?</i>	53
4.7.2 <i>Propósito General</i>	54
4.7.3 <i>Diseño de Procesos Administrativos</i>	54
4.7.4 <i>Los Seis Procesos de la Gestión del Talento Humano</i>	55
4.7.4.1 Admisión de Personas, División de Reclutamiento y Selección de Personal.....	55
4.7.4.2 Aplicación de Personas, División de Cargos y Salarios.....	56
4.7.4.3 Compensación de las Personas, División de Beneficios Sociales.....	56
4.7.4.4 Desarrollo de Personas, División de Capacitación.....	57
4.7.4.5 Mantenimiento de Personas, División de Higiene y Seguridad.....	57
4.7.4.6 Evaluación de Personas, División de Personal.....	58
4.8 La Gestión del Talento y su Impacto en el Desarrollo Organizacional.....	58
4.8.1 <i>Medición del Impacto de la Gestión Humana</i>	60
4.8.1.1 Retorno de la Inversión.....	61
4.8.1.2 Modelo Analítico.....	61
4.8.1.3 Determinación de Indicadores.....	62
4.8.2 <i>La Gestión Humana, un Área de Impacto Social</i>	62
4.8.2.1 Calidad de Vida.....	62
4.8.2.2 Reputación Corporativa.....	64
4.8.2.3 Incremento en la Productividad.....	64
4.9 El Futuro de la Gestión del Talento Humano.....	65
4.9.1 <i>La Era Digital y los Recursos Humanos</i>	66
4.9.1.1 Softwares para la Gestión del Talento Humano.....	66

4.9.1.2 Las Tecnologías y Herramientas Digitales	66
5. Análisis de los Resultados	67
5.1 Análisis	67
6. Conclusiones	72
7. Recomendaciones	73
8. Palabras Claves	74
9. Bibliografía	75
9.1 E-grafía	76
10. Anexos	78
10.1 Anexo 1. Fichas bibliográficas.....	78

1. Introducción

Para poder desarrollar la presente investigación bibliográfica, la investigadora realizará una búsqueda y elección de todos los autores que través de las bibliografías, revistas, páginas web, tesis y todos aquellos artículos que estén relacionados al tema de la gestión del talento humano en las organizaciones, que hayan aportado sus diferentes puntos de vista para enriquecer este texto y permitan contar con la información pertinente al tema objeto de estudio.

Por lo tanto, se realizará la búsqueda de los antecedentes históricos que reflejen el origen, surgimiento e historia del tema a desarrollar, en el que se pretende incluir información que trate sobre las razones que generaron la necesidad de implementar la gestión del talento humano en las organizaciones y la relevancia que esta tiene sobre el capital humano, de esta manera, se razonaran los diversos aportes que los autores e investigadores han brindado a lo largo del tiempo y con base a ellos, se deberá considerar la realización de un análisis exhaustivo sobre el tema en mención, el que podrá generar un debate de criterios, que permitirá la formulación de un juicio propio, con base en los conocimientos de otros.

Al mismo tiempo, se podrán esclarecer diversos conceptos básicos a cerca de la gestión del talento humano como sus competencias, estrategias, tendencias y procesos, los que podrán ser de utilidad al momento de realizar la búsqueda de temas y principales objetivos a alcanzar, estos deberán ser claros y concisos para poder brindar un desarrollo de la investigación adecuado.

Es así como, se buscará tener un punto de partida para poder ampliar los diferentes temas y subtemas, que la gestión del talento ha desarrollado a lo largo del tiempo en cuanto a las prácticas más comunes, se procurará dar a conocer de forma explicativa el punto de vista de diversos autores referente al tema en mención, con el que se podrá formar un criterio adecuado basándose en información recopilada y emitida por quienes en su momento realizaron este mismo proceso.

Es necesario resaltar, que las estrategias que se estudiarán son las que podrán acoplarse mejor a las organizaciones actuales, a través de esta investigación, no se llevará a cabo ninguna acción o modificación a alguna entidad, debido a que únicamente se desea desarrollar y recopilar los temas más significativos que han causado impacto en las organizaciones.

A partir de ello, se mostrará en una secuencia lógica los principales conceptos y tendencias, así como las características y factores fundamentales para su correcta aplicación, bajo esta razón, se podrán visualizar temas y subtemas en forma ordenada y clara con el objetivo de poder fomentar el interés en el lector.

Dentro de este marco, se procurará realizar una búsqueda de citas bibliográficas que puedan enriquecer al lector en cuanto al tema la gestión del talento humano y su impacto en el desarrollo organizacional, y también a todo aquel individuo que ha formado parte de una organización y sienta la necesidad de poder ampliar su conocimiento en la rama del recurso humano.

En ese mismo contexto, se tratará de tener la mayor cantidad de información actualizada y enfocada a los avances tecnológicos que actualmente se tienen con lo que se evaluará el futuro de la gestión del talento, así mismo, se deberá tomar en cuenta la situación actual de las organizaciones en cuanto al estado de salud de sus empleados y su forma de manejarlo.

Es así como, el objetivo principal de esta investigación, será poder brindar conceptos claves, información actualizada, nuevas tendencias, estrategias, factores y procesos que puedan generar valor al lector a través de fuentes de información confiables, se podrán obtener opiniones y juicios de autores que se han especializado sobre el tema en mención a lo largo de los años, se fomentará la implementación de la gestión del talento humano como una de las principales prácticas en las organizaciones, así mismo, se generarán conocimientos y criterios adecuados para un buen desarrollo y comprensión de las ideas y consideraciones indicadas por los autores.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Determinar por medio de una investigación bibliográfica los conceptos y métodos de la gestión del talento humano, las competencias, prácticas, estrategias, tendencias y procesos, enfocados en las organizaciones y delimitar el impacto de la gestión del talento, en el desarrollo profesional de los trabajadores dentro de las organizaciones.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los conceptos y procesos de la gestión del talento humano en las organizaciones por medio de libros, ensayos, artículos digitales y documentos de investigación, con el fin de interpretar los diferentes métodos y el desarrollo de los procesos para la correcta implementación y utilización dentro de las organizaciones.
- Definir las competencias, prácticas, estrategias, tendencias y procesos de ejecución, enfocados en las organizaciones, con lo que se pretende determinar que la gestión del talento humano influye en las empresas actuales e indicar los métodos que ayuden a dirigir un mejor desarrollo del personal.
- Analizar y delimitar el impacto de la gestión del talento, en el desarrollo profesional de los trabajadores dentro de las organizaciones, con el objetivo de distinguir las técnicas a utilizar, para una administración del talento de manera idónea y acorde al tipo de institución que se desea gestionar.

3. Método

El método que será utilizado es el de investigación bibliográfica, el que indica que “el proceso de la investigación no sólo se encamina a descubrir, sino que amplía valor, interpreta, integra y explica los hechos” (Cázares, 1999, pág. 16). Este proceso permite conocer ampliamente la información sobre un tema específico, debido a que conlleva una ardua labor de búsqueda en las bibliografías creadas a lo largo del tiempo por diferentes autores, que a su vez han investigado y dedicado su tiempo a dilucidar y crear un criterio sobre determinado tema, se pueden estudiar varios conceptos que al combinarse llegan a esclarecer y acoplar en una sola idea el pensamiento propiamente de quien investiga.

3.1 Técnica

La técnica que será utilizada en la investigación bibliográfica será la del fichaje, una tarea permanente del investigador será la redacción de diversos escritos. Así, la ficha (de cualquier tipo, bibliográfica, de observación, de entrevista) representa la unidad mínima de estos registros escritos. Identifica que función cumplen los cuadros estadísticos, las citas bibliográficas. La redacción científica se desarrolla a partir de estos embriones de escritura. (Sáez, 2016, pág. 112).

El desarrollo y recolección de información e ideas correctamente organizados con la técnica del fichaje, permite al lector agilizar la búsqueda de las fuentes que fueron utilizadas para basar los documentos consultados, es necesario tomar en cuenta la redacción y orden lógico, debido a que a través de ello se permite una comprensión oportuna y es posible brindar un informe adecuado sobre los autores y datos recopilados a lo largo de la investigación, esto facilita el proceso de revisión y una correcta percepción de la idea principal que se desea dar a conocer a través de la recopilación de bibliografías las que se deben acumular en orden razonable.

4. Marco Teórico

4.1 Antecedentes

Los siglos XVIII y XIX fueron particularmente importantes para la evolución del talento humano, pues fue durante estos 200 años que ocurrieron dos hechos que promovieron el estudio de la administración como ciencia: la Revolución Industrial, que desencadenó la transición de producción artesanal a producción en serie, y el surgimiento de las escuelas de administración, que plantearon teorías que han trascendido hasta nuestros días, como la división del trabajo. (Díaz, 2018).

La línea de tiempo de sucesos que han quedado registrados antes del surgimiento del talento humano, estos han sido necesarios para generar evolución, que hasta el día de hoy marca a muchas organizaciones en cuanto a procesos sociales y lineamientos establecidos para la planeación de estrategias con el recurso humano.

Esta ciencia nació cuando las primeras organizaciones sociales delegaron labores específicas en sus integrantes. En el caso de las primeras civilizaciones, estas labores fueron la caza, la recolección de frutos o la búsqueda de lugares para refugiarse. Siglos después, pueblos como los griegos y los asirios asignaron oficios domésticos y mineros a sus prisioneros de guerra, lo cual se constituyó en los primeros intentos por asignar tareas fijas a grupos poblacionales específicos. (Díaz, 2018).

La ciencia tiene su origen a través del tiempo por necesidades propias del ser humano, en función de su misma sobrevivencia se asignaron roles a quienes conformaban las comunidades según sus capacidades y destrezas, conforme el avance de ciertos grupos privilegiados, quienes tenían la posibilidad de tener prisioneros para realización de sus tareas, se observó las ventajas de segmentar las actividades para un mejor aprovechamiento.

El primer antecedente de los Recursos Humanos debemos situarlo a mediados del siglo XIX, en plena Revolución Industrial, que se desarrolló básicamente en Europa y Estados Unidos. La excesiva mecanización de las tareas generó una creciente insatisfacción entre el personal de las empresas y las grandes fábricas, lo cual dio origen a las primeras medidas para tratar de solucionar problemas asociados a la salud, la vivienda y los horarios de los trabajadores. La más importante de ellas fue la creación de los llamados Departamentos de Bienestar, un momento que coincide con la aparición en la historia de los RR.HH. (Business School EAE, 2021).

La transformación social que trajo consigo la Revolución Industrial, así como los cambios que generó a nivel de productividad, dejó entrever quienes conformaban la clase obrera y generó demandas por parte de este nivel social, quien vio como prioridad se tomaran en cuenta sus derechos básicos y bajo estas premisas surgieron los departamentos de bienestar.

Pero no sería hasta el 1910 y 1920 cuando el término de RRHH se popularizó y las empresas comenzaron a ver a sus trabajadores como activos del capital dentro del negocio. Aparecieron las primeras oficinas orientadas a la gestión de empleados. No obstante, estas únicamente se centraban en acciones disciplinarias y, en ocasiones, en sistemas de retribución. (Endalia, 2020).

Es necesaria la transformación y mejora de las ideas que surgen bajo una necesidad, el departamento de recursos humanos no ha sido la excepción, debido a que con el correr del tiempo y de la experiencia en desarrollo y productividad, se ha determinado que es necesario un enfoque humano, anteriormente estos se centraban en la disciplina lo cual es necesario para el alcance de metas y no garantiza una satisfacción y compromiso por parte del trabajador.

4.2 ¿Qué es la Gestión del Talento Humano?

4.2.1 Definición

“La administración como ciencia social tiene como objeto de estudio las organizaciones; en este contexto todas sus funciones deben gestionarse de manera adecuada, con igualdad de importancia, destacando la gestión del talento humano” (Martínez, et al., 2018). Al examinar una organización, es preciso que se pueda validar que todos los departamentos que la conforman sean tratados con el mismo nivel de relevancia, esto debido a que cada uno de ellos está conformado por trabajadores, que, aunque no llevan a cabo las mismas labores estas son valiosas para el alcance de metas y objetivos.

En algunas naciones el desarrollo de la administración de recursos humanos ha sido más significativo que en otras: las leyes son más específicas y la competencia por atraer, conservar, motivar al mejor talento humano en las empresas es más cerrada; ello va en función directa de su nivel de avance tecnológico y de desarrollo social, entre otros factores. (Desller & Varela, 2011).

El desarrollo de los recursos humanos está directamente relacionado con el progreso de cada país, en regiones más desarrolladas se han logrado, por ejemplo, definir jornadas de trabajo más cortas para salvaguardar la salud física y mental de los trabajadores, se han impulsado diferentes métodos para llevar un control más exacto del personal, generar ambientes menos hostiles y más justos al respetar los derechos y cumplimiento de normas establecidas.

La gestión del talento humano hace referencia al proceso que desarrolla, atrae e incorpora nuevos integrantes y además retiene a los colaboradores dentro de las empresas. La gestión del talento humano se centra en destacar a aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto de trabajo. (Core Global Partners, 2022).

El talento humano no solamente se centra en poder atraer al personal más calificado, una de sus principales funciones, es poder retener a los trabajadores que ya están dentro de la empresa y que aportan al alcance de metas, sus habilidades y experiencia, para esto es conveniente tener un programa de desarrollo empresarial como beneficio a la lealtad y disciplina del empleado.

Para comprender con mayor claridad la Gestión del Talento Humano, la hemos analizado en dos dimensiones; la interna y la externa. Para ello hemos partido de la idea de que primeramente debemos analizar aquellos elementos que posee la persona intrínsecamente (estamos hablando de conocimientos, habilidades, valores, motivaciones, experiencias, comportamiento ético del ser humano, actitudes, entre otros), para después pasar a analizar los elementos externos que intervienen en la incorporación, permanencia y desarrollo en nuestras Organizaciones del Talento Humano. Ahora bien, una vez analizada la existencia de estas dos dimensiones, es de vital importancia trabajar en ambas para que el talento genere impactos, porque de lo contrario careceríamos de un enfoque sistémico y no estaríamos gestionando. (Rodríguez & Hernández, 2009).

El tomar en cuenta las dos dimensiones, interna y externa, permite elaborar un plan basado en el ambiente que se tiene en la organización y verificar como las conductas y comportamientos de la persona podrían ser provechosos para el alcance de metas, tomar en cuenta un amplio panorama debido a que cada miembro posee diferentes habilidades y valores que en esto influye el ambiente en donde ellos se desarrollaran a lo largo de su vida, por este motivo es necesario poder gestionar desde un punto de vista global y no solamente asentar en una sola dimensión.

Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros.

Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. El viraje es enorme. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. (Chiavenato, 2009, p. 43).

El pase del área de recursos humanos a poder capacitar y trabajar de forma más directa con los empleados en una organización, abrió las puertas a estos para convertirse en protagonistas de su propio desarrollo, y facilitar información sobre qué temas abordar, cuándo abordarlos y a quienes brindarles información, eso permitió un mayor involucramiento e interés por parte del personal para su propio crecimiento.

4.2.2 *¿Qué es Talento Humano?*

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual. (Chiavenato, 2009, p. 49).

El administrar a cada persona de forma individual posee talentos con los que ha nacido o bien ha adquirido a lo largo del tiempo y han desarrollado cierto tipo de actividades que le hayan aportado conocimientos y habilidades, es necesario identificar dentro de la empresa los talentos de cada empleado para poder invertir en ellos y poder convertirlos en un impulso para la organización, en donde se pueda aprovechar al personal en su área de especialidad.

4.2.2.1 Cuatro Aspectos Esenciales para la Competencia Individual

4.2.2.1.1 Conocimiento. “Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI” (Chiavenato, 2009, p. 50). El poner un empeño en el constante aprendizaje de diferentes temas y procesos que puedan luego aportar una ventaja competitiva en el mercado laboral es necesario para poder generar un valor adicional en la hoja de vida, el tener un aprendizaje de forma ágil y rápida se vuelve una cualidad o atributo en un individuo.

4.2.2.1.2 Habilidad. “Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado” (Chiavenato, 2009, p. 50). El poseer habilidades es propio de cada individuo, estas se adquieren con base a experiencia y diferentes asignaciones realizadas a lo largo de la vida laboral y no laboral, el poder desarrollar habilidades es indispensable para colocar como objetivos de reclutamiento en las organizaciones, esto brinda oportunidades de seguir y acumular conocimiento y crecer de forma profesional.

4.2.2.1.3 Juicio. “Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades” (Chiavenato, 2009, p. 50). El tener un juicio puede considerarse como una habilidad y de las más necesarias al momento de la toma de decisiones, es por ello, que el poder tener una visión crítica de situación y mantener templanza ante ciertas circunstancias muestra una capacidad analítica avanzada la cual genera una ventaja competitiva ante los demás miembros, el poder juzgar situaciones desde una posición parcial da una muestra de lucidez.

4.2.2.1.4 Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor,

llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial. (Chiavenato, 2009, p. 50).

El tener una actitud positiva ante los diferentes escenarios que puedan generarse en la organización o bien en cualquier aspecto de la vida determina la manera en que un individuo podrá afrontar dicha situación y podrá generar soluciones efectivas, es por ello, que el mantener actitud agrega valor en una organización debido a que se pueden sacar a flote diferentes proyectos y tener adaptabilidad ante cualquier cambio.

4.2.3 Puntos Clave en la Gestión del Talento Humano

4.2.3.1 Planificación. Del mismo modo que en cualquier otro ámbito organizacional, el primer consiste en la planificación en la gestión del talento RRHH. La compañía debe elaborar un documento escrito en el que determina cuáles son los objetivos, así como la estrategia y acciones a realizar, en el corto y largo plazo. (Tecnología para los Negocios, 2019)

La correcta planificación empresarial permite innovar en nuevas estrategias, no solo para el negocio sino para quienes lo llevan a cabo, en este caso el brindar lineamientos sobre qué metas se desean alcanzar, también brinda claridad al camino que debe seguirse y esto otorga confianza al equipo.

4.2.3.2 Reclutamiento. Uno de los procesos clave en la gestión del talento humano es el reclutamiento. El éxito o fracaso de esta etapa depende en gran medida de cuál sea la capacidad de la compañía de atraer el talento a través de una estrategia basada en el Employer Branding. (Tecnología para los Negocios, 2019).

El iniciar un proceso de atracción de talento humano y reclutar a los mejores candidatos, tiene mucho que ver con las personas que se encuentran interesadas en poder aplicar a una vacante

dentro de la organización, es por ello, que es conveniente tener una excelente imagen ante el personal que ya forma parte de la organización, esto en gran parte promueve la marca según sea su percepción y propia experiencia.

4.2.3.3 Control. “Los líderes y responsables de RRHH deben realizar periódicamente evaluaciones integrales que les permitan controlar el desempeño de los nuevos empleados. De este modo, si detectan cualquier tipo de debilidad, deben aportar las herramientas necesarias para transformarla en fortaleza” (Tecnología para los Negocios, 2019). Las evaluaciones contribuyen a llevar un control de las debilidades y fortalezas de nuevos empleados, se convierten en una necesidad para validar si la inducción que se brinda es la correcta, así como si el proceso de reclutamiento fue exitoso y se eligió a la persona idónea para el puesto.

4.2.3.4 Desarrollo Profesional. “Un proceso en el que se establecen una serie de planes vinculados a los objetivos individuales de cada uno de los empleados, planificando así de forma efectiva su carrera profesional dentro de la compañía” (Tecnología para los Negocios, 2019). El ofrecer un plan de crecimiento bajo lineamientos justos, que exijan el cumplimiento de las políticas internas y el poder brindar oportunidades de desarrollo bajo compromisos de estudio o alcance de metas es una fuente de motivación para el trabajador, lo que genera una mayor responsabilidad.

4.2.3.5 Desarrollo de Liderazgo. “Los nuevos empleados deben ser líderes, para lo cual el desarrollo del liderazgo es un proceso fundamental. Se realizan una serie de actividades intencionales para mejorar las habilidades de liderazgo de los trabajadores” (Tecnología para los Negocios, 2019). El animar a un nuevo elemento a que pueda ejecutar un liderazgo dentro de un equipo es un reto para quien lo desea llevar a cabo, esto puede generar una sana relación entre empleados y formar compromiso con el alcance de metas, habrá una rápida integración con su círculo el que debería tener una cultura de trabajo en equipo debido a esta estrategia.

Hoy se evidencia tanto en las empresas, en las academias y en el mundo de los negocios diversos y repetidos axiomas que dan fe a la preponderancia del tema de la gestión del talento humano debido a que las personas son el activo intangible más necesario para las naciones. (Cejas et al., p. 9).

Durante varios años no se tuvieron las consideraciones necesarias con el recurso humano dentro de las empresas, no se logró una segmentación que generara un mejor aprovechamiento de talentos, no fueron brindados reconocimientos para la motivación al alcance de metas, hoy en día se han notado los grandes beneficios que se obtienen al gestionar el talento humano, es por ello que es conveniente el conocimiento de sus puntos clave para su aplicación.

Según se ha mencionado con antelación, en la actualidad, la gestión del talento humano lideriza los procesos de cambios organizacionales en el mundo, alineando políticas y prácticas al fortalecimiento de la gente como el principal indicador de crecimiento y competitividad. Sean instituciones públicas o privadas, de bienes o servicios, la evaluación del desempeño es una práctica eficaz para asegurar el logro de los objetivos organizacionales. (Cejas et al, p. 96).

El talento humano es la fuente del cumplimiento de metas, a través de un reclutamiento adecuado y aplicación de lineamientos sin distinción, se logra un excelente ambiente laboral que reflejará un equipo conformado por personas comprometidas con su puesto, tener una evaluación del desempeño en donde se muestren fortalezas y debilidades que deben ser corregidas con capacitaciones e inducciones, permite formar planes de acción para una mejora continua.

4.2.4 Modelos de Gestión del Talento Humano

El Modelo de Gestión de Talento Humano es la manera en que la unidad administrativa encargada del personal interactúa con sus partes interesadas (dentro y fuera de la

organización), se organiza y ejecuta estas actividades encaminadas a satisfacer los requerimientos establecidos. Es de comprender entonces, que la definición del modelo de gestión conlleva la estructuración de los procesos del área y su agrupamiento en procesos de nivel – 0 o conocidos también como macroprocesos. (Sáenz, 2018).

El establecimiento de Modelos de gestión del talento permite a las organizaciones diferenciarse de sus competidores, debido a que las ventajas que genera una buena administración y desarrollo de su talento, les permite ganarse la lealtad y respeto por la relación que se tiene con su capital humano.

Analizando los modelos, (Abril, 2018) indica que, de acuerdo a las filosofías gerenciales, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han elevado la inteligencia y el talento de las personas hacia una posición más protagónica en el logro de las ventajas competitivas sustentables de la organización, por lo que se hace necesario, optimizar al capital humano mediante la aplicación de adecuados modelos de gestión que garanticen el tránsito hacia la moderna gestión del talento humano. (p. 35).

Las filosofías gerenciales indican que la automatización en los procesos de talento humano es indispensable en la actualidad, y contribuyen a una implementación más práctica y adecuada que otorga rapidez y fluidez en sus procesos, el poderse apoyar en programadas desarrollados para la documentación de logros y metas es hoy en día una herramienta básica en las organizaciones debido a que agilizan la documentación de forma individual.

Así, Chiavenato (2002, como se citó en Sáenz, 2018) indica en “seis grandes grupos de procesos que podrían ser adoptados por cualquier tipo de organización: Administración de personas, Aplicación de personas, Compensación de personas, Desarrollo de personas, Mantenimiento de las condiciones laborales del personal y Monitoreo de personal” (pág. 18).

Las varias alternativas en grupos ya determinados en los que se pueden desarrollar las organizaciones para promover la continuidad del talento humano, es necesario el estudio de cada una de ellas para acoplar a la empresa en la más idónea según sean las necesidades de su personal.

4.2.4.1 Modelo de Beer y Colaboradores. Los autores del modelo integraron todas las actividades clave de GRH en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas. En este modelo se explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH: Sistema de trabajo, Flujo de RH y Sistemas de Recompensas. (Aduna et al., 2017).

El modelo determina que la gestión del talento es aplicada de una mejor manera al involucrar al personal, el poder delegar responsabilidades y tomar en cuenta los diferentes puntos de vista, hacen que el empleado se siente más comprometido y se muestra más participativo en las actividades propuestas por el departamento de recursos humanos, esto permite un amplio entendimiento de las necesidades que se tienen a nivel interno.

4.2.4.2 Modelo de Harper y Lynch. Partiendo del plan estratégico, se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de talento humano (análisis y descripción de puestos, curvas profesionales, promoción, planes de sucesión, formación, clima y motivación, etc.) desarrolladas a través del conocimiento del personal con que cuenta la organización. Con estos elementos se logrará una optimización del capital humano, para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. (Abril, 2018).

El modelo indica que es necesaria la correcta utilización de las herramientas desarrolladas para medir y analizar los puestos, resultados y estados emocionales dentro de las organizaciones,

con ello se permite evaluar el nivel de conocimiento en sus sitios de trabajo, así como el reconocer de qué forma se puede estimular el talento humano.

4.2.4.3 Modelo de Wether & Davis. Este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; plantea la interdependencia entre las actividades claves de los recursos humanos, incluye el entorno como base para establecer un sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad de operación de la gestión de talento humano. (Ibarra, 2016, p. 10).

El modelo indica que es necesario tener conocimiento del entorno laboral, no es suficiente basarse en indicadores si al momento de validarse la información no se profundiza en cómo se encuentra el ambiente interno, así mismo, muestran que la auditoría como medio de información y seguimiento al desarrollo es un método factible para la secuencia de la gestión del talento.

4.2.4.4 Modelo de Bustillo Modelo centrado en el puesto de trabajo, se pretende lograr una eficiente GRH y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. El puesto de trabajo es el eje de las técnicas y sistemas de GRH, entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la organización. El puesto de trabajo se configura con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en la estructura como consecuencia de la estrategia general definida por la dirección para alcanzar las metas y objetivos que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno. (Aduna, 2017).

El modelo que pone como guía las atribuciones que el empleado tiene asignadas para valorar su nivel de satisfacción, esta estrategia permite evaluar si las asignaciones son suficientemente retadoras y generar un nivel de desarrollo personal en su puesto, él se convierte en motivación para el alcance de metas y genera un sentimiento de realización para el personal.

Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos y de masa encefálica productiva. Precisamente para proporcionar esa nueva visión de las personas, ya no como meros trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como asociados y colaboradores del negocio de la empresa, es que hoy en día ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión del talento humano. (Chiavenato, 2009, pág. 34).

El cambiar la perspectiva y la percepción que se tiene sobre los trabajadores y poderlos tomar como individuos que colaboran a la organización, para que esta se pueda desarrollar y progresar en su rol de mercado, permite tener un mejor manejo del personal y mayor aprovechamiento de las habilidades y virtudes que cada individuo posee, así mismo, permite explotar al máximo sus capacidades y poder acoplar al plan de negocio o bien continuar el desarrollo para beneficio de ambas parte, es por ello, que se tiene hoy en día la necesidad de tomar como asociado al empleado y como el recurso más valido de la organización.

4.2.5 Desafíos de la Gestión del Talento Humano

El mundo moderno se caracteriza por tendencias que involucran: la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, la productividad, la competitividad. Todas esas tendencias afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas. (Chiavenato, 2009, pág. 42).

Los principales desafíos de las organizaciones involucran hoy en día a la tecnología y su forma de uso y manejo, es por ello, que es necesario el poder de innovación y la optimización de procesos bajo el aprovechamiento de las herramientas que se brindan a través de ella.

Las competencias que hace un par de años eran altamente valoradas a nivel profesional, hoy día se han quedado en el pasado para dar paso a otras habilidades que se adaptan a las

demandas actuales. Es por ello que la gestión de talento debe buscar formar profesionales que sean capaces de adaptarse a los nuevos desafíos y estar preparados para hacer frente de cada uno de los retos que puedan presentarse en el futuro. (Pérez, 2016).

El tener habilidad mecanográfica en una máquina de escribir a tenerla y utilizar el teclado de una computadora con sus múltiples funciones, a esto poder referirlo como cambios en habilidades que hace algunos años eran altamente necesarias, actualmente todas las habilidades que tenga que ser con uso de programas, aplicaciones en la red es indispensable para las empresas, que en su mayoría se han adaptado programas que suplantando a grandes archivos físicos o registros llenados a mano, se exige el manejo de bases de datos y utilización de herramientas que se adaptan a las demandas de la organización.

En relación a los principales desafíos que afronta la institución tanto en la organización como en la planificación de la gestión humana, los sujetos expresan y coinciden en que para que se dé una adecuada organización como planificación, es importante que el recurso humano haga parte de ello, es decir, generando espacios en donde se puede expresar y aportar ideas para el éxito de la misma, pues se halla que la mayor parte del personal, no conoce los aportes de gestión humana ni sus objetivos. (Paz, 2021, pág. 25).

El poder involucrar al personal para que aporte sus ideas y percepciones, permite poder generar ideas de valor y un panorama más amplio sobre las necesidades humanas y laborales que se tienen dentro del grupo, esto genera un sentimiento de pertenencia y de responsabilidad debido a que se tienen un mayor involucramiento por parte del trabajador, y se le deja ver que sus aportaciones son tomadas en cuenta, pueden llevarse a la práctica e incluso a la implementación según cumplan con las necesidades de la organización, el poder darles a conocer que se pueden expresar libremente permite generar lealtad y confianza.

4.2.5.1 La Globalización. Tener empleados capacitados para enfrentar la globalización es un gran reto no solo para las empresas, sino también para los mismos colaboradores. Un equipo de trabajo con habilidades en idiomas, con capacidad para trabajar en distintos contextos culturales y con conocimientos en comercio y relaciones internacionales atrae grandes ventajas para la organización. (Pérez, 2016).

La globalización no solo representa un reto para las organizaciones que deben de atraer talento con las capacidades adecuadas para cubrir sus necesidades, también es un reto para todo aquel que desea poder optar a un puesto de trabajo en un lugar donde constantemente se tiene innovación y ya no solo se requieren carreras universitarias, sino el poseer habilidades técnicas que puedan complementarse y poder ser competitivos.

4.2.5.2 Las Nuevas Tecnologías. Las nuevas tecnologías están presentes en cada aspecto de nuestra vida y por supuesto, las empresas no escapan de ellas. Es por ello que aprovechar la tecnología para brindar capacitación a los empleados con el apoyo del e-learning hoy en día es fundamental y se ha convertido en uno de los desafíos más importantes en la gestión del talento humano. (Pérez, 2016).

Actualmente se pueden aprovechar diferentes plataformas disponibles para cualquier empresa, o bien incluso el poder tener opción a solicitar aplicaciones personalizadas para poder subir cursos o talleres que puedan desarrollar al talento, y hasta poder evaluar el impacto de cada capacitación impartida, es por ello que el implementar la tecnología en todos los ambientes es de bastante provecho de las organizaciones, especialmente en una época en donde se tiene la necesidad de poder conectarse de forma remota.

4.2.5.3 Buen Ambiente Laboral. Cuando los miembros de tu equipo sienten que son realmente escuchados, satisfechos y encuentran sentido a lo que hacen, puede lograrse un

gran ambiente laboral en el que serán capaces de conectarse a nivel emocional, social e intelectualmente. Esto sin duda, les permitirá desempeñar de una mejor manera cada una de sus funciones y ser más exitosos dentro de la organización. (Pérez, 2016).

La salud mental de los empleados, el poder brindar las instalaciones y herramientas necesarias y el acompañamiento de los mandos medios y altos puede generar un ambiente agradable en donde se demuestra que se cumplen las necesidades mínimas para poder llevar a cabo sus tareas, a veces, cosas tan simples como proporcionar asientos adecuados pueden generar un gran cambio en las actitudes de un individuo, es por ello que también se debe fomentar el trabajo en equipo y evitar la mala comunicación que puede llevar chismes, malos entendidos entre compañeros, si se logra erradicar este tipo de inconvenientes, sin duda se tendrá un gran ambiente para el cumplimiento de las funciones.

4.2.5.4 Ofrecer Salarios Competitivos. Y en este particular también entran los conocidos incentivos como aumentos graduales de salario, bonos en efectivo, acciones de la empresa y hasta tarjetas de regalo. Estos serían los de tipo financiero, mientras que los no financieros son días de vacaciones adicionales, algunas horas libres, teletrabajo, algo de flexibilidad y hasta políticas de bienestar empresarial. (Ríos, 2021).

El mercado laboral una buena imagen sobre pagos justos y prestaciones adicionales pueden brindar un gancho para la atracción de un mejor talento humano, se debe tomar en cuenta que las remuneraciones o un buen salario no siempre será de forma monetaria, también se pueden brindar ciertos incentivos para poder generar un ánimo de compromiso para el cumplimiento de tareas y poder alcanzar esos beneficios de una forma sana de competencia, el tener flexibilidad ante las situaciones personales que puedan ser tomadas como relevantes por parte del personal también genera un valor positivo en los trabajadores al ver que la empresa se preocupa de sus necesidades.

4.2.5.5 Evitar que el Talento Quede Rezagado. Las nuevas tecnologías ponen a correr a las empresas y como quiera que sea, se debe estar actualizados en todo. En especial en lo referente a las bases laborales y sus nuevos paradigmas que implican el nacimiento de nuevos cargos, herramientas y procesos para la gestión automatizada de talento. (Ríos, 2021).

Debido a los constantes cambios, las organizaciones se han visto en la necesidad de realizar contrataciones con personal más especializado que el que ya se tiene, sin embargo, es conveniente el poder contar con un programa adecuado de crecimiento y desarrollo en donde aquellos empleados que haya puesto esfuerzo en sus estudios o bien hayan tomado cursos especializándose en determinados temas puedan desenvolverse y demostrar que dentro también hay talento que espera a poder desenvolverse.

4.2.5.6 Cultivar la Comunicación Interna. “La comunicación es esencial para lograr el entendimiento, y en una organización utilizar buenos canales para eso, resulta en un elemento indispensable para lograr que la gestión del talento humano sea efectiva” (Ríos, 2021). El tener una comunicación directa con los diferentes niveles de la organización puede ayudar a desarrollar un acercamiento conveniente con cada empleado, el utilizar las herramientas otorgadas para mantener una comunicación fluida genera un ambiente estable y disminuye la incertidumbre.

4.2.6 Procesos Clave en la Gestión del Talento

“La gestión de talento humano se puede definir como el conjunto de procesos dentro de una empresa para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados dentro de una organización” (Universidad Manuela Beltrán, 2018). Existe una serie de procesos y lineamientos a seguir para lograr potencializar las habilidades de los empleados, esto contribuye a una reducción en la rotación de personal, así como a un ahorro de recursos.

4.2.6.1 Planificación de Recursos Humanos. “La proyección estratégica y la planificación de acceso y retención del talento” (Barcelo, 2016). El contar con un plan de trabajo bien estructurado, se convierte en la herramienta más poderosa al momento de mitigar errores en proyectos que se pretenden llevar a cabo, esto permite realizar correcciones y llevar seguimientos adecuados para corregir antes de que puedan iniciar su ejecución.

4.2.6.2 Reclutamiento. “La capacidad de atraer y contratar talento; el reclutamiento efectivo para el talento obliga a diseñar una estrategia basada en el Employer Branding” (Barcelo, 2016). Las organizaciones han adaptado el Employer Branding como una estrategia de atracción, debido a que esta se centra en la imagen que tiene la organización ante los empleados, esto contribuye a que el propio empleado cree un interés a un tercero brinde testimonio de su estabilidad y satisfacción en su puesto de trabajo.

4.2.6.3 Evaluaciones 360°. “La evaluación 360 grados es una herramienta que proporciona a los líderes la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas” (Barcelo, 2016). La evaluación consiste en un análisis que se realiza en todos los ámbitos con los que está relacionado el empleado, el mismo se realiza una introspección la cual puede ayudar a afrontar con claridad sus debilidades y forjar sus fortalezas, este tipo de evaluación es importante debido a que brinda información de sus pares, jefes y clientes lo cual permite una vista más amplia de lo que se debe mejorar y lo que se debe de ejecutar.

4.2.6.4 Desarrollo del Liderazgo. Según (Barcelo, 2016) el desarrollo del liderazgo consiste en “actividades intencionales orientadas a objetivos que mejoran la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador”. El liderazgo puede darse independientemente del puesto que se tenga dentro de la organización, su desarrollo es necesario debido a que motiva a compaginar con los demás miembros.

4.2.6.5 Programas de Reconocimiento. “Un método de reconocer, y motivar a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, para el éxito de la organización” (Barcelo, 2016). El reconocimiento no solamente consiste en brindar bonificaciones monetarias, estos también radican en reconocer las labores que se realizan día a día y el dar crédito por las ideas que se obtienen al involucrar a los empleados en la toma de decisiones, con base a su experiencia, esto brinda seguridad y muestra que sus esfuerzos son bien vistos ante sus superiores y no pasan desapercibidos.

4.2.7 Factores que Intervienen en la Planificación de la Gestión del Talento Humano

“Existen muchos factores que deben ser analizados como el ausentismo, la rotación, el cambio de los requisitos de la fuerza de trabajo; estos factores forman parte de la planificación de la gestión del talento humano” (Vallejo, 2016, pág. 43). Los factores que pueden representar una barrera para una correcta planificación del talento humano pueden interpretarse como actitudes que influyen en los empleados y que determinan su satisfacción en el puesto de trabajo, lo que ocasiona obstáculos para el alcance de metas.

4.2.7.1 Ausentismo. Las ausencias son faltas o retrasos para llegar al trabajo. El opuesto al ausentismo es la presencia. El ausentismo es la frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan; constituye la suma de los períodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo. (Vallejo, 2016, p. 43).

El tema de ausentismos puede traducirse en poco interés por sus actividades cotidianas, es probable que se tenga algún conflicto o bien que sus atribuciones no generen un reto que pueda formar un grado de atención, no debe tomarse en cuenta solamente una falta completa del trabajador, este inconveniente puede darse también por incumplimiento en sus horarios.

4.2.7.2 Rotación de Personal. La rotación del personal o turnover es el resultado de la salida de algunos empleados y entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La rotación es el flujo de entradas y salidas de personas en una organización; las entradas compensan las salidas de personas. A cada separación casi siempre corresponde una contratación de un sustituto para reemplazarlo. Esto significa que el flujo de salidas puede ser por separaciones, despidos y jubilaciones, y se compensa con el flujo equivalente de entradas o contrataciones de personas. (Vallejo, 2016, p. 44).

La rotación de personal puede representar un gasto considerable si el índice es demasiado alto, esto debido a que cada nueva contratación conlleva gastos de inducción y sobre todo tiempo invertido en brindar capacitaciones, es por ello, que se presenta como un factor que puede intervenir la planificación del talento humano, debido a que no se logra en el trabajador un sentido de pertenencia en donde se pueda fomentar el crecimiento dentro de la organización.

4.3 Las Competencias de la Gestión del Talento Humano

4.3.1 ¿Qué son las Competencias Laborales?

De acuerdo con (Vargas et al., 2001), el concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, el cual se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales test y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral (p. 21).

El uso del término competencias laborales ha cobrado sentido a través de los años, esto fue debido a inconsistencias en los resultados de las pruebas realizadas para la medición y creación de indicadores de desarrollo, fue necesaria su implementación y utilización para detectar el motivo por el que un empleado tenía éxito en un área determinada.

McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo. (Vargas et al., 2001, p. 21).

Lo que se indica es que no es suficiente el poder plasmar en pruebas convencionales las capacidades que presentaban los empleados de forma individual, es por ello, que surgió y se vio la necesidad de poder enfocarse más en observar y analizar el comportamiento bajo sus asignaciones de forma individual y no solamente quedarse con un concepto vago de sus aptitudes, actualmente se utilizan diferentes métodos de análisis que permiten determinarlo de forma más ágil.

En conclusión (Vargas et al., 2001) indican que, competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo (p. 30).

Esto indica que para la realización de trabajos individuales y grupales es necesario contar con las competencias y habilidades necesarias para llevar a cabo un buen desempeño, generalmente los conocimientos necesarios se desarrollan conforme a la experiencia en diferentes puestos, las habilidades son las que se forman a lo largo de la vida de un individuo de acuerdo con las vivencias y la comprensión se da con base a el análisis que es capaz de efectuarse ante determinados escenarios.

4.3.2 Características de las Competencias Laborales

Las Competencias Laborales de acuerdo con Sagui-Vela (p. 88), “tienen unas características que las distinguen de los conceptos tradicionalmente utilizados para definir los puestos de trabajo (funciones y tareas), que son las siguientes” **Es necesario el determinar las características que tienen las competencias laborales, en función del desarrollo de nuevas técnicas de medición que puedan brindar un enfoque más detallado sobre el avance personal de cada individuo, el poder conocer y tener diferentes conceptos sobre lo que conforma una competencia permite identificar más fácilmente una cualidad en un empleado.**

4.3.2.1 Es un Concepto Multidimensional. Es importante entender que una competencia no es una actitud, un conocimiento o una habilidad aislada, sino la integración de todos ellos en el contexto de una determinada profesión y su ámbito de actuación. Cada comportamiento observable que se produce en el desempeño de una determinada competencia es el resultado de la combinación de los conocimientos, habilidades y actitudes asociados a la misma. Esta característica tiene importantes derivaciones sobre la manera de describir y evaluar las competencias. Así, cada competencia tendrá asociado un conjunto de indicadores y un listado de conocimientos, habilidades y actitudes asociados que facilitarán la comprensión de la competencia, la evaluación de la misma y el establecimiento de objetivos de desarrollo profesional. (Sagui-Vela, 2004, p. 88).

La multidimensionalidad indica que no se tiene un enfoque específico en una evaluación, sino que se toman en cuenta varios aspectos sobre un asunto determinado, en este caso las competencias laborales bajo un concepto multidimensional, indican que es necesario validar todas las características expuestas en un individuo para la apreciación de su desempeño en determinada actividad tarea, esto permite adentrar en la estimación del desarrollo personal y profesional que se

ha adquirido o se ha incrementado a lo largo del tiempo, es necesario este tipo de conceptos ya que brinda una mayor apertura al momento de poner en evaluación a una persona.

4.3.2.2 Refleja la Aportación más que la Actividad o Función en Sí. La competencia está escrita en términos de aportación del trabajador a la empresa. No se pretende reflejar cómo hace las cosas, sino qué hace en términos de aportación y del resultado de esa aportación. Así, por ejemplo, lo importante no es que un jefe de producto maneje datos Nielsen, sino que está investigando o analizando el mercado. Hoy lo realiza a través de la información que aporta Nielsen y mañana las fuentes de datos pueden variar. De igual modo, lo importante no es manejar un panel, sino que se está controlando un proceso productivo (Sagui-Vela, 2004, p. 88).

La aportación, es relevante y medible al realizar actividades laborales determinadas, no es significativo los medios con los que se obtienen dichos resultados, sino el valor que al finalizar puede generar a la organización, es por ello por lo que, se ve la necesidad de mantener un buen control de metas y objetivos tomar en cuenta lo cambiante que puede resultar el entorno laboral.

4.3.2.3 Carácter de Permanencia en el Tiempo. Como vemos en el ejemplo anterior la competencia tiene un carácter de permanencia en el tiempo. Pueden variar los medios utilizados para realizar la aportación, pero es difícil que varíe la aportación en sí. Como vamos a definir las competencias apoyándonos en los procesos, sólo se consideraría que hay una nueva competencia si varía el proceso sobre el que se realiza la aportación, si cambia la aportación realizada o si, manteniéndose la misma aportación al mismo proceso, se produjera una «ruptura tecnológica» tal en los medios utilizados para realizar la aportación que cambiaran totalmente los conocimientos, habilidades y actitudes asociados. (Sagui-Vela, 2004, p. 88).

Lo que se indica en el párrafo anterior es que independientemente de que los procesos varíen en algún momento, las competencias continúan y permanecen en una persona, lo que puede variar no es lo que ya se sabe sino el poder obtener un mayor conocimiento sobre determinado tema.

4.3.2.4 Para que sea Competencia debe ser Aplicada. Las competencias, para que tengan esa consideración, deben ser conocimientos y habilidades aplicadas al trabajo. No es suficiente <saber>, sino que la naturaleza de la competencia exige el <saber hacer> y esto sólo se demuestra a través de la puesta en práctica de esos conocimientos o habilidades. (Sagui-Vela, 2004, p. 89).

Es necesario que se demuestre de forma práctica el tener una competencia o habilidad, esto para demostrar que se puede exteriorizar y se sabe controlar de forma adecuada, lo que una acción conlleva y que se pueda manejar en la práctica, por ello debe de practicarse y perfeccionarse.

4.3.2.5 Su Aplicación Supone la Consecución de un Logro. La competencia aplicada siempre produce un resultado positivo. No se tiene una competencia si, al aplicarla, no se logra lo que se deseaba; en ese caso no se es competente. Por tanto, se podrá decir que alguien es bueno, muy bueno o excelente en esa competencia, pero no sería totalmente correcto decir que se tiene la competencia en grado insuficiente, ya que si se tiene será siempre en grado positivo. (Sagui-Vela, 2004, p. 89).

La consecución es la capacidad de poder llevar a cabo un proceso, como se indicaba anteriormente, es necesario manifestar que se tiene la capacidad de poder empezar y culminar de la mejor forma posible el proceso o tarea asignados, no es aceptable dejarlo a medias o bien no realizarlo con las normas correctas, esto demuestra una falta de capacidad y de no ser competente para llevar a cabo lo solicitado.

4.3.2.6 La Competencia es Mensurable. La competencia se manifiesta a través de una serie de conductas observables en el trabajo diario. Mediante la observación y análisis de estos comportamientos podemos llegar a medir las competencias de una persona. La descripción de las competencias que realizaremos incluirá indicadores de competencia para facilitar su comprensión e evaluación. (Sagui-Vela, 2004, p. 89).

El mantener indicadores de competencias, permite la medición exacta de los progresos que se han tenido, si, por ejemplo, capacitaciones, talleres o algún otro tipo de actividad que se haya programado para su desarrollo y si está provee los resultados esperados o bien se debe de invertir en algún otro tipo de proyecto que ayude a desarrollarlos de una mejor manera.

4.3.3 La Gestión del Talento Humano por Competencias

De acuerdo con López (2010), en la actualidad el Sistema de Gestión por Competencias a adquirida gran importancia dentro de la gestión del talento humano, ya que los hombres y las mujeres en la historia de la humanidad siempre han sido componentes claves en la producción de procesos he instrumento para su uso. (p. 3).

El tomar en cuenta las competencias del personal que se gestiona puede facilitar el proceso de medición del talento y su gestión, esto debido a que por medio de ellas se puede determinar los temas a reforzar y abarcas de una mejor manera el desarrollo del talento humano.

La gestión del talento humano por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas, es claro que cada organización tiene una estrategia diferente por tanto sus competencias deberán ser confeccionadas en función de los requerimientos que el nivel gerencial debe tener para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de los principios o forma de pensar, misión y visión. (Lopez, 2010, p. 2).

Es notable que una persona puede desarrollar ciertas competencias que vayan acorde al giro del negocio de una organización, es por ello, que se le da tanta relevancia a la experiencia laboral al momento de una contratación, especialmente si esta se ha tenido en una empresa similar a la que se ha solicitado un puesto, así mismo, existen organizaciones que están dispuestas a desarrollar esa experiencia en personal sin mayor conocimiento previo a que pueden explotar de esta forma las habilidades que para ellos son necesarias en el puesto.

De acuerdo con McClelland (2002), es necesario buscar más allá de las habilidades básicas y el conocimiento requeridos para realizar un trabajo adecuado e ir hacia la competencia enraizadas más profundamente, el rol social de un individuo, la autoimagen, rasgo y motivación, que puedan determinar más los candidatos con alto potencial.

El rol de recursos humanos es relevante al momento de la incorporación de nuevos elementos, es necesario detectar el potencial que se tienen no solo a nivel técnico sino la manera en la que una persona puede auto gestionarse e impulsarse a nuevos conocimientos con automotivación, es por ello que debe buscarse aquel candidato que tenga aspiraciones y claras metas dentro de la organización..

Gestión por competencia es una herramienta que permite la obtención de la cualidad sistémica de una organización bajo la concepción de que el hombre o sus recursos humanos es el activo más importante y le confieren la ventaja competitiva. Permite la adaptabilidad de la organización con las exigencias del entorno cada vez en estadio superior al anterior a través del desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas, aspectos físicos y sociales. (García, 2009).

Actualmente tomar como elemento principal al talento humano en la organización, permite no solamente gestionar de forma adecuada sino brindarle una ventaja competitiva ante sus iguales,

debido a que se ante ponen las necesidades del personal y esto brinda una estabilidad y lealtad por parte de los trabajadores, es fundamental que se tomen en cuentas sus necesidades de crecimiento, así como su motivación a poder aprender nuevos roles que permitan desarrollar sus competencias y reforzar las que se han formado, brindar un avance personal que genere bienestar y compromiso.

4.3.4 Implementación del Sistema de Gestión del Talento por Competencias.

El objetivo principal de la organización en la implementación del sistema es la mejora y simplificación de la gestión del talento humano y la generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación del talento humano, todo esto en búsqueda de un mejor saber hacer. (Lopez, 2010, p. 7).

El fin de la implementación del sistema por competencias es el aprovechamiento del recurso humano en la organización, esto permite garantizar no solo un compromiso de crecimiento sino el mayor aprovechamiento y los mejores beneficios para la empresa, el poder brindar herramientas de desarrollo, se ha vuelto imprescindible a medida que se ha tomado mayor valor al capital humano como fuente vital en la organización.

4.3.4.1 Etapas de la Implementación.

4.3.4.1.1 Sensibilización. En esta etapa se da a conocer el sistema a los directivos, gerentes y demás colaboradores claves, entrenarlos en el uso del mismo y definir la metodología a utilizar según las necesidades de la organización. De igual manera en el desarrollo de esta etapa se debe realizar la capacitación en los aspectos básicos del sistema, definir la metodología de cómo será evaluado. (Lopez, 2010, pp. 7-8).

Es necesario informar de forma oportuna a los miembros de la organización los cambios que se darán al implementar un sistema de evaluación por competencias, al ser transparentes con la información desde el inicio del proceso se puede generar una mejor aceptación, así como

comprensión al momento de realizar capacitaciones y brindar información oportuna sobre lo que son las competencias y lo que miden, así mismo el beneficio que puede traer al trabajador la ejecución dentro de la organización.

4.3.4.1.2 Conocer las Competencias Diferenciadoras de cada Trabajador. Aunque dentro de nuestra plantilla tengamos dos trabajadores con la misma formación y experiencia, las competencias de cada uno serán totalmente diferentes. Es importante aclarar que por competencia entendemos todas aquellas características de la persona relacionadas con la actuación correcta en el puesto de trabajo. Se trata, en definitiva, de cualquier característica medible del individuo y cuya relación con el puesto sea demostrable y comprobable. De esta forma, aunque contemos con dos trabajadores con la misma formación y experiencia en el puesto, las características de cada uno de ellos serán distintas, por lo que tendremos que evaluar en base a sus competencias cuál de los dos será más apropiado para el puesto. (Llorca, 2017).

Está comprobado que cada individuo posee sus propias habilidades y competencias aunque se ejerza el mismo cargo, cada persona es dueña de su temperamento, carácter y ética la cual viene desde mucho antes de iniciar su vida laboral, esto se enraíza desde pequeños y de la forma en que fueron criados y sus vivencias, es por ello, que no se puede esperar que por tener el mismo cargo estos vayan a afrontar un inconveniente o resolver un problema de la misma manera, cada uno deberá hacer uso de sus habilidades las que dependería de sus vivencias a lo largo de su vida.

4.3.4.1.3 Análisis de los Puestos de Trabajo. En esta parte del proceso la organización debe tener claro que quiere o que espera de cada uno de sus colaboradores, es vital tener claridad acerca de cuáles son las competencias que debe manifestar el perfil exitoso de cada posición dentro de la organización. (Lopez, 2010, p. 8).

Es imposible gestionar el talento si la organización no tiene claridad de lo que espera obtener de un puesto y de la persona que lo ocupara, es por ello, que es indispensable el contar con descriptores de puestos que puedan proveer de más información sobre las actividades a realizar y lo que se debe buscar en un individuo apto para ejecutarlo.

4.3.4.1.4 Evaluación Sistemática y Redefinición de los Perfiles. En este punto de la implementación, en colaboración con el departamento de talento humano, los responsables deberán evaluar las necesidades de personal, el desempeño de sus colaboradores presentes, fijar una retribución razonable. Los colaboradores que demuestren un desempeño superior al perfil exigido recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que demuestren un desempeño por debajo del perfil exigido serán entrenados y participaran en programas de capacitación y desarrollo. (Lopez, 2010, p. 8).

Uno de los objetivos de poder implementar un desarrollo de talento con base en competencias, es poder determinar que empleado cumple con los requerimientos e incluso da más de lo que la organización solicita para el cumplimiento de sus tareas, así, es posible brindar de forma justa, gratificaciones que puedan fomentar este comportamiento y generar un sentir de conformidad dentro de la organización, también es necesario poder incentivar y motivar a quienes no generan lo necesario para el cumplimiento de metas, y poder determinar la raíz del problema para contrarrestarlo con actividades de capacitación y talleres, que permitan crear un aprendizaje y aprovechamiento para crecimiento personal y laboral de cada individuo.

4.3.4.1.5 Establecer Indicadores que Permitan Realizar Mediciones. Uno de los aspectos más relevantes en la implantación de un proceso de gestión por competencias en la empresa es la necesidad de obtener toda la información posible sobre el mismo. Por ello, resultará

de especial importancia definir una serie de indicadores que nos permitan evaluar en todo momento el sistema implantando, permitiéndonos controlar las variaciones que se produzcan y emprender las acciones correctivas necesarias para mejorar su funcionamiento. Los indicadores han de ser fiables, objetivos y medibles. Además, deben permitir obtener el máximo de información posible sobre el desempeño de los trabajadores y su adecuación al puesto. (Llorca, 2017).

Para tener un control eficiente es necesario que al implementar un sistema basado en competencias se tengan claros los indicadores de medición de recursos humanos que se tendrán que tomar en cuenta para determinar el avance o retroceso de los empleados al tener como base este tipo de sistema, es por ello, que deben de ser indicadores claros y precisos.

4.4 Las Prácticas de la Gestión del Talento Humano

Las prácticas que inicialmente se manejaban, se centraban en aspectos propios de la función de recursos humanos como: reclutamiento, selección y entrenamiento. Eran sistemas formales, donde los trabajadores compartían información con sus grupos de trabajo, tenían un diseño claro de trabajo, la participación era clave dentro del equipo, se realizaba evaluación del desempeño, proyectos de promoción y compensación; pero esta perspectiva cambio, y se amplió a temas relacionados con procesos como: certificados de calidad, trabajo flexible, habilidades participativas, enriquecimiento del trabajo, cultura organizacional, liderazgo, comunicación, Responsabilidad Social y Empresarial y programas para el cuidado del medio ambiente. (Giraldo & Castañeda, 2014, p. 30).

Al paso del tiempo y el desarrollo de la gestión del talento humano dentro de las organizaciones, se ha vuelto imprescindible el poder implementar diferentes prácticas enfocadas al talento humano, dado que no fue suficiente solo el reclutar, seleccionar y entrenar, el

implementar otras prácticas como clima, evaluación del desempeño y mediciones generales ha brindado un avance al momento de enfocarse en el alcance de metas organizacionales.

Las prácticas de Gestión de Talento Humano son vitales para ser exitosas, competitivas y reconocidas globalmente. En las empresas se utilizan dos tipos de prácticas de gestión de talento humano, las emergentes y las funcionales, en las cuales se manejan temas de: cultura, clima organizacional, Responsabilidad Social y Empresarial, acompañamiento a líderes, y en las tradicionales toda la parte de selección del personal, formación, capacitación, planes de carrera, compensación y evaluación. Este tipo de prácticas son esenciales dentro de las organizaciones por la utilización de políticas, objetivos, estrategias, buenas prácticas, construcción de tejido social y sistemas de medición, a través de indicadores. (Giraldo & Castañeda, 2014, pág. 31).

Como se indica anteriormente, todas las prácticas en la gestión del talento humano son claras fuentes de medición, de progresos y muestras de mejora para una correcta formación del empleado, así como su satisfacción al pertenecer a una organización que no solamente se basa en las mediciones convencionales y tradicionales, sino va de la mano con las innovaciones empresariales a nivel de recursos humanos, así como los problemas globales que al final pueden llegar a afectar de una forma u otra su propio desarrollo.

Según (Calderón, 2004), “el concepto de prácticas de gestión trasciende el de actividades o funciones de un área determinada; son “procesos formales para gobernar el pensamiento y el comportamiento de los empleados; las prácticas gerenciales de una empresa representan su mente” (p. 12). Este concepto permite comprender que todo lo que la organización divulgue, la forma que en lo que comunique y las acciones de sus líderes llegan a influenciar al resto del personal, un pensamiento negativo puede desencadenar un sinnúmero de problemas internos que pueden ser

contrarrestados con información de primera línea, no dejar espacios vacíos que puedan llenarse con datos incorrectos, es por ello, que es necesario tener las mejores prácticas y servir como ejemplo hacia los demás.

En las prácticas de gestión de recursos humanos se pueden ver varias dimensiones en el ámbito empresarial como: políticas, destrezas de los empleados, prácticas de trabajo capacitadas por expertos para desarrollar el desempeño de los empleados, para posibles cargos en el futuro, prácticas de liderazgo para fomentar la motivación en el equipo, medidas de desempeño y prácticas en relación con la organización del mercado laboral. (Giraldo & Castañeda, 2014, p. 31).

Con el paso del tiempo y la obtención de información se pueden incorporar varias prácticas a una organización, para esto es necesario el poder conocer al personal que la conforma y tomar la decisión de cómo se podrá medir, y la forma en que se apoyará para que se puedan desarrollar dentro de la misma empresa, y obtener beneficios para ambas partes.

4.4.1 ¿Cuáles son las Mejores Prácticas en la Gestión del Talento Humano?

Según (Pfeffer, 2000), existe “un grupo de siete dimensiones que aparentemente caracterizan la mayoría, si no es el total, de los sistemas de producción de ganancias a través de la gente”. Se exhibieran las mejores prácticas a implementar para llevar a cabo una medición eficiente y obtener el mejor resultado al momento de gestionar al personal de una organización, y así generar un alcance de metas adecuado y acorde a la misión y visión empresarial.

4.4.1.1 Seguridad del Empleo. La mayoría de los estudios en los efectos de los sistemas de alto desempeño han incorporado la seguridad del empleo como una dimensión importante en su descripción de estos sistemas. Esto es porque “una de las más ampliamente aceptadas proposiciones... es que las innovaciones en las prácticas de trabajo

u otras formas de la cooperación trabajador administración, o mejoramiento en la productividad, no son propensos a ser sostenidos a través del tiempo cuando los trabajadores temen que al incrementar su productividad labrarán su camino fuera de su puesto” (Pfeffer, 2000).

El brindar un sentimiento de estabilidad en un trabajador permite que este se puede desarrollar de unan forma tranquila y eficiente, claramente el poder otorgar una permanencia y que no se perciba un ambiente de rotación de personal tan elevado, le demuestra que al momento de esforzarse más allá de lo solicitado y requerido por la organización le puede brindar beneficios y crecimiento en lugar de afectar su puesto.

4.4.1.2 Contratación Selectiva. “Las organizaciones que se tomen en serio la obtención de utilidades a través de la gente hará el esfuerzo necesario para asegurarse de reclutar la gente indicada en primer lugar” (Pfeffer, 2000). Esto muestra la necesidad que tiene una organización de tener un buen equipo de selección de personal, es poder tener claridad de lo que se requiere en los puestos, también es una ventaja al comento de reclutar, así como el poder presentar las ofertas por los filtros correctos y atraer al talento adecuado al puesto que se ofrece.

4.4.1.3 Equipos Auto-manejados y Descentralización del Diseño Organizacional.

Organizar a la gente en equipos auto-manejados es un componente crítico de virtualmente todos los sistemas organizacionales de alto desempeño. Numerosos artículos y ejemplos de casos, así como estudios rigurosos y sistemáticos refuerzan la efectividad de los equipos como principio del diseño organizacional. Un investigador concluyó que “dos décadas de investigación sobre el comportamiento organizacional provee evidencia de que los trabajadores en equipos auto-manejados disfrutan una mayor autonomía y discreción, y este efecto se traduce en recompensas extrínsecas y satisfacción en el trabajo; los equipos

también sobrepasan el desempeño de los grupos tradicionalmente supervisados en la mayoría de los casos. (Pfeffer, 2000).

Estos equipos conformados por varias personas que van hacia un mismo objetivo generan buenos resultados en la mayoría de casos debido a que trabajan bajo directrices establecidas por la gerencia, y al mismo tiempo se les brinda una autonomía para dirigir y organizar el trabajo que se realiza y se pone en marcha la planeación y autoevaluación de los objetivos en común, así como fomentar el liderazgo dentro de la organización.

4.4.1.4 Alta Compensación Contingente en el Desempeño Organizacional. Aunque las labores del mercado están lejos de ser perfectamente eficientes, es sin embargo el caso en que algunas relaciones existen entre lo que una firma paga y la calidad de la fuerza de trabajo que atrae. Es sorprendente ver firmas que anuncian simultáneamente que primero, compiten basándose en su gente, y que su meta es tener la mejor fuerza laboral en la industria, y segundo, que ellos intentan pagar el salario medio (y algunas veces menos) que se maneja en la industria. El nivel de salario manda un mensaje a la fuerza de trabajo de la firma – ellos están verdaderamente valorados, o no. Después de todo, las palabras son baratas y muchas organizaciones pueden decir que la gente es su valor máspreciado, aunque se comporte de forma distinta. (Pfeffer, 2000).

Es indispensable ser congruente de lo que pide y se da a cambio, no es aceptable que una organización indique que su capital humano es una fuente indispensable si al momento de reconocer los esfuerzos se les brinda una retribución poco favorable y que no motive la lealtad y permanencia, es por ello que se deben de realizar evaluación constantes de los puesto y lo que se requiere en ellos, así como de las capacidades del personal y brindar una gratificación acorde a las actividades que se realizan.

4.4.1.5 Entrenamiento. “Todas las descripciones de las prácticas de gerencia de alto desempeño enfatizan el entrenamiento y la cantidad de entrenamiento provisto por el compromiso opuesto a los sistemas de administración orientados al control es sustancial” (Pfeffer, 2000). En el tema de la inducción, el entrenamiento y la capacitación está establecido que estos pueden generar un buen aprovechamiento del talento al momento de brindar un proceso adecuado al tipo de puesto que se ocupara, es necesario el poder brindar especial atención a aquellos puestos operativos que requieren una preparación más minuciosa en cuanto a procesos específicos que pueden llevar a riesgos operacionales, es por ello que esta etapa es vital para la buena práctica de las tareas organizacionales.

4.4.1.6 Reducción de las Diferencias de Estatus. La premisa fundamental de los sistemas de gerencia de alto desempeño es que las organizaciones se desempeñan en un nivel más alto cuando pueden usar las ideas, habilidades y el talento de todos sus empleados. Pero ni los individuos ni los equipos se sienten cómodos o alentados a contribuir con sus mentes, así como su energía física para su organización si han mandado señales que no son valorables ni valoradas. Para ayudar a todos los miembros de la organización a sentirse importantes y comprometidos a ampliar las operaciones organizacionales, la mayoría de los sistemas de administración comprometidos intentan reducir las distinciones de estatus que separan a los individuos y a los grupos y causa que algunos se sientan menos valorados. (Pfeffer, 2000).

El tema de jerarquías muy marcadas se da frecuentemente en las organizaciones, esto genera cierto ánimo de molestia en los empleados, especialmente si la persona con un mayor nivel jerárquico no presta la atención adecuada o no le da la relevancia necesaria a las aportaciones de su equipo lo cual deja ver que sus ideas no valen ante la alta gerencia o bien, no se brindan las

menciones adecuadas sobre quienes han realizado el trabajo y quien está atribuyéndose el crédito de ese trabajo, es por ello, que resulta necesario el poder empatizar con los demás miembros del grupo, y mantener una línea de respecto que no afecte su relación.

4.4.1.7 Compartir Información. “Compartir información es que aún la gente motivada y entrenada no puede contribuir a ampliar el desempeño organizacional si no tienen información de las dimensiones importantes del desempeño y, en adición, entrenamiento en cómo usar y reinterpretar dicha información” (Pfeffer, 2000). El compartir la información sobre cambios, nuevos objetivos o metas en tiempo oportuno permite crear una línea de comunicación adecuada con el empleado, al no dar paso a malos entendidos o desinformación, la cual es muy común en organizaciones grandes, esto genera un sentimiento de incertidumbre que puede perjudicar al objetivo real de la empresa y tener un malestar dentro de las personas que conforman el equipo de trabajo, es por ello que es conveniente contar con programas de comunicación establecidos.

4.5 Las Estrategias de la Gestión del Talento Humano.

La planeación estratégica dentro de una empresa muestra el camino a realizar, es decir todo el proceso que le permite a una organización establecerse dentro de un mercado y ser la mejor, sin embargo, este concepto debe estar ligado dentro del estudio del talento humano, que es el motor de toda empresa y que, con el trabajo eficaz de su gente, permite el logro de las metas trazadas. (Prieto, 2013, p. 27).

La etapa de planeación en cualquier tipo de proyecto es en muchos casos el punto de partida para la buena ejecución y realización de este, no es la excepción en las organizaciones el tener que contar con un plan de trabajo establecido en conjunto con la gestión del talento para encaminar a los empleados al logro de objetivos previamente establecidos.

4.5.1 Puntos Clave en la Estrategia de Gestión de Talento.

La mayoría de las empresas cuentan entre su propio equipo profesionales con el talento suficiente para trabajar con calidad y conseguir buenos resultados empresariales. Por lo tanto, antes de buscar fuera ese talento, a veces resulta más rentable y efectivo gestionar adecuadamente el que tenemos dentro de la organización, formando parte de nuestra plantilla. Además, estos profesionales conocen muy bien el trabajo y los circuitos de la empresa, por lo que no requieren de formación adicional ni pasar por un proceso de adaptación. (Springs [EDEN], n/a).

El contar con estrategias, además de ser una buena opción para el ahorro de activos, el proceso de selección interna antes que la externa es un programa que fomenta la sana competitividad, así como la voluntad de cambio y crecimiento del propio trabajador, esto también genera una percepción de oportunidad de mejora y les deja ver que la organización está comprometida no solamente al cumplimiento de sus propias metas sino de las de cada uno de sus empleados, adicional a esto, es una forma de obtener al mejor personal capacitado, dado que se cuenta con experiencia y ya se cuenta con una cultura organizacional establecida y enraizada, debido a la experiencia y tiempo de permanencia en la empresa.

4.5.1.1 Descubrir el Talento. A veces, el talento de los trabajadores se encuentra oculto, invisible para la organización, realizando tareas en las que no pueden lucirse ni dar rienda suelta a su potencial. En este aspecto juegan un papel básico el departamento de Recursos Humanos y, especialmente, los supervisores o mandos intermedios de cada área o departamento. El talento no es siempre fácil de descubrir, por lo que es necesario contar o formar adecuadamente a los mandos intermedios en desarrollo competencial y gestión de habilidades. (Springs [EDEN], n/a).

Para que un empleado pueda dejar ver sus mejores talentos, debe sentirse cómodo en su ambiente y con seguridad que solamente un buen líder puede brindar, es por ello, que es necesario el poder programar actividades en donde se les inste a poder ir más allá de lo que exponen diariamente en su lugar de trabajo, el tener dinámicas que no vayan fuera del giro de la empresa y que si generan un reto es una buena alternativa para que no solo el encargado sea el departamento de recursos humanos o mandos intermedios puedan conocer más a fondo al personal y puedan evaluar que otras actividades podrían desarrollarse para beneficio de la empresa.

4.5.1.2 Utilizar el Talento Adecuadamente. Una vez detectado el talento, llega la parte fundamental del proceso: ubicar a cada trabajador en el nivel jerárquico o competencial más adecuado para que ese potencial no quede oculto con tareas, funciones y responsabilidades que no respondan con el perfil y posibilidades de cada trabajador. (Springs [EDEN], n/a).

Uno de los errores más comunes al momento de liderar es no interesarse demasiado en reconocer y saber los talentos de los trabajadores, es por ello, que el poder prestar atención y el tiempo necesario en conocer las actividades que realizan y sus ambiciones genera una ventaja para indagar si dentro del equipo hay alguien que pueda ocupar otro tipo de puesto o bien pueda generar otro aporte adicional al que ya brinda.

4.5.1.3 Motivar y Retener el Talento. Es fundamental retener los mejores talentos dentro de la empresa y esto sólo se puede conseguir con una completa motivación, que satisfaga tanto las necesidades económicas, como de reconocimiento, bienestar y desarrollo personal y profesional. Si el empleado no se siente a gusto en la empresa, tarde o temprano acabará aceptando una oferta de la competencia. (Springs [EDEN], n/a).

El tener una evaluación de clima laboral, y través de encuestas recaudar la opinión de los empleados con respecto a su estabilidad emocional, laboral y personal dentro de la empresa,

permite optar a la retención del talento humano que es necesario y que aporta verdaderamente a la visión y misión de la organización, además, el poder brindar retribuciones justas, y no solamente a nivel salarial, sino aquellas que hagan sentir al empleado querido y valorado.

4.5.1.4 Crear Nuevos Talentos. El talento también se crea. Para conseguir nuevos talentos dentro de la organización y encajar, alimentar y mejorar el que ya ha sido detectado, es necesario involucrar a los empleados en nuevos retos constantemente y crear un entorno en la empresa donde se prime la polivalencia, la proactividad, la autonomía y los deseos de auto superación. (Springs [EDEN], n/a).

El crear talentos quiere dar a entender de que cualquier individuo puede llevar a cabo un trabajo siempre y cuando tenga la motivación correcta para hacerlo y pueda creer que lo puede realizar, por ello, se vuelve relevante el tema de motivación y el poder delegar y dar nuevas atribuciones como retos para que sus actividades no se vuelvan monótonas y tediosas.

4.5.1.5 Adaptar la Organización al Talento de sus Miembros. El sistema económico y empresarial se caracteriza en la actualidad por la globalización, la interrelación de factores y los cambios a velocidad de vértigo. Las empresas deben ser capaces de adaptarse a este tipo de contexto, lo que en ocasiones puede significar adaptar también la forma de funcionar de la propia organización al talento de sus empleados. Es frecuente que las empresas tengan unos sistemas de producción tan rígidos que dificultan, e incluso impiden, que los empleados puedan expresar su talento y creatividad. (Springs [EDEN], n/a).

Sin duda en las organizaciones es necesario contar con sistemas establecidos que no den pie a equivocaciones por falta de seguimiento de procesos, sin embargo, estos no deben ser tan severos, que no permite al empleado el tener cierto tipo de criterio e incluso detectar alguna falla o mejoramiento en procesos que puedan llegar a beneficiar.

4.5.1.6 Preocúpese por la Salud Mental de sus Colaboradores. Debemos ser conscientes de que nuestros colaboradores están viviendo problemas y emociones que pueden afectar su salud mental y, con esto, su productividad. Para mitigar esta situación, es importante promover los espacios como webinars liderados por psicólogos para abordar temas como el manejo de la ansiedad, el estrés. (Portafolio, 2020).

Especialmente en el tiempo actual en donde una pandemia genero un cambio drásticos en el estilo de vida laboral, se considera pertinente el poder brindar atención especial al tema de la salud mental como un factor determinante para la realización de las actividades cotidianas, el poder brindar herramientas de información y contar con personal capacitado para hablar sobre el tema es un aporte muy valorado por los colaboradores al dejar ver que su bienestar es relevante para la organización.

4.5.1.7 Gestione la Productividad de sus Empleados. “Se trata de una serie de acciones para mejorar la productividad e incluye manejo de tiempo, acondicionamiento de espacios (iluminación, ventilación, ergonomía), mejor uso de los recursos tecnológicos, estrategias para lidiar con las distracciones” (Portafolio, 2020). El tema de la ergonomía e higiene laboral es primordial, el poder brindar un espacio adecuado junto con las herramientas adecuadas para la realización de tareas permite que el empleado se pueda enfocar de lleno en sus actividades sin preocuparse de no contar con lo necesario para su cumplimiento.

4.6 Las Tendencias de la Gestión del Talento Humano

4.6.1 Definición

Una tendencia puede conceptualizarse como una directriz o un direccionamiento colectivo que pretende lograr un fin también común. Es un punto de mira o de referencia hacia el cual avanzan muchas personas, hasta que se convierte en un eje central de la mirada

colectiva. Este concepto puede ser trasladado a la Administración, en la que, con los cambios que se operan a nivel mundial, surgen cada cierto tiempo diferentes conceptos que marcan la acción administrativa y gerencial y que guían las acciones de los administradores. En la actualidad, y en lo que hace referencia a la gestión humana, la tendencia de gestionar lo humano y las prácticas que visibilizan esta tendencia tienen el propósito de incrementar la productividad y competitividad. (Saldarriaga J. , 2008).

La gestión del talento es innovación y estar atentos a las nuevas tendencias, resulta ser algo necesario para el avance de la organización, se debe estar a la vanguardia e innovar en temas como el desarrollo del personal, mejores herramientas y talleres que pueden aprovecharse para poder brindar una buena experiencia laboral, es necesario tomar en cuenta que todo el entorno puede afectar la vida profesional y personal.

Es importante destacar que ningún modelo o tendencia teórica es superior a otra, simplemente lo que hay que analizar es la adaptabilidad a la Empresa u Organización en cuestión, pues de una forma u otra se entrelazan entre sí. Ahora bien, existe un elemento común, y es que cada una de ellas de una forma u otra hacen alusión al talento humano como el factor decisivo para lograr la supervivencia, prosperidad y mejora continua de las Organizaciones. Algunas le otorgan mayor peso, otros menos, pero lo cierto es que está presente en todas. Sin embargo, es la tendencia que menos adeptos prácticos posee ya que su fruto no lo genera ella misma sino el efecto de su Gestión es por eso que los directivos empresariales comprenden que es una fuente para el progreso, pero no la han concientizado lo necesario como para aplicarlo con éxito. (Rodríguez & Hernández, 2009).

Toda teoría profundiza en un determinado tema, llegar a brindar conclusiones y recomendaciones que pueden aplicarse al momento de ponerse en práctica, sin duda, esta no podría

superar el poder desarrollar las actividades de forma manual, solamente se debe tomar en cuenta que el poder tener el mayor conocimiento teórico es imprescindible para poder indagar sobre qué teoría podría aplicarse a la organización y que pueda aprovecharse de la mejor manera por sus empleados al momento de implementar alguna tendencia.

“Para comprender el cambio a los que se sometió la gestión humana y por tanto las tendencias, es importante resaltar los factores que han influenciado en este proceso” (Saldarriaga & Rodríguez, 2014). Cada proceso de cambio tiene factores enraizados que los determinan y les brindan sentido, es por ello que a continuación se detallan 5 factores que incluyen en las tendencias de la Gestión del Talento Humano para que se pueda comprender de una forma más amplia a que se refieren las tendencias.

4.6.2 Primer Factor.

Reconocer que las fuentes de éxito centradas en las ventajas competitivas basadas en la industria, tecnología de producto y de procesos, el acceso a recursos financieros ha ido perdiendo relevancia en la gestión humana; dando surgimiento a la competitividad desde la perspectiva de innovación, adaptabilidad, la rapidez y la eficiencia como elementos claves, reconociendo a los individuos como poseedores de estas claves. (Saldarriaga & Rodríguez, 2014).

El primer factor da a entender que las competencias, aptitudes y habilidades humanas hoy en día, brindan un mayor sentido al éxito que un individuo pueda llegar a obtener, esto se debe a que el sentir que se adquieren nuevas habilidades, y se toman en cuenta factores como su capacidad de aprendizaje y no solo el conocer sobre un producto en específico, el manifestar su amplitud de adaptación hacia cualquier tarea brinda una mayor satisfacción y realización debido a que se tiene la motivación de aprendizaje.

4.6.3 Segundo Factor.

Otro factor influyente en la gestión humana es la globalización, la apertura mercados, la eliminación de barreras sociales y políticas, así como la necesidad de innovación en productos, liderazgo por parte de las personas y un mayor compromiso para alcanzar las metas de las organizaciones. (Saldarriaga & Rodríguez, 2014).

El gestionar y tomar en cuenta que se vive en un mundo donde constantemente se puede innovar, salir de una burbuja en donde se puede tener una vista global de los cambios y tendencias que tienen a nivel mundial, habrá una gama de posibilidades en la forma de alcanzar los objetivos.

4.6.4 Tercer Factor.

Otro factor fue la reestructuración de las organizaciones, lo cual consiste en la reducción y externalización de procesos, en el trabajo en red, el trabajo por procesos, trabajos temporales o de media jornada, cambios en el concepto de supervisión lo que obliga a la gestión humana a evolucionar sus conceptos y métodos. (Saldarriaga & Rodríguez, 2014).

La automatización de procesos, en general, brinda un giro a la forma en que se llevó a cabo la gestión humana por muchos años, el poder brindar un mayor valor al talento, deo como resultado el poder generar mejores líderes que puedan innovar en métodos de supervisión y que puedan esclarecer otros métodos de validación del desempeño de los empleados brindado otras alternativas de jornadas laborales y formas de sobrellevar procesos.

4.6.5 Cuarto Factor.

Uno de los más importantes es el cambio de concepto de empleo por empleabilidad, este derrumba el concepto de empleo por vida, el cambio en los planes de carrera ya que lo que buscan las personas son las mejores opciones de mercado laboral. (Saldarriaga & Rodríguez, 2014).

El cuarto favor, va ligado al concepto de empleabilidad, que en términos simples da a entender que la capacidad que un individuo tiene para obtener un empleo y mantenerlo es una aptitud en él, así mismo, su capacidad para evolución y progresar dentro de la organización junto con los cambios que en ella surjan.

4.6.6 Quinto Factor.

La reconceptualización de las organizaciones, y su responsabilidad social donde se pasa de pensar que la empresa solo genera ganancias a los accionistas, dando importancia a la responsabilidad de las personas afectadas, los participantes, y sobre cómo estas repercuten en la calidad de vida de las personas. (Saldarriaga & Rodríguez, 2014).

En la actualidad la responsabilidad social corporativa ha tomado mayor fuerza a causa del acceso a información que se ve afectado por el internet, esto ha dejado entrever crisis actuales de diferentes perspectivas que a la larga pueden llegar a afectar a todos, es por ello, que las organizaciones han adoptado un rol de concientización en sus empleados.

4.6.7 Las Principales Tendencias en la Gestión de Talento Humano

4.6.7.1 Hacia la Organización del Futuro. La forma en que las organizaciones operan en la actualidad es radicalmente distinta a como lo hacían hace diez años. Debido a las exigencias del cambio organizacional, un 88% de los ejecutivos encuestados consideran importante la construcción del modelo organizacional del futuro. (Deloitte, 2022).

En definitiva, las formas, tácticas y manera de gestionar el talento han evolucionado, en su mayoría gracias al avance tecnológico en donde se han abierto las puertas a muchas herramientas de gestión que anteriormente no se tenían, esto permite automatizar procesos y llevar reportes de una forma más ágil y ordenada al presentar avance en la documentación de información y realización de informes.

Este nuevo modelo de gestión entre equipos requiere de nuevos líderes que cuenten con habilidades como la negociación, resiliencia y pensamiento sistemático. Líderes que conozcan en detalle las habilidades de cada individuo con el fin de poder formar nuevos grupos con rapidez y eficiencia, y que sepan definir unos objetivos claros y cuantificables a cada uno de los equipos. Existen técnicas como la ONA, también conocido como organizational network analysis, que ayudan a las empresas a conocer e identificar a los expertos y las conexiones existentes entre los distintos equipos. (Deloitte, 2022).

Como se indicaba en el párrafo anterior, el poder sistematizar y utilizar las herramientas adecuadas permite una mejor gestión humana, en cuanto a la ONA, esta puede definir si existen afinidades entre los empleados, mejora el manejo de los grupos, y logra resaltar las cualidades con las que cuenta cada individuo, el poder trascender y ser un líder empático y tener capacidad de aprender de errores y corregirlos en tiempo, puede generar cambios positivos a nivel general en la organización.

4.6.7.2 Carreras Profesionales y Formación. Las herramientas de aprendizaje están cambiando rápidamente. Los sistemas tradicionales están siendo complementados o sustituidos por una amplia gama de nuevas tecnologías como Youtube, edXm, Udacity... Esta nueva realidad está forzando a las compañías a rediseñar sus estrategias, ofreciendo oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuo. El 83% de los líderes encuestados afirman que sus organizaciones son cada vez más flexibles y ya cuentan con modelos de desarrollo profesional dinámicos. Además, esto ayuda a mejorar la cultura corporativa. (Deloitte, 2022).

Actualmente las organizaciones se han visto obligadas a poder hacer uso de la tecnología como medio de comunicación con los empleados, esto a raíz de la situación actual

debido a la pandemia, el poder inculcar el uso del internet para el aprendizaje no solamente genera un ahorro económico, sino aporta en gran manera al desarrollo de los trabajadores y fomentar habilidades vanguardistas y manifestándose más accesibles a los cambios en el entorno, esto puede verse como una ventaja competitiva frente a otras organizaciones.

4.6.7.3 Dar al Empleado un Mayor Nivel de Autonomía. Brindar el empoderamiento a tu equipo de trabajo significa proveerlos de información, autoridad, conocimiento y reconocimiento a su trabajo, esto incrementará su motivación al desempeñar su puesto de trabajo. Si tus colaboradores están capacitados para hacer frente a cualquier situación y tomar decisiones a favor del negocio estarás generando a través de ellos una ventaja competitiva para tu negocio. (Pérez, 2015).

Una de las aptitudes que se piden en un líder es el poder delegar, y poder hacerlo de modo que las atribuciones puedan ser cumplidas a cabalidad y tomar en cuenta que el equipo se encuentra capacitado para poder afrontarlas, o bien, capacitándolos para poder hacer frente a cualquier situación, esto genera un aire de empoderamiento y entrega en sus labores cotidianas.

4.6.7.4 Crear una Cultura Organizacional que Aliente el Compromiso. Es importante que las compañías fomenten la creación de una cultura organizacional orientada al logro de metas y de esfuerzo comprometido sin descuidar la relevancia de hacer sentir a sus colaboradores que están contribuyendo de manera activa para el crecimiento de la empresa, esto fomentará su sentimiento de compromiso hacia la misma. Procura mantener un ambiente de comunicación abierta y transmitir a los empleados cuando existan cambios en la misión, visión, valores o estrategia de la empresa. (Pérez, 2015).

Sin duda, una de las principales causas de la falta de compromiso es la carencia de información sobre nuevos procesos, nuevas metas u objetivos a nivel general, el poder brindar

información concreta de lo que se espera de sus labores genera una claridad de los objetivos empresariales e individuales, esto puede mantener una lealtad y compromiso por parte de los empleados y disminuir el impacto al momento de la implementación de cambios.

4.6.7.5 Cambios en el Modelo de Liderazgo. Es necesario construir nuevos modelos de liderazgo, ya que ahora las compañías aspiran a diferentes metas como la innovación. El 90% de ellas están rediseñando sus organizaciones con el objetivo de ser más dinámicas, team-centric y conectadas. Esta es una de las mayores necesidades de las empresas actualmente, ya que solo un 5% de las compañías creen tener buenos líderes con habilidades en el campo digital. (Deloitte, 2022).

Al momento de tocar el tema de liderazgo en las organizaciones, se pueden establecer muchas habilidades, aptitudes y actitudes que se debe tener al momento de tener personal a cargo, actualmente las carreras se enfocan en la tecnología que ha tenido un crecimiento y desarrollo progresivo, es por ello, que aquellos líderes que no cuentan con estos conocimientos se ven en la necesidad de aprender a utilizar las herramientas tecnológicas que se implementan la organización, a manera que al momento de que un empleado presente inconvenientes, este pueda solventarlo de forma eficiente, es por esto que la innovación en estos puestos es indispensable y necesaria.

4.6.7.6 La Digitalización del Departamento de Recursos Humanos. Los departamentos de RRHH juegan un papel crucial para ayudar a la transformación digital de una empresa. Se enfrentan a un doble reto: por un lado, el de transformar las actividades del propio departamento y por otro el de transformar a la fuerza laboral. Según datos del informe, el 33% de los equipos de recursos humanos encuestados están utilizando algún tipo de inteligencia artificial y el 41% están desarrollando activamente aplicaciones móviles para ofrecer servicios de recursos humanos. Los líderes que sean capaces de adoptar nuevas

tecnologías y formas de trabajar, así como de reinventarse constantemente, tendrán un fuerte impacto en los resultados de la empresa y en la experiencia de sus empleados. (Deloitte, 2022).

La digitalización, hoy en día es tema de todos los departamentos de una organización, en el párrafo anterior se centra en recursos humanos que es el que rige muchas veces la modalidad de trabajo de ciertas áreas, sin duda, el poder hacer uso de herramientas desarrolladas virtualmente logra automatizar los procesos, llevar mejores controles y poder obtener la información del empleado de forma oportuna, esto ayuda significativamente a un mejor aprovechamiento del tiempo y de los recursos que se brindan.

4.6.7.7 Estrategias de Diversidad e Inclusión. La diversidad e inclusión impactan directamente la marca, al rendimiento y a los objetivos corporativos, convirtiéndose en uno de los aspectos más relevantes para la adquisición de talento y la construcción de la ya mencionada employment brand. El 78% de los encuestados cree que la adecuada implementación de estas estrategias, suponen una ventaja competitiva para la empresa. (Deloitte, 2022).

El crear una cultura de conciencia y aceptación hacia los demás, genera un ambiente armonioso para los empleados con alguna necesidad especial, o simplemente por tener una diferente forma de actuar o pensar, el poder crear un ambiente tolerante entre empleados mejora la calidad de vida laboral y por ende una ventaja antes las organizaciones que aún no ven la necesidad de promover inclusión e igualdad.

4.6.7.8 Implementar un Modelo de Coaching Constante. Para que el empleado pueda mejorar y elevar su rendimiento es necesario que reciba retroalimentación de manera periódica y formal sobre lo que hace bien y las áreas de oportunidad que existen en su

desempeño para que pueda reforzar los comportamientos positivos y modificar las conductas negativas. (Pérez, 2015).

La implementación del coaching al menos de una forma mensual funciona de gran manera para poder informar al empleado que se realiza correctamente y en qué debe mejorar, cabe mencionar que es necesario el poder brindar y resaltar también los puntos positivos para no fomentar un ambiente en donde solamente se tome en cuenta lo que se hace mal y no se brinde una motivación para realizar los buenos procesos.

4.6.7.9 Brindar a los Empleados un Balance Vida – Trabajo. El balance entre la vida profesional y la personal es una tendencia que viene tomando auge en las empresas desde hace algunos años. Esto debido en gran parte a los cambios generacionales en los que la fuerza laboral joven de la actualidad busca tener un balance sano donde el trabajo sea una parte de su vida, pero sin descuidar el entorno personal y familiar. (Pérez, 2015).

El tema de salud mental tiene mucho que ver con la manera en la que el empleado divide sus actividades laborales y le da espacio a la familia y el ocio, esto es imprescindible para poder tener el balance que se necesita y poder dar buenos resultados, es por ello por lo que se debe prestar especial atención al aprovechamiento del empleado en las horas laborales y que pueda disfrutar de sus espacios libres.

4.7 Los Procesos de Ejecución en la Gestión del Talento Humano

4.7.1 ¿Qué es un Proceso?

Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin y entradas y salidas claras. El proceso se entiende como una serie de actividades que proporcionan valor a un

cliente. El cliente del proceso no necesariamente es un cliente externo a la empresa. Puede estar dentro de ella, es el cliente interno. (Chiavenato, 2009, pág. 16).

Los procesos pueden determinarse como fases que se agrupan para la elaboración de algún objetivo o meta en conjunto, estos nacen de ideas que pueden mejorar alguna fase, departamento o proyecto dentro de una organización, el que solicitar y necesita procesos para alcance de metas es el empleado quien es el que lleva a cabo el desarrollo de las actividades administrativas.

4.7.2 Propósito General

Proponer el diseño de un sistema integrado de procesos de Gestión de Talento Humano, a fin de que pueda ser adaptado e implementado para su implementación en las distintas organizaciones, de acuerdo con sus diferentes necesidades, y posibilidades, circunstancias y políticas dispuestas por los entes reguladores de control interno y externo. (Abril, 2018).

La implementación de procesos administrativos permite tener una amplia perspectiva de la organización, se muestra de forma ordena y brinda la posibilidad de implementación de cambios, esto también beneficia a los empleados al momento de indagar el panorama de su puesto de trabajo y saber a quién poder abocarse en diferentes circunstancias.

“Implementar, ejecutar, actualizar y gestionar los subsistemas de Gestión del Talento Humano a través de la administración de los procedimientos estructurados fin de dar cumplimiento a las políticas establecidas” (Abril, 2018). El objetivo de los procesos estructurados es darles forma a los lineamientos internos y velar por su correcta implementación y ejecución con el objeto de brindar alternativas adecuados para el cumplimiento de políticas.

4.7.3 Diseño de Procesos Administrativos

“El diseño de procesos administrativos ayuda a la empresa a direccionar las estrategias y las actividades para optimizar el talento humano de la organización, con la finalidad de cumplir

con sus objetivos colectivos” (Abril, 2018). Como se indicó anteriormente, los procesos bien definidos brindan la posibilidad de gestionar de forma adecuada y ágil los métodos y lineamientos establecidos por la organización, brindar una buena alternativa para dirigir al personal y fomentar el cumplimiento de metas.

Según (Torres, 2014, como se citó en Abril, 2018) Los objetivos organizacionales, en gran medida, se alinean con los procesos administrativos, pues al trazarlos los definen. Una organización definida por departamentos incluirá varios niveles de supervisión y diversos pasos de control sobre ciertos procedimientos. Pero una empresa emprendedora puede decidir, por ejemplo, que los pagos a proveedores no deben demorar más de quince días, y se deben aprovechar los pagos de contado para obtener descuentos sustanciales como objetivos de costos. (pág. 70).

Los procesos sirven para poder organizar una empresa y a sus empleados, estos ayudan a poder gestionar de forma eficiente y que la organización pueda linearse a ellos y no al contrario, es bueno para las empresas el tener estructuras organizacionales en donde se sepa a quien canalizar determinados asuntos, en cuanto a los emprendedores el contar con lineamientos les permite un mejor control de sus propias finanzas y su manera de tratar con proveedores y clientes.

4.7.4 Los Seis Procesos de la Gestión del Talento Humano

4.7.4.1 Admisión de Personas, División de Reclutamiento y Selección de Personal.

“¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye Reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos)” (Chiavenato, 2007).

Para poder contar con el equipo adecuado y poder lograr un reclutamiento que brinde los resultados esperados, es convenientes contar con el personal capacitado para poder atraer al talento

humano de las fuentes correctas, el poder contar con una estructura de reclutamiento en donde se dividan las secciones a reclutar permite que una persona pueda especializarse en ciertas plazas y lograr un mejor resultado.

4.7.4.2 Aplicación de Personas, División de Cargos y Salarios. ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas, cargos y salarios). (Chiavenato, 2007).

Los procesos brindan estructuras, de ellas surgen los manuales y descriptores de puestos, las evaluaciones de desempeño organizacional, el analizar los puestos y por quienes deben ocuparse, estos datos bien fundamentados, deben realizarse por medio de informes a cargo de analistas que brinden información precisa del estado de la empresa, así mismo funciona para poder brindar un pago justo por cargo y tareas asignadas, así como el poder segmentar las atribuciones de forma adecuada.

4.7.4.3 Compensación de las Personas, División de Beneficios Sociales. “¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar)” (Prieto, 2013, pág. 26).

Estudiar y realizar un análisis sobre qué motiva a los empleados, puede permitir estructurar un sistema de retribuciones y reconocimientos adecuados dentro de una organización depende de su giro de negocio y estructura, es por ello que la persona que lleve a cabo este estudio, debe contar con los conocimientos y herramientas necesarias para poder indagar con los empleados sus

estímulos, así como objetivos a cumplir y al momento de su alcance poder reconocer el esfuerzo brindado, se debe tomar en cuenta que las compensaciones no solamente son monetarias, aunque estas también resultan en gran parte gratificantes, las hay como reconocimientos y flexibilidad.

4.7.4.4 Desarrollo de Personas, División de Capacitación. ¿Cómo desarrollar a las personas? los empleados procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores). (Chiavenato, 2007).

El contar con un plan organizado de capacitación, permite al talento humano potenciar sus habilidades y aptitudes, es necesario contar con información actualizada y debido a que una organización está en constante innovación, existen cambios en procesos que pueden llegar a darse y para ello es necesario el contar con capacitaciones adecuadas y oportunas, para ello se debe de contar con capacitadores expertos en los temas internos y poder conocer la mejor forma de aprendizaje del personal para formular programas de entrenamiento adecuado al entorno.

4.7.4.5 Mantenimiento de Personas, División de Higiene y Seguridad. ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? utilizados procesos para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida). (Chiavenato, 2007).

Hoy en día son cada vez más las empresas que se preocupan por el bienestar no solo físico sino psicológico de sus empleados, se ha dado a conocer el impacto productivo que puede llegar a tener el brindar espacios adecuados para la realización de tareas, así como el tener programas de

seguridad e higiene laboral adecuados al giro de negocio, por último, el poder brindar oportunidad de atención medica al momento de tener algún tipo de inconveniente crear un ambientes positivo.

4.7.4.6 Evaluación de Personas, División de Personal. “¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? empleados procesos para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina)” (Chiavenato, 2007).

El poder contar con empleados que no necesiten de una supervisión tan directa son, sin duda, los que mejor se pueden gestionar y poder obtener información de su producción, sin embargo, hay muchos otros que necesitan directrices constantes y por ello es fundamental contar con datos de sus actividades, su desempeño, especialmente en el tiempo actual en donde se ha fomentado el teletrabajo como alternativa para erradicar la Pandemia.

4.8 La Gestión del Talento y su Impacto en el Desarrollo Organizacional.

Las Organizaciones actuales se desarrollan en un entorno altamente cambiante, donde las tecnologías caducan rápidamente y con ellas sus ventajas de ingreso, dejando atrás toda una infraestructura creada para tal efecto, poniendo a las mismas en puntos críticos para mantenerse en el mercado. Enfrentar esta situación es un elemento constante del futuro de las Organizaciones, las cuales están obligadas a buscar alternativas para superarlas y mantenerse con vida en la competencia internacional, alcanzando niveles de eficiencia, eficacia y calidad estandarizados para la actividad que desempeñan. (Rodríguez & Hernández, 2009).

Para mantener una buena competitividad, es conveniente que en el desarrollo actual de las organizaciones se garantice la implementación de la tecnología, no solamente para ir acorde a la época, sino para poder hacer el uso adecuado de lo que ofrece y poder automatizar los procesos y

aprovechar su talento humano en otros campos, así mismo, es necesario que el personal cada día se encuentra más capacitado para su uso y se convierte en una necesidad en el mercado laboral esta competencia.

Según ManpowerGroup y Deloitte (2018 como se citó en Ramirez, et al., 2019), se hace énfasis en el significado de la gestión y su impacto social tanto en el sector real como en sus medios externos, y la escasez de talento a nivel mundial, alcanzando el valor más alto de estos últimos 12 años, representando el 45%. Ante las necesidades de nuevas habilidades, fuerza laboral que envejece, endurecimiento del mercado laboral, situaciones políticas, económicas y sociales que atraviesan las organizaciones, por lo que es necesario desarrollar estrategias que le permitan a la empresa desde el talento humano, poder consolidar sus metas.

La gestión y el impacto social es una necesidad el poder gestionar al talento humano desde una perspectiva vanguardista y apegada a la nueva tecnología, es por ello por lo que se ha visto un problema real para las personas de una edad avanzada debido a que no se tienen estas nuevas habilidades requeridas, de este modo también las situaciones actuales en el mundo que han dejado una crisis empresarial que afecta al avance en reclutamiento.

(Urdaneta, 2004, como se citó en Quintero, et al., 2015) La empresa cada vez requiere ser más productivas para crecer en el mercado global, para cumplir esta meta debemos contar con personal que cuente con las competencias que nos genere los resultados óptimos, por esto vemos la necesidad de medir el impacto que generan los programas de desarrollo humano en los objetivos organizacionales.

Debido al avance a nivel global, las organizaciones han cambiado y deben fomentar de forma constante su manera de reclutar y así mismo, su forma de gestionar a su talento es

conveniente poder realizar las mediciones que generan las inducciones y los programas que se implementan para poder desarrollar al personal nuevo y antiguo y así poder generar una competencia real y fuerte en el mercado.

4.8.1 Medición del Impacto de la Gestión Humana

Uno de los desafíos fundamentales en la gestión del talento humano es la medición de su impacto en los resultados de la organización. Por ello es necesario desarrollar modelos analíticos personalizados que permitan entender el comportamiento de los procesos sociales* y técnicos* de gestión humana. (González, 2016).

Puede resultar un reto el poder llegar a medir el avance de una organización en cuanto a la gestión humana, dado que puede ser cuantitativa en muchos casos, más perceptible que graficable, es por ello que es necesario contar con indicadores de gestión actualizados y que puedan brindar la información necesaria y partir de los resultados obtenidos acorde a los programas implementados en la propia empresa.

Los modelos analíticos son la representación lógica y matemática de un proceso total de gestión humana o sus partes, en el cual se define un conjunto de variables cuantitativas y cualitativas, así como sus interrelaciones, acompañadas de indicadores de gestión y métricas adecuadas. Con ello se logra medir el retorno sobre la inversión en capital humano (ROI de gestión humana) y el aporte de las estrategias de talento humano a los resultados claves de la empresa y sus operaciones. (González, 2016).

El realizar indicadores de medición que permitan realizar un análisis completo del progreso individual y grupal de un empleado, brinda una serie de ventajas al momento de realizar cambios y mejoras en los programas de desarrollo, es poder evidencia que la inversión realizada ha brindado resultados positivos y que a la larga no generan un gasto sino una oportunidad.

4.8.1.1 Retorno de la Inversión. Las capacidades adquiridas por los trabajadores tienen valor y pueden incrementarse con el tiempo a través de una inversión adecuada; por ello, esas capacidades crecientes hoy son consideradas como capital humano. Estratégicamente la inversión en capital humano no solo debe orientarse hacia las acciones que aseguren y garanticen un retorno económico de corto y mediano plazo; es igualmente clave realizar inversiones de riesgo en el desarrollo de las personas para innovar y enfrentar el futuro cambiante; y que como consecuencia de todo lo anterior, permitan mejorar la calidad de vida de los trabajadores de la empresa. (González, 2016).

El desarrollo profesional de un empleado no debe tomarse como un gasto que se genera sin ninguna utilidad, el saber aprovechar y detectar en qué aspecto se puede realizar una inversión genera una ventaja competitiva a nivel organizacional, sin embargo, a veces es necesario también experimentar en cuanto a temas que no sean demasiado comunes o habilidades poco desarrolladas para poder invertir, a la larga esto puede beneficiar con nuevo talento que brinde una utilidad de provecho para el giro del negocio.

4.8.1.2 Modelo Analítico. Para poder entender el alcance de este indicador, es necesario desarrollar un modelo analítico para la planeación, seguimiento y evaluación de la gestión del talento humano. Ello exige una estructura de indicadores de gestión, herramientas estadísticas fundamentales, algoritmos matemáticos y minería de datos para descubrir patrones de comportamiento del talento humano y así obtener un entendimiento claro de su incidencia en el éxito de la organización; y así también poder predecir hechos (analítica predictiva) que faciliten la planeación y gestión empresarial. (González, 2016).

El modelo es uno de los más complejos, debido a que requiere de un análisis exhaustivo de información la cual debe ser recopilada de forma oportuna y eficiente, evitar cualquier sesgo

que pueda generar alguna medición incorrecta, y así poder tener un mejor entendimiento de la gestión del talento que se brinda en la organización y poder anticiparse a hechos que puedan llegar a perjudicar su implementación.

4.8.1.3 Determinación de Indicadores. Los indicadores deben considerarse en un programa de evaluación del impacto de la capacitación, con el propósito de establecer la medición de la mejor manera posible y demostrar así a los niveles jerárquicos en la organización, los beneficios de los programas de desarrollo. (González, 2016).

Para esto es necesario el contar con una evaluación de capacitación en donde se valide en qué área es necesario un refuerzo, o bien a partir de cambios que se llevan a cabo o se efectuaran en donde sea necesario una reformulación de procesos o se realice la implementación de nuevos proyectos, para esto se debe de contar con indicadores de medición establecidos que puedan brindar números reales del aprovechamiento grupal e individual del empleado.

4.8.2 La Gestión Humana, un Área de Impacto Social.

“El impacto de gestión humana en lo social está medido en tres aspectos importantes” (Colsubsidio Xposible, 2020). Para poder comprender el impacto que la gestión del talento genera en cada empleado, se debe de validar cada uno de los aspectos que esto conlleva, por este motivo se enumeran de la siguiente forma.

4.8.2.1 Calidad de Vida. Señalábamos antes que cuando se han satisfecho las necesidades básicas de alimento, vivienda, trabajo, salud, etc., para la mayor parte de los miembros de una comunidad, en un contexto determinado, empieza el interés por la calidad de vida. Se insiste en que es preciso dejar de centrarnos en las necesidades de déficit y empezar a trabajar en el crecimiento personal, las realizaciones de las potencialidades, el bienestar subjetivo y otros temas similares. (Rubén, 2003).

Cada día se recalca la importancia de poder brindar a un individuo una calidad de vida acorde a su entorno, esto tiene mucho que ver hoy en día con la salud mental y el bienestar que en general se traduce en una estabilidad económica, igualdad de oportunidad y acceso a la información y programas de crecimiento, es por ello que ya no solo se puede basar la calidad de vida entorno a vivienda, trabajo y salud esto conlleva muchos aspectos más que han tenido un auge en los tiempos actuales.

De esta forma, un colaborador infeliz verá afectado su rendimiento laboral y su relación con el entorno dentro y fuera del trabajo. Por eso, hablar de calidad de vida se refiere tanto a un sueldo justo, buenas condiciones físicas para el desarrollo de las funciones y las prestaciones legales, como a un salario emocional. (Colsubsidio Xposible, 2020).

El garantizar los requisitos mínimos que tiene un empleado y poder brindar en la medida de lo posible algún aliciente extra como acceso a programas de salud más accesible y brindar una estabilidad emocional, personal y laboral puede motivar a un trabajador a seguir en la organización y buscar una superación adicional lo que conlleva a un mayor esfuerzo y entrega.

“Aquí entran en juego factores como la calidad del ambiente de trabajo, las relaciones entre líderes y colaboradores, jefe-colaborador, evitar el mobbing, entre otros. Las condiciones de un trabajador en la organización permitirán contar con ciudadanos más felices” (Colsubsidio Xposible, 2020). El garantizar el bienestar dentro del área de trabajo, prestar atención a quejas y abusos que puedan darse por parte de compañeros o por alguna autoridad, y poder accionar de forma efectiva, genera en el empleado una armonía en su área laboral, en la cual se le garantiza que pueda estar a saldo de cualquier tipo de injusticia.

Una buena calidad de vida laboral genera en un individuo una realización interna que se ve reflejada dentro y fuera de la organización, el poder brindar condiciones óptimas y una

retribución justa, así como ambientes agradables y aptos son puntos claves para mantener una buena reputación organizacional, así como un nivel de productividad adecuado. (Colsubsidio Xposible, 2020).

Mantener un buen índice de satisfacción laboral ayuda a la organización a poder garantizar un compromiso y lealtad de sus empleados, el poder tener buenas condiciones y las herramientas necesarias para que se pueda realizar un trabajo acorde a las expectativas, no es posible solicitar buenos resultados si no se brinda atención a las necesidades de los empleados y no se trabaja en cubrir lo mayormente posible sus necesidades.

4.8.2.2 Reputación Corporativa. Según (Villafañe, 2001, como se citó en Aguilar, et al., 2017). La reputación corporativa se forma con una visión integradora, como un análisis en tercera dimensión. La primera dimensión es la axiológica en la que se encierran los valores culturales de la organización, un planteamiento ético en su relación con terceros y su responsabilidad con la sociedad. La segunda dimensión es el comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas. La tercera dimensión es actitud proactiva de la organización en la gestión. (pág. 93).

El tema reputacional, tanto para una organización como para una persona individual, es un punto transcendental debido a que con base a ella, una empresa puede tener una aceptación en el mercado como su buena credibilidad, así como para una persona el poder formar parte de algún grupo en que genere valor y pueda comprobar su ética y profesionalidad, en temas de comportamiento, hay que fomentar en los empleados el buen comportamiento tanto dentro como fuera de la empresa, debido a que la imagen que ellos proyectan.

4.8.2.3 Incremento en la Productividad. Nótese que todo lo relacionado con la productividad tiene que ver con las personas que trabajan en su empresa. El trabajo se

puede realizar de diferentes maneras y algunos trabajadores pueden ser más productivos que otros. Si sus trabajadores son ineficientes, su empresa se verá afectada. Si los empleados hacen bien su trabajo, aumentará la productividad de su empresa y le irá bien a su negocio. ¿Quién les ayudará a realizar un mejor trabajo? ¡Ud.!. (Oficina Internacional del Trabajo [OIT], 2016).

Para una productividad eficiente y adecuada una empresa debe tomarse el tiempo de gestionar su capital humano y poder brindar las herramientas de avance adecuadas para que puedan desarrollarse de forma conveniente para la organización, es por ello, que actualmente en las empresas se generan diversos programas y talleres que fomenten el aprendizaje en las diferentes área de trabajo que puedan existir.

4.9 El Futuro de la Gestión del Talento Humano

Es básico comprender que hoy la principal fuente de creación de valor es el capital intelectual. El trabajador intelectual identificado por Peter Drucker emerge con nuevos esquemas de trabajo bajo el brazo. Puestos con mayor flexibilidad que se evidencia en las formas de relación: trabajadores freelance, teletrabajo, contratos temporales, y en las necesidades de nuevos conocimientos y habilidades para adaptarse al cambio en un entorno en el que interactúan máquinas y seres humanos. (Business Coaching School, 2019).

El cambio en la gestión del talento y de la manera en que se ejecutan los diferentes puesto de trabajo han cambiado a lo largo de los años, esto a raíz de los cambio que se han visto principalmente en los últimos 2 años, en donde una pandemia afecto de forma considerable la forma de ejecución y alcance de metas, las empresas se han visto en la necesidad de generar nuevas tendencias para la realización de las actividades laborales, así mismo los empleados y personas tuvieron que experimentar diferentes modalidades de trabajo.

4.9.1 La Era Digital y los Recursos Humanos.

“En el pasado se usaban herramientas que aisladamente nos ayudaban a gestionar información y almacenarla. Pero quizás no de la mejor manera. Por consecuencia, caímos e ciertos vicios que aletargan y obstruyen el fluir de nuestros procesos organizacionales” (Hernández, 2019). Debido a los inconvenientes en los registros que se generaban en las organizaciones hace algunos años, y tener las ventajas tecnológicas que actualmente se tienen, las organizaciones han visto la oportunidad de poder avanzar y automatizar proceso y almacenaje de datos de una forma más eficiente.

4.9.1.1 Softwares para la Gestión del Talento Humano. “Abarcan TODO el proceso de Recursos Humanos, desde la creación de vacantes, organigrama, descripciones de puestos, entrevistas, evaluaciones, capacitación online, nóminas, prestaciones de ley, bonos, codesarrollo, competencias laborales, entre otros, hasta la terminación laboral” (Hernández, 2019). El avance tecnológico a nivel de softwares y aplicaciones creadas para la gestión del talento humano, ha permitido que la información de los empleados pueda fluir de una forma más eficiente, a tal grado de poder consultar su estado dentro de la organización y poder tomar decisiones efectivas en torno a su permanencia dentro de la empresa.

4.9.1.2 Las Tecnologías y Herramientas Digitales. “Analizar los datos en tiempo real, anticipar el talento necesario para desarrollar el negocio, la creación de nuevos cursos de formación intuitiva” (Hernández, 2019). Se muestra indispensable la introducción de la tecnología a la gestión del talento, esto debido a que por medio de ella y su correcta utilización es posible abrir un mundo de oportunidades de desarrollo para los empleados, así mismo, la organización se brinda la posibilidad de automatizar sus procesos y de agilizar las respuestas al personal, lo cual puede reflejar una mayor satisfacción en el empleado.

5. Análisis de los Resultados

5.1 Análisis

Con el objetivo de poder realizar un abordaje general sobre el tema de la gestión del talento humano, la investigadora define varios aspectos que se consideran relevantes, y se muestran dentro del proceso de una investigación bibliográfica, la cual permite contextualizar la búsqueda y desarrollo realizados con el fin de brindar una conclusión del tema planteado.

De modo que, se consideró relevante comenzar la investigación a partir de los antecedentes que conllevan, historia, origen y surgimiento de la gestión de talento humano, para lograr definir el motivo por el que hoy en día este tema tiene más valor para las organizaciones y se considera uno de los pilares para el alcance de los objetivos organizacionales.

En consecuencia, los autores que definen el tema de la gestión del talento humano son diversos y muchos concuerdan en que el capital humano es el principal valor de una empresa, con el que, se logra el alcance de metas a través de su buena gestión y desarrollo, es por ello, que fue necesario definir y recolectar diferentes definiciones para poder esclarecer el tema central, se muestra la necesidad de algunas organización de contar con este departamento.

Por lo tanto, se realizó una recopilación de diferentes bibliografías y se encontraron varios artículos en páginas web con las que se logró validar información más actualizada, debido a que el tema de gestión del talento humano se encuentra en constante cambio por la globalización que actualmente se tiene y debido a la introducción de la tecnología.

En efecto, se denotó que la tecnología realizó varios cambios positivos en la forma en la que se registra, se planifica y se controla la gestión del talento, debido a que gracias a sus avances se han generado aplicaciones que han ayudado a su correcto manejo, y que han permitido un registro ágil y uniforme que genera un alto valor al de querer implementar algún cambio.

Así mismo, la gestión del talento humano puede ser medible a través de las competencias, estas se pueden definir como los atributos y habilidades que un individuo posee dentro de una organización y de las que se puede gestionar sus asignaciones y poder aprovechar al máximo sus habilidades para el buen desarrollo de la organización.

Debido al estudio realizado sobre las competencias, se logró determinar que la gestión del talento evolucionó y se pudo tomar en cuenta no solo las habilidades más comúnmente requeridas para la contratación, sino aquellas que son indispensables innovaciones como el uso de herramientas tecnológicas para la realización de tareas más automatizadas.

Es así como, se pudo establecer la necesidad que tiene un individuo de desarrollarse dentro de las organizaciones, esto les permite poder obtener más competencias o bien dominar aún más las que ya poseen, esto genera un estado de logro que es a la larga de beneficio para la empresa porque cuenta con un ambiente laboral en el que se percibe el valor que se le da al empleado.

En cuanto a las prácticas empleadas en la gestión del talento, se analizaron varios aspectos que durante los últimos años se han modificado, anteriormente se podía llamar práctica solamente a la etapa de reclutamiento y selección, debido a la necesidad de brindar una experiencia de calidad al empleado se introdujeron nuevas prácticas que hasta la fecha han brindado buenos resultados en su implementación.

Es así como, temas enfocados a la responsabilidad social corporativa, las evaluaciones de desempeño, diferentes mediciones de desarrollo y la evolución de liderazgo se introdujeron como nuevas prácticas de progreso y perfeccionamiento organizacionales, de los que se han sacado diferentes beneficios tanto para el empleado como para las organizaciones.

Igualmente, las estrategias en la gestión del talento puede concretar sobre si los cambios que se están implementado tendrán una buena aceptación en la organización, estas estrategias se

basan en diferentes puntos clave que se tienen que evaluar y desarrollar en caso hayan implementado, el poder contar con estrategias definidas y el informar de estas al principal desarrollador que es el talento humano, sin duda, les permite a las empresas llevar a cabo proyectos de una forma más rentable y transparente.

En ese mismo contexto, las estrategias sirven para descubrir, utilizar y motivar al talento humano, poder desarrollar habilidades y competencias enfocadas en el camino correcto debido a que se delimitan a través de ellas, los puntos clave en los que se desenvuelven de un modo más provechoso, esto también ayuda a poder manejar la productividad deseada.

Por otra parte, se tiene el tema de las tendencias de la gestión del talento humano, es notable durante la investigación realizada, que los cambios que se han tenido durante los últimos años en este tema, han sido sumamente necesarios debido a la introducción de temas como la tecnología, la necesidad de adaptación del individuo a diferentes escenarios que en años anteriores no se esperaban bajo ninguna circunstancia.

Es por ello, que las tendencias es uno de los principales factores de estudio dentro de esta investigación, se validó que es necesario el poder informarse y actualizarse de forma periódica en los cambios globales y lo que las empresas desarrollan diariamente, el poder contar con innovación dentro de la organización permite un mejor alcance de metas.

Dicho de otro modo, las tendencias son estilos de gestión actualizadas que van de la mano al avance global de las empresas, durante su implementación se permite innovar en los puesto de trabajo, debido a los factores que la determinan y que constantemente se han perfeccionado.

Además de ello, el re conceptualizar una organización de una manera actualizada a comparación de años anteriores y el poder brindar opciones más flexibles y adaptarse a los requerimientos actuales genera una transformación positiva del empleado.

En cuanto a los procesos de ejecución, y su diseño se necesitó validar porque motivo si implementación genera un cambio en la administración de los recursos y del talento humano, se determinó que a través del diseño de los procesos se logra realizar modificaciones y cambios de una manera estructurada y ordenada.

Así pues, los procesos establecen una directriz de cómo se deben de ejecutar diferentes proyectos, el poder tener un plan para desarrollar al talento humano y poder realizar una división de cargos, procesos y beneficios que puedan presentarse de forma equitativa y pueda brindarse de tal manera que se defina un orden que capte la atención y evite algún tipo de conflicto dentro de los empleados.

En tal sentido, se determinó que el poder ejecutar e implementar a través de procesos previamente establecidos ayuda a la organización a poder cumplir con sus propias políticas y lineamientos, esto puede incurrir en menos errores a la hora de ejecución y poder brindar un panorama claro a quienes se les gestiona por medio de dichas técnicas o métodos.

Por lo tanto, la gestión del talento humano y su desarrollo e impacto a nivel organizacional se ha visto en mayor forma en los últimos años, en donde los avances tecnológicos, los cambios en liderazgo y diferentes variaciones han permitido la creación de otros medios de documentación que facilita una gestión más rápida y concisa para los empleados.

Aunado a esto, se encuentra el futuro de la gestión del talento humano, como se ha dicho anteriormente, el avance en este tema a nivel organizaciones ha sido bastante evidente, toda vez que el empleado exija una mayor atención y las empresas deban de acoplarse a dichas necesidades a raíz de la competencia de reclutamiento externa.

Se hace necesario resaltar, que las organizaciones tuvieron que adaptar su gestión del talento a los problemas de salud actuales en donde se tuvo la necesidad de implementar teletrabajo

para el cumplimiento de sus tareas, así como se vio la necesidad de que los empleados a nivel general se hicieran acreedores de nuevas competencias, enfocadas a tecnología y auto exigencia debido a que se dio un seguimiento de actividades, que al inicio se tuvieron que adaptar según las necesidades organizaciones.

De esta forma, se ha visto la necesidad de la implementación de una conciencia social, en donde un individuo ve las necesidades medioambientales y con base a ellas necesita crear consideración a sus semejantes, y el que una organización se haga cargo de crear estas consideraciones, genera un punto a favor en cuanto al concepto que un empleado tiene hacia su empresa, debido a que esta le genera un bienestar no solo laboral, sino el sentirse parte de las preocupaciones que actualmente muestra el mundo.

Para tal efecto, la era digital ha jugado un papel crucial en el futuro de las organizaciones, esto se determina debido a que actualmente se tiene acceso a diferentes creadores de aplicaciones y herramientas digitales que facilitan la documentación y validación de información más ágil al momento de tener que brindar apoyo al personal o el crear informes con la información de cada trabajador.

Por consiguiente, se realizó dicha investigación para poder ahondar y profundizar en el tema de la gestión de talento humano, la cual permite obtener un conocimiento más amplio y menos ambiguo sobre el tema, que ha manifestado tener muchos avances a raíz de las diferentes herramientas que se han creado a razón de facilitar su desarrollo y ejecución, así como el argumentar su relevancia ante los empleados y sus beneficios ante las organizaciones.

Finalmente, se determina que el futuro de la gestión del talento es hoy, y que este depende de la ejecución de la tecnología y el uso de las herramientas actualmente existentes, al seguir las técnicas, tendencias y procesos con las que se podrá atraer al talento humano adecuado.

6. Conclusiones

- Se identificaron los conceptos y procesos de la gestión del talento humano en las organizaciones por medio de libros, ensayos, artículos digitales y documentos de investigación, con los que se logró interpretar los diferentes métodos y el desarrollo de los procesos para la correcta implementación y utilización dentro de las organizaciones.
- Se definieron las competencias, prácticas, estrategias, tendencias y procesos de ejecución, enfocados en las organizaciones, con lo que se logró determinar que la gestión del talento humano influye en las empresas actuales y fueron indicaron los métodos que ayudan a dirigir un mejor desarrollo del personal.
- Se analizó y delimitó el impacto de la gestión del talento, en el desarrollo profesional de los trabajadores dentro de las organizaciones, se logró el objetivo de distinguir las técnicas a utilizar, para una administración del talento de manera idónea y acorde al tipo de institución que se desea gestionar.

7. Recomendaciones

- Las áreas de recursos humanos deben identificar los conceptos y procesos de la gestión del talento humano en las organizaciones por medio de libros, ensayos, artículos digitales y documentos de investigación, con el fin de interpretar los diferentes métodos y el desarrollo de los procesos para la correcta implementación y utilización dentro de las organizaciones.
- Las áreas de recursos humanos deben definir cuáles son las competencias, prácticas, estrategias, tendencias y procesos de ejecución de la gestión del talento humano, para lograr aplicar un enfoque organizacional con el que se pueda determinar cómo el talento humano influye actualmente en las empresas, por lo que también es necesario validar los métodos que ayudan a dirigir un desarrollo personal.
- Las organizaciones deben analizar y delimitar el impacto de la gestión del talento humano a través de diferentes conceptos, por lo que se debe validar que durante el desarrollo profesional de los trabajadores dentro de las organizaciones, se puedan distinguir las técnicas que se utilizan para una administración del talento de forma idónea y adecuada para poder determinar el tipo de gestión que esta requiere.

8. Palabras Claves

Administración. “Es el proceso que busca por medio de la planificación, la organización, ejecución y el control de los recursos darles un uso más eficiente para alcanzar los objetivos de una institución” (Quiroa, 2020).

Competencia. “Una relación entre las aptitudes de una persona y el desempeño satisfactorio de las tareas correspondientes” (Silva, 2009).

Desarrollo. “Desarrollar es el proceso por el cual una comunidad progresa y crece económica, social, cultural o políticamente” (Perez, 2015).

Estrategia. “La estrategia es una herramienta de dirección que permite la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la empresa” (Ronda, 2021).

Factor. “Un factor es un elemento que actúa como condicionante para la obtención de un resultado” (DeConceptos, 2022).

Gestión. “La gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo” (Westreicher, 2020).

Proceso. “Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos (Krajewski, Ritzman, & Malhorta, 2008).

Medición. “Medición es una actividad fundamental, que busca que el proceso de observación de personas, objetos, entre otros aspectos de la realidad, tenga sentido” (Mendoza & Garza, 2009).

Talento. “El talento es la capacidad que existe para desempeñar una determinada actividad o tarea con habilidad, y eficacia” (Peiró, 2020).

Tendencia. “Se conoce como tendencia a una preferencia o una corriente que se decanta hacia un fin o fines específicos y que generalmente suelen dejar su marca durante un periodo de tiempo y en un determinado lugar” (Yirda, 2021)

9. Bibliografía

- Abril, M. C. (2018). *Diseño de Procesos de Gestión del Talento Humano*. Ambato: CONSEJO EDITORIAL UNIVERSITARIO.
- Aduna, A. e. (2017). Modelos de gestión de Recursos Humanos. *Boletín Científico Tepexic*, n/p.
- Aguilar, S., Salguero, R., & Barriga, S. (2017). *Comunicación e Imagen Corporativa*. Machala: UTMACH.
- Calderón, G. e. (2004). Prácticas de Recursos Humanos y Estilo Estratégico en la Mediana Empresa. *Universidad EAFIT*, 40(136), 9-25. doi:861/767
- Cázares, L. (1999). *Técnicas actuales de investigación documental*. México: Trillas.
- Cejas, M. e. (s/a). *Administración de recursos humanos. La arquitectura estratégica de las organizaciones*. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Desller, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- García, Y. (2009). ¿Por qué la Importancia de Implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras Organizaciones? *Ciencias Holguín*, XV(2), 9. doi:1027-2127
- Giraldo, T., & Castañeda, E. (2014). *Las Prácticas de Gestión del Talento Humano en Empresas Desarrolladoras de Software en Pereira*. n/e. doi:n/d
- Ibarra, L. F. (2016). *Diseño de un Módemo de Gestión de Talento Humano basado en la Inteligencia Emocional para Minimizar la Rotación de Personal en una Institución Bancaria*. Ambato: Departamento de Investigación y Postgrados.
- Lopez, N. (2010). *Talento Humano, Sistema de Gestión por Competencias*. Bogotá: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA. doi:52882789
- Oficina Internacional del Trabajo [OIT]. (2016). *Mejore su Negocio, El Recurso Humano y la Productividad*. Ginebra: n/e.
- Paz, P. (2021). *Desafíos del Área de Gestión Humana percibidos por los Líderes de una Entidad de Salud de Primer Nivel frente al Municipio de San Agustín, Huila*. Medellín: n/e.
- Pfeffer, r. J. (2000). Siete Prácticas de Organizaciones Exitosas . En r. J. Pfeffer, *La Ecuación Humana* (pág. n/p). n/c: AEDIPE.
- Prieto, P. (2013). *Gestión del Talento Humano como Estrategía para Retención del Personal*. Medellín: COHORTE.
- Quintero, I., Panesso, A., & Portela, I. (2015). Impacto en el Desarrollo del Talento Humano para la Consecución de Iso Objetivos Organizacionales en una Empresa Manufacturera del Sector de Acopi, Yumbo, Valle del Cauca, Colombia. *Colección Académica de Ciencias Estratégicas*, 83.
- Rubén, A. (2003). Calidad de vida: una Definición Integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 161-164.
- Sáez, H. (2016). *Cómo investigar y escribir en Ciencias Sociales*. México: Casa abierta al tiempo.
- Sagui-Vela, L. (2004). *Gestión por Competencias* . Madrid: ESIC.

- Saldarriaga, J. (13 de junio de 2008). Estudios Gerenciales. *Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas*. Medellín, n/p, Colombia: n/e.
- Saldarriaga, L., & Rodríguez, M. (2014). *Tendencia de la Gestión Humana de las Organizaciones*. Bogotá: n/e.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: ESPOCH.
- Vargas, F., Casanova, F., & Laura, M. (2001). *El Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

9.1 E-grafía

- Aicad Business School. (24 de Marzo de 2016). *Aicad*. Obtenido de Planificación de los Recursos Humanos y su Importancia: <https://www.aicad.es/planificacion-los-recursos-humanos-importancia>
- Barcelo, J. C. (9 de Agosto de 2016). *IMF Smart Education*. Obtenido de 10 procesos clave en la gestión del talento: <https://blogs.imf-formacion.com/>
- Business Coaching School. (12 de septiembre de 2019). *Business Coaching School*. Obtenido de El futuro de la Gestión de Talento Humano: <https://www.businesscoachingschool.org/post/el-futuro-de-la-gesti%C3%B3n-de-talento-humano>
- Business School EAE. (13 de septiembre de 2021). *El Blog de Retos para Ser Directivo*. Obtenido de Historia de los Recursos Humanos: 5 momentos clave: <https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/>
- Cázares, L. (1999). *Técnicas actuales de investigación documental*. México: Trillas.
- Chacin, M. (14 de marzo de 2010). *Experiencias Doctorales*. Obtenido de Gestión del Talento Humano por Competencias: <https://pide.wordpress.com/2010/03/14/gestion-del-talento-humano-por-competencias/>
- Colsubsidio Xposible. (26 de octubre de 2020). *Xposible*. Obtenido de La Gestión Humana, un Area de Impacto Social: <https://www.xposible.com/tendencias/la-gestion-humana-un-area-de-impacto-social/>
- Core Global Partners. (n/d de n/m de 2022). *Core Global Partners Human Resources*. Obtenido de ¿Qué es la gestión del talento humano?: <https://coreglobalpartners.com.pe/que-es-la-gestion-del-talento-humano/>
- Deloitte. (n/d de n/m de 2022). *Deloitte*. Obtenido de Las 10 tendencias en la Gestión de Recursos Humanos: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>
- Diaz, N. (n/d de n/m de 2018). *UMNG*. Obtenido de FAEDIS: http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3Zhc y9hZG1pbmlzdHJhY2lubl9lbXBvZXNhcy9nZXN0aW9uX2Rlbf90YWxlbnRvX2h1bW Fuby91bmlkYWRFMS8=
- EDEN Springs. (n/d de n/m de n/a). *EDEN*. Obtenido de Principales Estrategias de Administración del Talento Humano: <https://www.aguaeden.es/blog/principales-estrategias-de-administracion-del-talento-humano>
- ENDALIA. (15 de mayo de 2020). *ENDALIA*. Obtenido de Los Recursos Humanos: de la Revolución Industrial a la Revolución Digital: info@endalia.com

- González, F. (n/d de n/m de 2016). *Empresarial & Laboral*. Obtenido de Medición del Impacto de la Gestión Humana: <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/contratacion/medicion-del-impacto-de-la-gestion-humana/>
- Hernández, G. (5 de marzo de 2019). *Big River*. Obtenido de Gestión del Talento Humano en el Futuro: <http://sistemaderh.com/gestion-del-talento-humano/#comments>
- Llorca, J. (25 de Abril de 2017). *INESEM*. Obtenido de 5 Pasos para Implantar un Sistema de Gestión por Competencias.: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/implementar-gestion-competencias/>
- López, J. (17 de marzo de 2020). *Visión Industrial* . Obtenido de El Futuro de la Gestión del Capital Humano: <https://visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/el-futuro-de-la-gestion-del-capital-humano>
- Martínez, A., & al., e. (2018). Gestión del Talento Humano como Factor de Mejoramiento de la Gestión Pública y Desempeño Laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 20. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>
- Pérez, O. (25 de noviembre de 2015). *PEOPLE NEXT*. Obtenido de 7 nuevas tendencias en gestión de talento humano: <https://blog.peoplenext.com.mx/7-nuevas-tendencias-gestion-de-talento-humano>
- Pérez, O. (27 de julio de 2016). *PeopleNext*. Obtenido de 5 desafíos en la gestión de talento humano: <https://blog.peoplenext.com.mx/5-desafios-en-la-gestion-de-talento-humano>
- Portafolio. (22 de agosto de 2020). *Portafolio*. Obtenido de Estrategias de Gestión de Talento Humano para sobrellevar la pandemia: <https://www.portafolio.co/tendencias/estrategias-de-gestion-de-talento-humano-para-sobrellevar-la-pandemia-543888>
- Ramírez, R. e. (n/d de diciembre de 2019). *Scielo* . Obtenido de Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000600167
- Ríos, J. (8 de diciembre de 2021). *NUBOX*. Obtenido de Gestión del Talento Humano: 12 Desafíos a Superar para tener Éxito: <https://blog.nubox.com/empresas/gestion-del-talento-humano>
- Rodríguez, Y., & Hernández, M. (n/d de n/m de 2009). *Grandespymes*. Obtenido de La Gestión del TAleto y su Imparcto en el Desarrollo Organizacional: <https://www.grandespymes.com.ar/2019/09/25/la-gestion-del-talento-y-su-impacto-en-el-desarrollo-organizacional/>
- Sáenz, D. (n/d de n/m de 2018). *Info Capital Humano*. Obtenido de El modelo de gestión de talento humano, sus características y cualidades: <https://www.infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/el-modelo-de-gestion-de-talento-humano-sus-caracteristicas-y-cualidades>
- TICNegocios Cámara Valencia. (n/d de n/m de 2019). *Tecnología para los Negocios*. Obtenido de ¿Conoces los 10 procesos clave para la gestión del talento humano?: <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/conoces-los-10-procesos-clave-para-la-gestion-del-talento-humano/>
- Universidad Manuela Beltrán. (14 de Febrero de 2018). *UMB Virtual*. Obtenido de Procesos claves para la Gestión de Talento Humano: umbvirtual.edu.co

10. Anexos

10.1 Anexo 1. Fichas bibliográficas

Ficha Bibliográfica	
Área	
Autor	
Título del libro	
Datos Editoriales	
Tema	
Subtema	
Cita	
Página	

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	Idalberto Chiavenato
Título del libro	Gestión del Talento Humano
Datos Editoriales	2009, Tercera Edición, México
Tema	La Gestión del Talento Humano
Subtema	¿Qué es un Proceso?
Cita	Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin y entradas y salidas claras. ¹⁹ El proceso se entiende como una serie de actividades que proporcionan valor a un cliente. El cliente del proceso no necesariamente es un cliente externo a la empresa. Puede estar dentro de ella, es el cliente interno
Página	16

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	María Cristina Abril
Título del libro	Diseño de Procesos de Gestión del Talento Humano
Datos Editoriales	2018, Primera Edición, Ecuador
Tema	La Gestión del Talento Humano
Subtema	Diseño de Procesos Administrativos
Cita	De acuerdo a las filosofías gerenciales, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han elevado la inteligencia y el talento de las personas hacia una posición más protagónica en el logro de las ventajas competitivas sustentables de la organización, por lo que se hace necesario, optimizar al capital humano mediante la aplicación de adecuados modelos de gestión que garanticen el tránsito hacia la moderna gestión del talento humano
Página	70

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	Luz Maribel Vallejo Chávez
Título del libro	Gestión del Talento Humano
Datos Editoriales	2015, Única Edición, Ecuador
Tema	La Gestión del Talento Humano
Subtema	Factores que intervienen en la planificación de la gestión del talento humano
Cita	Existen muchos factores que deben ser analizados como el ausentismo, la rotación, el cambio de los requisitos de la fuerza de trabajo; estos factores forman parte de la planificación de la gestión del talento humano
Página	43



Galileo
UNIVERSIDAD
La Revolución en la Educación

IDEA

Guatemala, 10 de enero de 2023

Señores
Universidad Galileo
IDEA
Presente.

Por este medio de la presente YO Astrid Yessenia Hernández Rodríguez que me identifico con número de carné 11144253 y con DPI 2119578440101 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura en Tecnología y Administración de Recursos Humanos

"Autorizo al Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"

La Gestión del Talento Humano, las Competencias, Prácticas, Estrategias, Tendencias y Procesos de Ejecución en las Organizaciones.

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA. Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. _____