



IDEA
UNIVERSIDAD GALILEO

**UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS,
INFORMÁTICA Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA**

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

**“La gestión del talento humano y su impacto en los diferentes procesos dentro de la
administración de recursos humanos”**

PRESENTADO POR:

Iris Azuceli Asencio y Asencio

Carné 19003190

**Previo a optar el grado académico de: LICENCIATURA EN
TECNOLOGIA Y ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO
DE RECURSOS HUMANOS**

Guatemala, 27 de junio de 2023

ÍNDICE

	Número de página
1. INTRODUCCIÓN	5
2. OBJETIVOS	7
2.1 Objetivo General.....	7
2.2 Objetivos Específicos.....	7
3. MÉTODO	8
3.1 Técnica.....	8
4. MARCO TEÓRICO.....	9
4.1 Antecedentes.....	9
4.1.1 Inicios de la gestión del talento: época de 1990	9
4.1.2 Origen del talento humano.....	11
4.1.3 Teorías de la gestión del talento humano y la administración moderna	11
4.2 Gestión del Talento Humano	15
4.2.1 Gestión.....	15
4.2.2 Talento humano	16
4.2.3.1 Importancia de la gestión del talento humano	20
4.2.3.2 Fases de la gestión del talento.....	23
4.2.4 ¿Qué es la Administración de Recursos Humanos?	25

4.2.5	Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	26
4.2.4.1	Definición y funciones de las principales áreas que componen el departamento de recursos humanos.....	31
4.3	La Administración del Talento Humano.....	54
4.3.1	Características de la administración del talento humano.....	55
4.3.2	Objetivos de la administración del talento humano.....	56
4.4	Procesos que involucran la Gestión del Talento Humano	59
4.5	Desarrollo del Talento Humano y Desarrollo Organizacional	66
4.5.1	Las Dimensiones del Desarrollo del Talento.....	67
4.5.2	Desarrollo Organizacional	69
4.5.2.1	Características del Desarrollo Organizacional.....	70
4.5.2.2	Importancia del Desarrollo Organizacional	71
4.5.2.3	Beneficios del desarrollo organizacional.....	71
4.6	Cultura y Clima Organizacional	73
4.6.1	Características de la cultura organizacional.....	74
4.6.2	Tipos de cultura organizacional.....	76
4.6.3	Clima Organizacional	78
4.6.3.1	Tipos de Clima Organizacional	79
4.6.4	Diferencias entre cultura y clima organizacional.....	80
4.7	La Innovación Tecnológica dentro de la Gestión del Talento Humano	82

4.7.1 Beneficios de la innovación en la gestión del talento humano	84
4.7.2 Programa de Innovación en la Gestión del Talento Humano	86
4.7.3 Sistema de Información de recursos humanos.....	92
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	97
5.1 Análisis	97
6. CONCLUSIONES	103
7. RECOMENDACIONES.....	104
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	106
8.1 Bibliografía	106
8.2 E-grafía	107
9. ANEXOS	109
9.1 Anexo 1: Ficha Bibliográfica.....	109

1. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano hace referencia a identificar que competencias profesionales, actitudes y aptitudes necesita reunir el personal para desempeñar cada puesto de trabajo dentro de las organizaciones dando a conocer sus principales objetivos y como ha ido mejorando la gestión del talento humano dentro de las mismas.

Constituye un área que se forma por numerosas dinámicas que alimentan y enriquecen a la organización; así como aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, también de tecnología del aprendizaje, de servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, incentivos, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoria entre otros.

En el presente trabajo de graduación, se da a conocer la diversa conceptualización en lo que a gestión de talento se refiere en la administración de recursos humano, siendo estas las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales dentro de las organizaciones, proceso que incorporen la capacitación y retención del personal, la importancia que tiene la gestión del talento humano y sus faces que contribuyen al creciente profesional ayudando a contribuir a la eficiencia de la organización.

Asimismo, se identifican las diferentes teorías que nos brinda la a adecuada identificación y administración del talento humano y el enfoque de las herramientas más importantes de las

organizaciones que permite lograr sus objetivos con la ayuda del personal, las características y administración de la forma que ayudan a las personas y organización a poder alcanzar sus objetivos.

Por otro lado, enlistan y detallan los principales procesos que conlleva la administración de recursos humanos dentro de la gestión del talento, debiendo tener en cuenta las necesidades de la organización, siendo el personal el factor clave en la gestión del talento, mismo que ayuda a retener y desarrollar personal tenido como resultado una organización bien administrada.

También, se analiza el desarrollo del talento humano y sus funciones que se centren en los aspectos profesionales como personales para el mejor desarrollo organizacional, como uno de los principales para el desarrollo organizacional, las dimensiones del desarrollo del talento humano contribuyendo a los aspectos profesionales y personal, la importancia que tiene los objetivos para tener una cultura. Y, se resalta el impacto que crea una adecuada gestión del talento humano en la cultura, así como en el clima organizacional y su incidencia dentro de un plan estratégico.

Finalmente, se identifica el desarrollo que tiene la innovación de nuevas tecnologías en ir desarrollando nuevas tácticas de reclutamiento y en actualizar las formas de llevar a cabo los planes estratégicos que tiene la organización tanto para el personal como en la competencia con otras organizaciones incluyendo la gestión del talento humano.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Este trabajo de graduación tiene como objetivo principal investigar, revisar y analizar técnicas, conceptos, aportes, experiencias y posibles aplicaciones sobre la Gestión del Talento Humano y su impacto en los diferentes procesos dentro de la administración de recursos humanos.

2.2 Objetivos Específicos

- Dar a conocer la diversa conceptualización en lo que a gestión de talento humano se refiere en la administración de recursos humanos.
- Identificar las diferentes teorías de base para la adecuada identificación y administración del Talento Humano.
- Enlistar los procesos principales que involucran la administración de recursos humanos dentro de la gestión del talento.
- Analizar el desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional.
- Resaltar el impacto que tiene la adecuada gestión del talento humano tanto en la cultura como en el clima organizacional dentro de un plan estratégico.
- Identificar el desarrollo de la innovación tecnológica dentro de la gestión del talento humano.

3. MÉTODO

El presente trabajo de graduación es de tipo bibliográfico o documental, el cual es un proceso científico y sistemático de indagación, recolección organización, análisis e interpretación de la información sobre el conocimiento de las investigaciones ya existentes: teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver. (Zuñiga, 2019, pág. 49).

3.1 Técnica

La técnica usada en este trabajo de graduación fue el Fichaje, que es una técnica auxiliar de todas las demás técnicas empleadas en investigación científica; consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación por la cual constituye un valioso auxiliar en esa tarea, al ahorrar mucho tiempo, espacio y dinero. (Huaman, 2005, pág. 45)

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Antecedentes

4.1.1 Inicios de la gestión del talento: época de 1990

El término fue acuñado por David Watkins de Softscape¹ para describir el proceso que siguen las empresas para atraer y retener empleados productivos, en esta época se produjo un auge² de los recursos humanos, ya que muchos se preparaban para ser expertos en esta área porque se empezaba a valorar mucho más a los colaboradores y se quería buscar una forma de comprometer a los empleados y obtener un mayor rendimiento.

La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados, las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado. El tema es que, muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo, un sistema de gestión del talento a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa, no puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización.

¹ David Watkins: Fue CEO y co-fundador de Softscape, lleva la dirección estratégica y la visión de la empresa.

² Auge: Crecimiento o desarrollo notables y progresivos de algo.

Dentro de las organizaciones el término talento humano fue acuñado por Peter Drucker,³ quien afirmó que lo importante del conocimiento e inteligencia de los individuos es su capacidad para producir riqueza, además definió el talento humano como los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. Es un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad.

La estrategia de negocio debe incluir la responsabilidad de que los gerentes y supervisores desarrollen a sus subalternos inmediatos, las divisiones dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con otros departamentos para que los empleados logren el conocimiento de los objetivos de organización en su totalidad, las empresas que se enfocan en desarrollar su talento integran planes y procesos dar seguimiento y administrar el talento utilizando lo siguiente:

- Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva.
- Administrar y definir sueldos competitivos.
- Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo.
- Establecer procesos para manejar el desempeño.
- Tener en marcha programas de retención.
- Administrar ascensos y traslados

³ Peter Drucker: Fue consultor y profesor de negocios, tratadista austriaco, y abogado de carrera, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX.

4.1.2 Origen del talento humano

La gestión del talento humano surgió como respuesta a las necesidades sociales, económicas y culturales de las sociedades que han poblado la tierra desde los orígenes del hombre y sus enfoques han dependido de los factores para la toma de decisiones de las diferentes organizaciones sociales. 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.

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.

4.1.3 Teorías de la gestión del talento humano y la administración moderna⁴

En el mundo laboral existe un importante postulado derivado de los estudios realizados por diversos teóricos de la administración, los individuos que gestionan el talento humano deben tener total claridad de su área profesional, así como el fundamento filosófico y el conocimiento de los conceptos que orientan el buen desarrollo del proceso de gestión del talento humano.

4

http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3Zhcy9hZG1pbmlzdHJhY2lvd19lbXBvZXNhcy9nZXN0aW9uX2RlbF90YWx1bnRvX2h1bWFuby91bmlkYWRFMS8=#slide3.1

En este contexto, es necesario conocer las teorías de la administración que dieron origen a la ciencia de la gestión del talento humano, pues fueron estas teorías las que postularon los principios que se usan en la actualidad para administrar los recursos humanos de las organizaciones.

Para gestionar el talento humano es necesario observar y entender las actitudes humanas y saber cómo estas actitudes pueden favorecer o perjudicar a las organizaciones. Algunas de las actitudes que más se analizan en la actualidad son: la percepción, la conducta motivada, la necesidad de involucramiento y el nivel de proactividad de la persona.

El surgimiento de las escuelas de administración donde se plantearon teorías como fue la división del trabajo. También surge la teoría clásica de la organización y su principal representante es Henry Fayol⁵, que estudiaba la organización desde sus interrelaciones y estructura; donde hizo una clasificación de grupos diferentes o funciones que consideraba como básicas para el desempeño de una empresa, siendo estas: comerciales, técnicas, financieras, contables, administrativas y de seguridad, exponía que cada función debía corresponder a una persona capacitada para ello de tal forma que la ejerciera lo mejor posible. Por otra parte, se establecieron varias teorías que dieron origen en materia de talento humano.

La gestión trasciende la administración de recursos humanos y se involucra con la manera de cómo se orienta la conducta de las personas, se potencian sus valores, formas de actuar, comportamientos, habilidades, destrezas y la formalización de prácticas de interacción con el entorno y el logro de los objetivos. Gestionar a nivel empresarial el talento humano implica ir más

⁵ Henry Fayol: Ingeniero y teórico de la administración de empresas.

allá de los asuntos operativos y de contingencias del día a día, es incurrir sobre el desarrollo, la transformación y la innovación en las empresas.

A partir de la gestión del talento humano y del conocimiento se efectúan estrategias de crecimiento y fortalecimiento empresarial que resultan en la creación de ventajas competitivas, y que la gestión del talento humano no solo debe ser vista mediante la planeación estratégica, también debe comprenderse y gestionarse por medio de políticas que se ajusten a la cultura organizacional imperante⁶ en la empresa Juan pablo Orozco Vargas, de la UMNG (2020). Asimismo, en la selección de personal, para poder elegir a la persona adecuada en toda institución se tiene que cumplir con todos los procedimientos teóricos y de esta manera podemos observar las cualidades para cubrir un puesto de trabajo y que la gestión del talento humano se define como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales. (Santiago Ruiz Medina, 2018) UMNG.

Es importante considerar que, cuando se hable de gestión, se debe tener en cuenta lo Estratégico (decisiones y acciones que llevan a la organización a lograr objetivos) lo Táctico (alineación de las practicas internas con la estrategia) y lo Operativo (optimización de la cadena de 13 valor interna que genera productividad).

Foucault⁷ (1995,92) definió la gestión del talento humano como “Gobierno que se relaciona con la forma como la conducta de los individuos puede ser dirigida, en el sentido de estructurar las posibilidades de actuación de las personas”.

⁶ Imperante: Se refiere a mandar o predominar.

⁷ Michel Foucault: Historiador, psicólogo, filósofo y teórico social.

(Devanna et al., 1981; Fombrun, Tichy y Devanna, 1984) se empieza a cuestionar la función de gestión humana por encontrarse centrada en el ámbito operativo y por descuidar aspectos clave como: ¿qué tipo de personas se requiere en el largo plazo en la organización?, ¿qué hacer para desarrollar un sistema de recursos humanos que apunte al logro de metas estratégicas? y, ¿cómo lograr que la gente trabaje en función de la misión organizacional?

Entre los modelos propuestos más reconocidos de la integración de recursos humanos con la estrategia se encuentran el de Miles y Snow⁸ (1984), quienes basados en una tipología anterior propuesta por ellos mismos (Miles y Snow, 1978) sugieren una relación entre tres estrategias: 1) prospectivas, 2) defensivas y 3) analizadoras, con dos configuraciones de recursos humanos: el primero denominado *make* o interno (desarrollo interno de competencias, consistencia interna de las políticas de compensación y rendimiento medido por el comportamiento y los procesos) y el segundo *buy*⁹ o de compra (adquirir el capital humano en el mercado laboral).

Algunos principios que surgen de estos estudios se asocian con la necesidad de que las áreas de gestión humana se orienten al desarrollo de las prácticas que les son propias, pero no sólo en relación con los trabajadores de base, sino que también consideren como “clientes internos” a los gerentes y mandos medios. El departamento de recursos humanos debe entender el lenguaje de los negocios y la práctica de la planeación estratégica, esta área deberá ser capaz de formular su propia estrategia funcional y convertirse en un consultor profesional de las gerencias de línea. Por otra parte, la gerencia de recursos humanos debe contribuir no sólo a la implementación de la estrategia, sino a participar, además, en su formulación.

⁸ Miles y Snow: Distinguen a las empresas por su estrategia, su estructura, la tecnología y la administración.

⁹ Buy: Compra o adquirir un activo financiero mediante la apertura de una posición larga.

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente.

4.2 Gestión del Talento Humano

4.2.1 Gestión

En términos generales, la gestión es una serie de tareas que se realizan para acometer¹⁰ un fin planteado con antelación¹¹, la palabra gestión suele relacionarse principalmente con el mundo corporativo, con las acciones que desarrolla una empresa para alcanzar los objetivos propuestos por la misma.

Gestión es la acción y el efecto de gestionar y administrar de una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación.

Gestión es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización, puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca

¹⁰ Acometer: Empezar a hacer una cosa, en especial cuando exige esfuerzo o trabajo o cuando se trata de algo de cierta importancia.

¹¹ Antelación: Hecho o circunstancia de suceder o hacer una cosa antes del tiempo previsto o debido o con el tiempo suficiente.

en la utilización eficiente de estos recursos en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos.

Según expresan Claudia Villamayor y Ernesto Lamas, gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática. En esta línea, gestionar implica una articulación de procesos y resultados, y también de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones, en contraposición a la visión empresarial capitalista¹² que se basa en la idea de centralización/descentralización y en el problema de la verticalidad/horizontalidad en las decisiones, sobre la base del derecho que da la propiedad, en forma directa o mediante la delegación que se hace en gerencias y direcciones. Las nuevas formas de gestionar, entonces, toman en cuenta la necesidad de desarrollar procesos de trabajo compartido y asumen la realización personal de quienes participan del proyecto.

4.2.2 Talento humano

Podemos entender al talento humano como la sumatoria de competencias y habilidades de una persona. Generalmente, estas características son las que le permiten un crecimiento organizacional y un valor agregado en el trabajo. Las empresas tienen el gran reto de identificar y potenciar el talento de sus colaboradores; permitiendo una construcción de un ambiente laboral enérgico¹³ y poderoso.

¹² Capitalista: Es la persona que tiene la propiedad del capital. Aunque es un término generalmente despectivo para los marxistas, para otras teorías económicas es una persona esencial y se vincula con la figura del empresario.

¹³ Enérgico: Personas muy activas, optimistas y extrovertidas, planifican sus ideas y se marcan metas muy altas.

Cuando hablamos de talento humano no estamos hablando de características super poderosas, al contrario, son esos rasgos que nos hacen humanos. Por ello es tan importante en las organizaciones, pues es a partir del individuo que podemos construir empresa. Así pues, el talento no sólo es individual sino puede potenciarse en un equipo para alcanzar su máximo nivel.

La definición de talento, según (RAE)¹⁴, se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Según (Pilar Jericó 2001)¹⁵ define el talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

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:

¹⁴ Real Academia Española de la Lengua

¹⁵ Pilar Jericó: Empresaria, conferenciante, consultora y profesora de escuelas de negocio, es una de las mejores analistas españolas en la gestión del talento humano

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.
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.
3. *Juicio*: Se trata de saber analizar la situación y el contexto, significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar¹⁶ con equilibrio y definir prioridades.
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.

Ante lo anterior, se puede destacar que, el talento humano se refiere a las personas que tienen la capacidad, habilidades, creatividad, autoridad, compromisos y conocimientos para resolver problemas y con un grado de inteligencia para comprender y entender tratando de dar los mejores resultados en las organizaciones, y se considera como una fuerza humana que influye positivamente en el rendimiento de los colaboradores.

¹⁶ Ponderar: Implica enfatizar la contribución de aspectos particulares de un fenómeno sobre otros a un resultado o resultado; destacando así esos aspectos en comparación con otros en el análisis.

4.2.3 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es un proceso en el que se organiza la incorporación, capacitación y retención de empleados, tanto en grandes como en pequeñas y medianas empresas. Su aplicación no solo ayuda en los procesos de selección, sino también en los planes de desarrollo y crecimiento interno. Se trata de todo el conjunto de actividades que se extienden a lo largo del ciclo de vida del empleado. Dichas actividades se enfocan en encontrar el mejor talento y obtener la mayor productividad de este a fin de mejorar el desempeño de la empresa. En general, existen diversas ideas y postulados sobre las fases y actividades que comprende la gestión del talento humano.

El concepto generalmente aceptado de gestión del talento comprende las siguientes fases: Primero, la atracción del talento cualificado y su posterior selección. Luego, la integración y el desarrollo del talento que ya forma parte de la empresa. Por último, la motivación y retención de los mejores colaboradores. Es importante notar que se trata de un proceso de naturaleza cíclica.¹⁷

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de una conjugación de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro.

¹⁷ Cíclica: Es aquello que se reitera de manera periódica o que, tras una cierta cantidad de tiempo, regresa a un estado o a una configuración precedente.

En resumen, la gestión del talento humano son los procesos que las organizaciones aplican a través del departamento de recursos humanos, y tiene como objetivo la atracción, capacitación e incorporación de nuevo personal y retener a los que son parte de la organización.

4.2.3.1 Importancia de la gestión del talento humano

La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral. En cuanto a su importancia, esta reside en reconocer el papel clave que juegan los trabajadores en la realización de las tareas imprescindibles para el éxito de la empresa. Después de todo, mientras más capaz sea el equipo humano, las labores que se llevan a cabo dentro de una organización serán realizadas con mayor eficiencia y los objetivos que se tengan podrán cumplirse.

Mientras más compenetrados estén los trabajadores con los objetivos y valores de la empresa, mejor será su rendimiento. Es por ello por lo que la gestión de recursos humanos no debe limitarse a labores administrativas, sino que debe procurar crear un clima laboral agradable que genere un sentido de pertenencia y compromiso entre todos los trabajadores.

El ambiente y buen trato laboral se vuelve primordial a la hora de medir la productividad, ya que en el talento humano está gran parte de la producción y el éxito de la organización. Una adecuada gestión del talento humano en una empresa aporta muchas ventajas a la organización. Administrar el óptimo desempeño de los colaboradores permite tener una visión clara de las competencias que hacen falta para alcanzar el éxito entre los que destacan.

- *Se optimiza el desempeño de la empresa:*

La gestión del talento gira en torno a los colaboradores. Se recluta a los mejores talentos y se implementa medidas que los ayuden a desarrollarse profesionalmente e involucrarse con la empresa. Por lo tanto, se logra sacar el mejor desempeño de los trabajadores y, en consecuencia, se consiguen mejores resultados para la empresa.

- *Aumenta la tasa de retención:*

Dentro de la gestión de talento humano, es necesario lograr que los colaboradores se sientan valorados y cómodos. Por eso, se toma en cuenta el desarrollo profesional y el bienestar de los trabajadores. De esta forma, estos se sienten bien y son menos propensos a dejar la empresa.

- *Mayor innovación:*

La gestión de talento humano propicia¹⁸ que los colaboradores estén en constante capacitación y desarrollo. Como resultado, a los profesionales les es mucho más sencillo adaptarse y utilizar las nuevas tecnologías. Aquello abre mundo de nuevas posibilidades para las organizaciones.

En resumen, importancia de la gestión del talento humano hace referencia a contar con empleados, de acuerdo con sus capacidades y no solo basándose en su experiencia en crear un ambiente laboral que vele por los colaboradores y sus comodidades dentro de la organización, brindándoles el apoyo para que ellos desarrollen sus capacidades y tengan un mejor desenvolvimiento en el lugar de trabajo, así mismo, que ellos sientan identificados y comprometidos con objetivos y valores de la empresa.

¹⁸ Propicia: Favorecer o facilitar la ejecución de algo.

Idalberto Chiavenato define la gestión del talento humano como “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación del desempeño”.

Por otra parte, Edgar Eslava Arnao¹⁹ lo define como “el enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro”.

Gary Dessler²⁰ lo define como “Las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, específicamente reclutando, evaluando, capacitando, remunerando y ofreciendo un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”.

Tomando como referencia lo aportado por los autores anteriores, se puede resaltar que la gestión del talento humano es el conjunto de prácticas y políticas en las relaciones humanas y administrativas del trabajo tanto como en el conocimiento y habilidad con el entorno competitivo, usando estrategias de las organizaciones para la contratación y retención de los empleados que tiene un buen rendimiento.

¹⁹ Edgar Eslava Arnao: Doctor en Administración, Magíster, doctorado en psicología Organizacional, Coach ontológico, Se le conoce como el padre de la teoría moderna de la administración.

²⁰ Gary Dessler: Prolífico escritor e investigador estadounidense, actualmente Profesor de Negocios de la Universidad Internacional de Florida.

4.2.3.2 Fases de la gestión del talento

Son el conjunto de acciones dirigidas a impulsar el crecimiento profesional de los trabajadores, dotarlos de las capacidades y habilidades necesarias para asumir nuevos retos y funciones y es una parte fundamental de la labor del equipo de Recursos Humanos.

Cuando hablamos de gestión de los recursos humanos, entendemos que el empleado es un “recurso”, mientras que la gestión del talento humano va más orientada a que esos recursos humanos jueguen un papel crucial en la consecución de los objetivos de la empresa, con los cuales estarán estrechamente relacionados. Concretamente el departamento de recursos humanos pone en marcha para llevarla a cabo, para captar a los mejores candidatos y evitar que nuestros profesionales nos abandonen.

Cuando hablamos de Recursos Humanos, sin embargo, se hace referencia a las tareas relacionadas con la gestión diaria de los empleados: nóminas, contratos y entrevistas.

- *Estrategia:*

Como hemos indicado, la gestión del talento es estratégica. Para llevarla a cabo hay que diseñar primero un plan donde aparezcan detallados los objetivos y las acciones para conseguirlos, por ejemplo, programas para motivar a los empleados, planes de formación, incentivos, posibilidades de ascenso.

- *Selección de Personal:*

Es una parte muy importante de los Recursos Humanos. Como se ha hecho tradicionalmente, se estudian previamente las necesidades de la empresa con base en su plantilla, pero esta vez teniendo en cuenta no solo las habilidades técnicas, sino también el talento.

- *Evaluación:*

Basándonos en los objetivos fijados se realizará una evaluación de desempeño laboral para conocer las fortalezas de los empleados y sus áreas de mejora.

- *Desarrollo:*

Desarrollar el talento en una empresa es imprescindible para no perderlo. Principalmente se fomenta mediante los siguientes dos factores:

1. *Formación:*

La formación continua es imprescindible en las empresas que dedican esfuerzos a esta gestión. Pueden ser cursos relacionados con las conocidas como habilidades duras (conocimiento académico y curricular) y las blandas (relacionadas con aptitudes ligadas a la personalidad y a la inteligencia emocional).

2. *Movilidad:*

Una empresa que se preocupa por el talento es una empresa que se mueve. La movilidad puede ser tanto horizontal (con transversalidad entre los departamentos y oportunidades de cambiar de

tareas) como vertical (con posibilidades reales y pautadas de ascender en la compañía). De esta forma, se promueve que los empleados están motivados y se alineen con el objetivo de la empresa.

- *Retención del talento:*

Precisamente todas estas acciones de desarrollo están destinadas a la retención de talento. En este último punto está la clave, puesto que si después de desarrollar el talento de las personas estas cambian de empresa (conocido como fuga de talento) los beneficios no se disfrutan más que a corto plazo (recordemos que la gestión del talento es una estrategia diseñada para el largo plazo).

4.2.4 ¿Qué es la Administración de Recursos Humanos?

Se denomina administración de recursos humanos a la referencia de las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Rafael Alberto Escobar Lara (2013), considera que “la administración de recursos humanos es una función eminentemente directiva, macro-organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación son de carácter estratégico”.

De acuerdo con la información anterior, se resalta que la administración de recursos humanos es el área que se ocupa de la planeación, organización, desarrollo y coordinación eficiente del personal, así mismo las prácticas y políticas que maneja la organización respecto a su personal.

4.2.5 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. Entonces, cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia.

La ARH²¹ es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales. Los nombres tales como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo que administra a las personas.

Cada uno de ellos refleja una manera de lidiar con las personas. El término administración de recursos humanos (ARH) aún es el más común de todos ellos. Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito. Para alcanzar los

²¹ Administración de recursos humanos

objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización.

Los objetivos de la ARH son múltiples; ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización:

- *Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.* La función de la ARH es un componente fundamental de la organización de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia.
- *El salto a la eficacia vino con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados.* No se puede imaginar la función de ARH sin conocer el negocio de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH.

El principal objetivo de la ARH es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión.

1. *Proporcionar competitividad a la organización.* Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la ARH es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados.

Ésta fue la creencia que llevó a Walt Disney a construir su compañía con base en sus propias personas. nivel macroeconómico, la competitividad se refiere al grado en que una

nación puede, en condiciones libres y justas de mercado, producir bienes y servicios que sean aceptados en los mercados internacionales, mientras que, al mismo tiempo, mantiene o expande las ganancias reales de sus ciudadanos. En esta definición, puede sustituir la palabra nación por organización y ciudadanos por personas.

2. *Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.* Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas), se refiere a este objetivo de la ARH. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento, y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados, no así a las personas que no tienen un desempeño positivo. Los objetivos deben ser claros y se debe explicar cómo serán medidos y cuáles serán los beneficios si se alcanzan.

Las medidas de la eficacia de la ARH, y no tan sólo la medida de cada jefe, son lo que se debe proporcionar a las personas indicadas, en la fase indicada del desempeño de un trabajo y en el tiempo indicado para la organización.

3. *Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.* Antes se hacía hincapié²² en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado

²² Hincapié: Significa dar importancia a una cosa, destacándola o insistiendo en ella.

para sus competencias y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad.

Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con el trabajo que hacen. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas. Pero las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito.

4. *Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.* La calidad de vida en el trabajo (CVT)²³ se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables. Un programa de CVT procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo. La confianza de las personas en la organización también es fundamental para retener y asegurar a los talentos.

5. *Administrar e impulsar el cambio.* En decenios recientes hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Además, los profesionales de la ARH

²³ Calidad de vida en el trabajo.

deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización. Son cambios que se multiplican exponencialmente y cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones. La ARH está comprometida con los cambios.

6. *Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.* Toda actividad de ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados. Los principios éticos se deben aplicar a todas las actividades de la ARH. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir normas éticas y de responsabilidad social. La responsabilidad social no es una exigencia impuesta sólo a las organizaciones, sino también, y principalmente, a las personas que trabajan en ellas.

7. *Construir la mejor empresa y el mejor equipo.* Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos, la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración. Al lidiar con estas variables, la ARH conduce a la creación no sólo de una fuerza de trabajo fuertemente involucrada, sino también de una empresa nueva y diferente.

En resumen, el objetivo principal de la administración de recursos humanos debe tener el propósito de que sus empleados puedan cumplir sus objetivos individuales al mismo tiempo que se cumplan los de la organización, así mismo contribuyendo en la eficiencia de la organización llevando a

cabo la realización de metas y misión, teniendo competencia, desarrollo, aplicando habilidades, motivándolos y capacitándolos para lograr una satisfacción del personal.

4.2.4.1 Definición y funciones de las principales áreas que componen el departamento de recursos humanos

- *Reclutamiento de Personal:*

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no. Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

“Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.” Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento, ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el

reclutamiento es una función de staff²⁴, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización. Se trata del proceso mediante el cual un cazatalentos o headhunter de la organización busca e intenta captar nuevos empleados y/o profesionales que, a primera vista, demuestran tener las habilidades necesarias para cubrir una vacante.

Los cazatalentos pueden encontrar potenciales candidatos mediante distintos canales, como redes sociales, anuncios en periódicos, perfiles en redes sociales profesionales, etc. A veces también se intentan atraer candidatos que ya trabajan en otra compañía del mismo sector.

En cualquier caso, se trata de una actitud activa por parte de la empresa. Es decir, que reclutar implica tomar la iniciativa, en lugar de simplemente dejar que los candidatos lleguen a nosotros.

²⁴ Staff: Conjunto de personas que forman un cuerpo o equipo de estudio, información o asesoramiento en una empresa u organización.

Ante lo anterior, es importante tener una correcta administración del reclutamiento de personal para traer e identificar candidatos cualificados y potenciales que puedan ser capaces de ocupar cargos en la organización.

El reclutamiento de personal no siempre se lleva a cabo de la misma manera, de hecho, no siempre consiste en buscar nuevos talentos externos a la organización, en determinadas ocasiones ese perfil que tanto necesitas podría estar ante tus ojos. Por eso, existen diferentes tipos de contratación de empleados:

1. Reclutamiento interno

Se refiere a la selección de uno de los empleados ya existentes de la empresa para ocupar la vacante que se necesita cubrir. No se hace una convocatoria externa que involucre a desconocidos. Esta modalidad tiene diferentes subtipos:

- *Ascenso*: También conocido como movimiento vertical. Es el proceso mediante el cual se da a uno de los empleados actuales un cargo mayor con responsabilidades y remuneraciones más altas.
- *Promoción*: Similar al ascenso, un empleado pasa a ocupar un puesto de trabajo en otro departamento de la empresa, pero con un grado de responsabilidad similar.
- *Transferencia*: Igualmente llamado movimiento horizontal, en este caso se busca a un empleado para ser transferido a otra localización cumpliendo con las mismas funciones, o bien para ocupar otro puesto con el mismo nivel de responsabilidad en la sede actual.

Lo ideal es organizar un proceso de selección donde se tengan en cuenta las respuestas de los candidatos en las entrevistas, así como también el historial de trabajo y sus desempeños.

2. Reclutamiento externo

En este caso se buscan trabajadores o profesionales ajenos a la organización con dos objetivos principales: captar un nuevo talento necesario pero inexistente en el equipo o, expandir la capacidad de gestión con más empleados, asumiendo un rol ya establecido.

El reclutamiento externo puede realizarse mediante los canales que antes hemos señalado. Pero, además, aquí también entran en juego las agencias de reclutamiento de personal. Estas son, en esencia, empresas dedicadas a la búsqueda y selección de empleados, para lo cual utilizan métodos y conocimientos especializados.

3. Reclutamiento mixto

Como su nombre indica, este tipo de reclutamiento se basa en combinar los dos anteriores. De esta manera, la selección se lleva a cabo considerando tanto a candidatos internos como externos, ampliando las opciones de encontrar a la persona adecuada.

Esta tipología puede ser tu mejor alternativa si, por ejemplo, tu empresa es aún muy joven y no estás seguro de que los empleados actuales hayan adquirido la experiencia necesaria para ocupar un cargo vacante de mayor nivel.

4. Reclutamiento 2.0

Finalmente, esta categoría no se refiere a una diferenciación entre candidatos internos y externos, sino más bien a la adopción de nuevas tecnologías para reclutar personal. Existen incluso aplicaciones móviles diseñadas para gestionar este tipo de procesos. Las empresas pueden utilizar estos recursos tecnológicos para satisfacer sus necesidades de recursos humanos.

- Selección de personal:

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

La selección de personal es el proceso que permite elegir a tu empleado ideal de entre los postulantes. Es ese momento que empieza con el contacto con el candidato y que se produce justo después del reclutamiento.

Considerando la información anterior, el reclutamiento tiene varias fases de selección y contratación de personal de nuevo ingreso o tomar en cuenta a las personas mejor capacitadas de la organización.

El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso. La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

- ✓ La selección intenta solucionar dos problemas básicos:
- ✓ La adecuación del hombre al cargo
- ✓ La eficiencia del hombre al cargo

Como sabemos, parte de la competitividad de una empresa se encuentra en su equipo de trabajo. Así que cada miembro es crucial para aportar un toque de creatividad, soluciones, ingenio e inteligencia que optimicen el funcionamiento de tu negocio. Por ello atraer el mejor talento a tu organización también es parte de una estrategia empresarial.

Entonces, el proceso de reclutamiento consiste en hallar un nuevo colaborador con las habilidades y requerimientos indispensables para desempeñar las funciones de la vacante. Por supuesto, no es un proceso sencillo, pues deberás examinar a todos los candidatos y descartar a aquellos que no cumplan con las habilidades y experiencia solicitadas utilizando las siguientes técnicas de selección de personal.

1. Búsqueda por internet:

Este es una de las herramientas de selección más usadas en la actualidad, sobre todo con la creciente virtualización del trabajo. Las empresas u organizaciones colocan su vacante en plataformas especializadas en búsqueda de empleo para que personas que cumplan con los requisitos se postulen ese medio.

Otra forma que están empezando a aplicarse es la selección de personal a través del análisis de perfiles en redes sociales. Así las organizaciones pueden conocer con más detalle la personalidad y las habilidades de sus posibles prospectos. Las plataformas que más se usan para este fin son LinkedIn, Behance y Facebook.

2. Cazatalentos:

Cuando una empresa requiere personal puede recurrir a los cazatalentos, es decir, agentes que se encargan de buscar perfiles que cuenten con habilidades y ventajas para capacitarlos e incorporarlos en un puesto de la organización. Comúnmente se utiliza el término «headhunt» para referirse a la búsqueda de personal óptimo y experimentado para cargos de alto nivel. La localización de estos candidatos puede llevarse a cabo por diversos medios como bases de datos, referencias o a través de sitios como LinkedIn.

3. Agencia de recursos humanos:

Suele pasar que el área de recursos humanos de una empresa no tiene suficiente experiencia en reclutamiento o está muy ocupada con sus funciones diarias, por lo cual recurre a una agencia especializada en contratación para encontrar al candidato adecuado para su plantilla. Una vez que la empresa le indique el perfil que se requiere, la agencia se encargará de realizar todo el proceso (búsqueda, pruebas, entrevistas y selección) para facilitar la contratación del nuevo colaborador.

4. *Base de datos interna:*

Es un directorio que se ha formado de curriculum vitae enviados con anterioridad a la organización o un repertorio de posibles candidatos que han sido considerados para la vacante con anterioridad o que ya han colaborado para la empresa como freelancers²⁵ o en proyectos. En algunos casos la empresa cuenta con un registro digital en el que resulta más fácil localizar al candidato óptimo.

5. *Referencia interna:*

También conocido como programa de referencia, es el método por el cual las empresas hacen una selección dentro de su propio equipo de colaboradores. Los encargados del reclutamiento consultan a los responsables de área o líderes quién es la persona indicada para la vacante con base en su experiencia. De este modo el empleado tiene posibilidades de movilidad o crecimiento y no tendrá que ser incorporado a la organización, pues ya sabe cómo funciona y cuáles son sus valores.

6. *Por ascenso:*

Este proceso de selección de personal interno es muy parecido al anterior, pero en este caso la elección del candidato se realiza con base en los años trabajados en la empresa y tomando en cuenta los aportes positivos que ha hecho. Esta es una excelente forma de motivar a tus empleados para que mejoren su rendimiento, pues este será reconocido y recompensado.

²⁵ Freelancers: Es una persona que trabaja por cuenta propia, es decir sin una relación de dependencia laboral.

7. *Reincorporación:*

Cuando la separación del cargo de un trabajador ocurrió de forma educada y en buenos términos, la empresa suele dejar a este empleado en su base de talentos para volver a solicitar sus servicios en un futuro con una recontratación.

8. *Reclutamiento inbound:*

Esta metodología funciona a la inversa de lo que comúnmente se acostumbra en una selección de personal: en lugar de convocar a candidatos por medio de publicaciones para contratarlos, la empresa se encarga de atraer a los mejores talentos para que se unan a su equipo. Funciona con etapas muy similares al Inbound Marketing:

- ✓ La empresa desarrolla su employer branding para atraer a los candidatos.
- ✓ Se realiza un mapa del recorrido del candidato o «candidate journey».
- ✓ Se generan contenidos de valor para atraer a los candidatos.
- ✓ Se muestran beneficios, formularios y ofertas.
- ✓ Se envían correos para iniciar la contratación.
- ✓ Capacita y genera experiencias positivas.
- ✓ Mide resultados, retroalimenta y retribuye al empleado.

Por último, también puedes combinar dos o más tipos de selección de personal, en tal caso a este método se le conoce como búsqueda mixta.

En la actualidad se debe tomar en cuenta las plataformas o herramientas que ayudan a llevar un proceso más ágil al momento de querer contratar a nuevos talentos o tomar en cuenta a personas referidas por los colaboradores de la organización.

- Diseño, descripción y análisis de cargos:

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, “puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

- Evaluación de Desempeño:

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Es fundamental que la herramienta de evaluación del desempeño mida todos los parámetros profesionales y que esa información sirva para el negocio: ya sea para solucionar conflictos, para mejorar la productividad o para formar al empleado.

La evaluación de desempeño servía en el pasado para comprobar el grado de cumplimiento de las expectativas y los objetivos propuestos a nivel individual. Sin embargo, el concepto y los métodos han variado a lo largo del tiempo para añadir aspectos como las habilidades, aptitudes, relaciones con compañeros, responsabilidad y cualquier variable relacionada con el desempeño.

Existen varios modelos de evaluación de desempeño, cada uno con sus ventajas y desventajas. Será el Departamento de Recursos Humanos de tu empresa el encargado de decidir cuál de ellos encaja mejor con los objetivos, misión y valores de tu compañía.

Primero, a modo de mención, indicamos que estas evaluaciones pueden realizarse tanto a modo individual como por equipos o departamentos.

1. Autoevaluación:

Valora su actividad y actuación respecto a unos parámetros previamente establecidos. Al evaluarse así mismo la cantidad de detalles y datos será precisa, querrá un informe lo más objetivo y realista posible. Cuando se evalúan así mismos son más comprometidos con sus tareas y más dedicados a la compañía.

2. Evaluación del desempeño 90°:

Evaluación realizada por los superiores. La opinión del responsable o jefe es esencial para el desempeño de las tareas encomendadas. Él vigilará y guiará nuestro desarrollo profesional y se encargará de dar un feedback para conocer nuestras fortalezas y debilidades. Pero su visión es única y personal, puede estar sesgada.

3. Evaluación de desempeño 180°:

Evaluación entre iguales. Cuando varios trabajadores comparten funciones o están en un mismo nivel. Se mide el desempeño conjunto. El superior conoce a su empleado por cómo se comporta

con él y cómo realiza sus tareas; sin embargo, en el día a día el trabajador se relaciona con el resto de la plantilla.

Hay responsabilidades compartidas, opiniones, datos y modos de ejecución que si no se pregunta a los compañeros es imposible tener una visión completa de cómo es y cómo trabaja una persona. Así, un compañero puede explicar por qué es un activo valioso para la empresa y en qué se equivoca o debe mejorar. O puede confirmar aciertos o dudas que se ha planteado la dirección.

- **Compensación y Beneficios Sociales:**

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado. Ha sido estrechamente ligada a la retribución económica, es decir, el salario, bonos y pagas extra. Con los años, la parte de retribución no económica, es decir, en especie, fue aumentando con los llamados “beneficios” que engloban tanto la Retribución flexible como los beneficios sociales.

Los beneficios sociales: Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados”. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa. Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

El dinero no es la única forma de compensar a las personas y al talento humano, y a pesar de que está muy bien valorado por los empleados, hay cosas que ni siquiera el dinero puede pagar. Por eso, un buen programa de compensaciones y beneficios debe incluir diferentes tipos de compensaciones laborales siguientes.

1. Compensación y beneficios en especie

Los empleados pueden recibir todo tipo de compensaciones y beneficios en forma de especies. Antiguamente esto podría referirse solamente al producto que producía la empresa, pero hoy en día esto va mucho más allá, aunque también puede ser uno de los beneficios. En este apartado se incluyen todo tipo de compensaciones materiales y servicios, como, por ejemplo:

- ✓ Descuentos en la adquisición de productos/servicios de la empresa
- ✓ Vehículo de empresa
- ✓ Seguro médico
- ✓ Plan de pensiones privado
- ✓ Formación y titulaciones oficiales
- ✓ Acciones de la empresa
- ✓ Tickets restaurante
- ✓ Tickets guardería o guardería privada

2. Compensación y beneficios estratégicos

Dentro de un plan de compensación laboral también se pueden incluir una serie de beneficios estratégicos que están relacionados principalmente con el puesto de trabajo. Son ventajas que permiten al empleado disponer de una mayor flexibilidad horaria o laboral, como, por ejemplo:

- ✓ Flexibilidad horaria de entrada y salida
- ✓ Jornada intensiva
- ✓ Teletrabajo
- ✓ Días libres

3. Compensación laboral económica

Por último, la compensación laboral más tradicional y básica es la económica. Se trata de una forma de compensar el esfuerzo y la dedicación de los empleados, así como de ofrecer un salario justo y competitivo, algo indispensable para retener el talento. Además del salario mensual se pueden recibir compensaciones extras como:

- ✓ Pagas extraordinarias
- ✓ Pagas de beneficios
- ✓ Remuneración por desempeño y/o productividad
- ✓ Comisiones por ventas
- ✓ Primas por objetivos

- Higiene y Seguridad:

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

4. Higiene Industrial:

Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas de su puesto y al entorno físico donde las desempeña.

Es el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales con base en el estudio y el control de dos variantes: el hombre y su entorno laboral.

5. Seguridad Laboral:

La Seguridad en el Trabajo se refiere al conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, así como la implantación de prácticas preventivas.

Las actividades de seguridad de una empresa son:

- ✓ Actividades de seguridad en las instalaciones
- ✓ Actividades de seguridad para la zona de trabajo
- ✓ Actividades destinadas a dar seguridad a: Tareas, equipos, personal, material

Entre los principales objetivos de la higiene laboral están:

- ✓ Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
 - ✓ Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o con discapacidades físicas.
 - ✓ Prevenir que se agraven las enfermedades y las lesiones.
 - ✓ Conservar la salud de los trabajadores y aumentar su productividad por medio del control del ambiente laboral.
-
- Entrenamiento y Desarrollo:

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

Según Guerrero, J. (2015) es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado. Ha existido desde las sociedades primitivas cuando los mayores enseñaban a los jóvenes y niños a trabajar.

6. Mejora sus habilidades y conocimiento:

El entrenamiento de empleados puede ayudar a identificar las brechas en sus habilidades sobre las cuales se puede trabajar. También les enseña las habilidades técnicas y blandas que son necesarias para el trabajo o para desarrollarse en un rol nuevo.

7. Mide su desempeño:

Las revisiones de desempeño pueden ser desmoralizantes, especialmente si los empleados reciben los mismos comentarios vacíos año tras año. Un programa de entrenamiento de empleado le da a la compañía y al empleado la información necesaria para medir el desempeño de los empleados con exactitud. Las entrevistas de progreso se vuelven más valiosas.

8. Prepara a los empleados para más responsabilidades:

Les ayuda a saber exactamente en dónde necesitan mejorar para que puedan entregar un mejor trabajo y estar listos para más responsabilidades más rápidamente. Pueden fácilmente avanzar a una posición más alta o gerencial.

- Relaciones Laborales:

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

Una relación laboral es aquella comunicación que se realiza de acuerdo con un contrato escrito entre un empleador y un empleado. En la mayoría de los países no se permite la celebración verbal de contratos de trabajo entre un trabajador y un empleador.

La importancia de un contrato escrito es necesaria porque supone un grado de protección suficientemente elevado de los empleados frente a posibles despidos. El contenido de esas relaciones jurídicas se reduce en la mayoría de los casos al hecho de que un empleado se compromete a realizar un trabajo en su especialidad.

✓ Regulación de las relaciones laborales

Las relaciones laborales pueden regularse mediante la celebración, complementación o modificación por parte de los empleados y los empleadores de convenios colectivos, acuerdos y contratos de trabajo de conformidad con la legislación laboral.

Los convenios colectivos, acuerdos y contratos de trabajo no pueden coexistir con condiciones que den lugar a una reducción del nivel de derechos y garantías de los empleados, tal como lo establece la legislación laboral. Si esas condiciones se incluyen en un convenio colectivo, un contrato de trabajo o un acuerdo, no pueden aplicarse.

- Desarrollo Organizacional:

“EL DO²⁶ se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.” Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

Es también una forma de ver el funcionamiento interno de una organización como vehículo para adaptarse a los retos externos.

A diferencia de los recursos humanos tradicionales, el desarrollo organizacional tiene como objetivo hacer avanzar a la empresa mediante el desarrollo y la evolución de las personas. Pretende acompañar a los directivos y apoyarlos para los cambios futuros.

²⁶ DO: Desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional consiste en estudiar los comportamientos que convierten a las organizaciones en entidades eficaces y funcionales.

El departamento de Recursos Humanos se encarga de evaluar a las empresas detalladamente para determinar los cambios que podrían ayudar a que estas organizaciones se conviertan en las mejores de su área.

El desarrollo organizacional es una práctica sistemática y planificada en las creencias, actitudes, comportamiento organizacional y valores de los empleados, para mejorar su crecimiento individual y empresarial.

✓ Características del desarrollo organizacional

Entre las características más importantes del desarrollo organizacional se encuentran las siguientes:

- ✓ A diferencia de otros enfoques, el desarrollo organizacional es una estrategia que permite realizar un cambio planificado.
- ✓ Permite que las empresas se adapten a los cambios de forma efectiva y garantiza que todas las partes que la conforman se encuentren bien coordinadas para resolver los problemas y oportunidades que brinda el cambio organizacional.
- ✓ El desarrollo organizacional se preocupa por diversos grupos de la organización y la interacción entre ellos, sus procesos y actitudes.
- ✓ Enfatiza en la investigación-acción, que es la solución de problemas reales y continuos.
- ✓ Asume que cada cultura empresarial es diferente, por lo que no existe una solución única a los problemas. En cambio, se desarrollan relaciones consistentes con la cultura.

- ✓ El objetivo principal es construir un mejor trabajo en equipo, uniendo a todos los grupos de la organización, creando un grupo integrado y cooperativo. Esto ayudará a tener un mejor desempeño laboral.

- Base de datos y sistemas de Información:

“El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información”. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

- ✓ *Manual*: Es cuando se efectúa de una manera manual, utilizando fichas, talonarios, mapas, etc. Con o sin ayuda de máquinas de escribir, de computadoras o de cualquier otro aparato recolector de información.
- ✓ *Semiautomático*: Es cuando presenta características del procesamiento manual unidas a las características del proceso automático, es decir, cuando se utilizan máquinas de contabilidad en las cuales el operador introduce fichas, talonarios o información uno tras otro (lo que constituye el procesamiento manual) y, después de recibir la ficha y los datos iniciales, la máquina realiza numerosas operaciones consecutivas ya programadas, sin la intervención del operador (lo que constituye el procesamiento automático).
- ✓ *Automático*: Es cuando la máquina está programada para que realice determinado conjunto de operaciones, desarrolla la secuencia sin que haya la necesidad de intervención humana

entre un ciclo y los siguientes. Por lo general este ciclo es realizado por medio de las computadoras.

- Auditoria:

La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

Principio de que el objetivo de la auditoría es velar por la eficacia de la compañía, es necesario que esta estudie todos los hechos en función de cómo contribuyen al desarrollo propio además de intentar dar la respuesta adecuada y esperada por parte del personal, pues no debemos olvidar que las personas fijan aspiraciones con respecto a una compañía y es nuestra obligación cumplirlas sus objetivos son los siguientes.

- ✓ Evaluar todas las políticas internas, programas y planes de carrera, promoción, etc.
- ✓ Definir los objetivos que cada actividad debe cumplir.
- ✓ Evaluar la calidad del desempeño de cada persona implicada.
- ✓ Motivar a los profesionales de los Recursos Humanos a asumir nuevos retos.
- ✓ Minimizar los costes del departamento.
- ✓ Optimizar el rendimiento del área modificando los flujos de trabajo, siempre que sea necesario.

- ✓ Orientar la finalidad del departamento de RR. HH. hacia las buenas prácticas con las personas.
- ✓ Conocer la organización humana de la compañía.
- ✓ Identificar a las personas responsables de cada labor.
- ✓ Detectar y tratar los posibles problemas que afecten a la organización de la empresa.
- ✓ Promover los cambios que contribuyan a mejorar el desempeño de los Recursos Humanos.

4.3 La Administración del Talento Humano

La administración del talento humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

Por otra parte, consiste en la planeación, organización de desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que las organizaciones constituyen el medio que permita a las personas que en ella colaboran lograr sus objetivos individuales, relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Los elementos del talento humano tratan de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen al máximo, con una actitud positiva, disponible y favorable.

En administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. En la actualidad se está utilizando

el término Talento Humano. Pero lo más frecuente, es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

El objetivo básico que persigue la función del talento humano con estas tareas es alinear el área o profesionales de recursos humanos con la estrategia de la organización, lo que permitirá implementarla a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que las personas son consideradas agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

La administración del talento humano analiza varios aspectos como, la cultura que existe en cada organización, la estructura organizativa, características del contexto ambiental, la misión y la visión del negocio en la organización, la tecnología que utiliza, sus procesos internos, el estilo de administración, factores que son analizados en beneficio de la organización.

De acuerdo con la información anterior, se da a conocer que la administración del talento humano en las organizaciones nos ayuda a tener mejor control de las capacidades humanas, identificando el desarrollo y evaluación de las competencias en relación con su nivel profesional, formación y habilidades.

4.3.1 Características de la administración del talento humano

- *La primera característica de este contexto es la complejidad:*

Es la manera que las personas y la organización se relacionan para alcanzar sus objetivos, varía de una organización a otra. Algunas organizaciones se caracterizan por una visión democrática y abierta para tratar a las personas, mientras que otras parecen haberse detenido en el tiempo y espacio con la adopción de políticas anacrónicas y retrogradadas.

La segunda característica es el cambio:

El mundo atraviesa por grandes transformaciones, en los aspectos económicos, sociales, tecnológicos, culturales y demográficos. Estos cambios ocurren cada vez más rápido e imprevisible.

Las organizaciones, la creciente velocidad de cambios, ya no tardan en incorporarse a su comportamiento y estructura organizacional, las innovaciones que ocurran a su alrededor, el problema es que muchas organizaciones no tienen la menor idea de que el mundo se modifica y se olvidan de cambiar.

Como sabemos, la administración del talento humano no es una tarea muy sencilla, cada persona es única y puede percibir la misma acción de diferente forma, según la influencia de muchas variables. Entre ellas, las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos, ya que son muy diversos.

4.3.2 Objetivos de la administración del talento humano

Los objetivos de la administración del talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización; estos son:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: Se refiere al cumplimiento de estos.
2. Proporcionar competitividad a la organización.: Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
3. Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas: Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.
4. Incrementar la satisfacción en el trabajo: Las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.
6. Administrar y generar cambios: Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles

y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.

7. Mantener políticas éticas y de transparencia: Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.
8. Sinergia: Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.
9. Diseñar el trabajo individual y en equipo: El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización.
10. Recompensar a los talentos: Es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa.
11. Evaluar su desempeño: La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización.

Existen trabajadores que están insatisfechos con el empleo actual o el clima organizacional, convirtiéndose en una preocupación para los gerentes; estos problemas, si no se resuelven al momento, se convertirán en urgencias por resolverse. En las empresas, existe un sinnúmero de

problemas y conflictos que deben ser resueltos por las personas que trabajan en la organización; para ello es necesario contar con trabajadores calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos.

Aun cuando los activos financieros y el equipamiento de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados tienen su importancia considerable, el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización; la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente, es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en la relación organización-empleados.

De acuerdo con lo anterior, los objetivos de la administración del talento humano se centran en retener e identificar candidatos que formen equipos con potencial para obtener resultados en el desempeño de cada uno de los empleados en la organización y que ayuden con el cumplimiento de las metas de esta.

4.4 Procesos que involucran la Gestión del Talento Humano

El proceso es un conjunto o encadenamiento de fenómenos, asociados al ser humano o a la naturaleza, que se desarrollan en un periodo de tiempo finito o infinito y cuyas fases sucesivas suelen conducir hacia un fin específico, la gestión del talento humano es el conjunto de procesos dentro de una empresa para captar, desarrollar, impulsar y retener a los colaboradores.

La gestión de talentos es decisiva. Lo natural es que se manifieste en un complejo y práctico diseño a medio y largo plazo del negocio. Para lo cual, el esfuerzo se centra en apoyar a las personas que realizan ciertos procesos clave dentro de la organización.

- *Planificación de recursos humanos:*

Es la proyección estratégica propiamente dicha, así como el plan de reconocimiento y retención del talento. Es un elemento manifiesto, pero necesita de una excelente planificación de recursos humanos. La planificación de los recursos humanos ha de poder conciliar dos cuestiones discordantes:

- ✓ La visión colectiva: disposición de efectivos, progreso común del empleo, pirámide de las jerarquías y categorías profesionales de los empleados.
- ✓ Las necesidades individuales: exploración de los derechos y pautas personales, la adquisición de nuevas cualificaciones y la posibilidad para cada asalariado de llegar a ser responsable de su desarrollo individual.

- *Reclutamiento:*

Se refiere a la aptitud necesaria para captar y contratar talento; un reclutamiento práctico necesita de una estrategia oportuna. Además, para conseguir una mejor imagen es más que necesario diseñar una estrategia fundada en el employer branding²⁷.

²⁷ Employer branding: Marca de una empresa como empleador. En otras palabras, la imagen que tiene una compañía no sólo hacia sus clientes sino también hacia sus propios empleados y, sobre todo, la imagen que perciben sus posibles candidatos.

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe de decidir si llevara a cabo el reclutamiento interno (entre el personal de la corporación) o externo (entre capital humano disponible en el mercado de trabajo externo). Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar que conviene en cada situación.

- *Fines e importancia del reclutamiento:*

El propósito final de reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir más concretamente los fines del reclutamiento se pueden concentrar en:

1. Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento partiendo de la información suministrada por la planificación de Recursos Humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
2. Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir con el mínimo coste para la organización.
3. Aumentar la tasa en el proceso de selección al reducir el número de candidatos con suficiente o excesiva cualificación.
4. Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.

- *Cumplir la normativa jurídica existente:*

1. Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
2. Evaluar la eficiencia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.

- *La incorporación a la empresa:*

Permite a los nuevos trabajadores ya formados transformarse en sujetos rentables y provechosos dentro de la organización.

Objetivos en la incorporación de un empleado

- ✓ Los nuevos empleados deben sentirse bien recibidos e integrarse lo antes posible en el equipo.
- ✓ Tienen que relacionarse rápidamente y hacer nuevos contactos, incluyendo otros departamentos.
- ✓ Pueden realizar el trabajo que se espera de ellos, y no se les carga ni con demasiado ni con demasiado poco trabajo.
- ✓ Los nuevos empleados se quedan en la empresa lo más posible y tienen que recordar con satisfacción su primer día y primeras impresiones de la empresa.

- *Plan Estratégico:*

Es la fase de crecimiento e implementación de objetivos susceptibles de ser cuantificados con los que alcanzar las metas e intenciones previstas. Es revisable un programa de reconocimiento de

empleados eficaz ayuda siempre a fomentar la creatividad en los empleados, mejora la productividad y consigue una menor rotación del personal

Un plan estratégico se debe establecer de manera general con una vigencia de entre uno y cinco años, pero lo habitual es que se hagan a tres años. Evidentemente, este plazo puede variar en función de cada caso en particular.

Un plan estratégico de una empresa es un documento que detalla la manera en que tu negocio se va a desarrollar a corto, mediano y largo plazo. Este plan se basa en proyecciones cuantitativas y cualitativas para determinar cuáles son los paradigmas que la empresa debe seguir para lograr sus objetivos y aumentar su rentabilidad.

- *Evaluaciones 360°:*

La evaluación 360° es un mecanismo capaz de analizar los resultados del trabajo de los empleados de forma integral.

Definir qué es la evaluación 360 grados puede resultar complicado a priori²⁸, pues se trata de un tipo de evaluación del desempeño integral que se basa en las relaciones que tiene el empleado. El formato de evaluación 360 se basa en un análisis en el que la retroalimentación resulta

²⁸ *Priori*: Indica que algo que afecta a un determinado hecho o asunto se decide o se hace antes de conocido su resultado o el fin de su desarrollo, o sin tener en cuenta las circunstancias que afecten al hecho o asunto en cuestión.

fundamental, pues los resultados se obtienen del feedback²⁹ que da su entorno profesional: jefes directos, subordinados, clientes internos y externos, y compañeros.

- *Desarrollo del liderazgo:*

Se trata de actividades intencionales dirigidas esencialmente a objetivos de mejora de la calidad en las habilidades de liderazgo de un trabajador. El estilo de liderazgo influye mucho en el tipo de relaciones que se establecen en el trabajo y en el ambiente laboral, además de ser un factor decisivo para la consecución de los objetivos empresariales.

Existen diferentes estilos de liderazgo y cada uno de ellos tiene sus pros y sus contras. Y dependiendo de los trabajadores y las fórmulas de trabajo, un concreto estilo de liderazgo puede ser más adecuado que otro.

- *Desarrollo profesional:*

Es el proceso que implanta fines y objetivos que se vinculan con los proyectos de logro individuales, es decir, planificación de carrera. Este documento necesita revisiones periódicas. Lo recomendable sería hacerlo, al menos, dos veces por año. Con más frecuencia permite renovar un análisis de carrera, a la vez que obtener una nueva perspectiva.

²⁹ Feedback: Es un proceso de comunicación en donde un empleado recibe un análisis y valoración de sus actitudes, habilidades, virtudes y puntos de mejora.

- *Programas de reconocimiento:*

Este método permite observar y estimular de manera regular tanto a las personas como a los equipos que colaboran, mediante pautas, acciones y premios, para el éxito de la organización.

Un programa de reconocimiento de empleados eficaz ayuda siempre a fomentar la creatividad en los empleados, mejora la productividad y consigue una menor rotación del personal. Un programa de reconocimiento al empleado destacado ayuda a la motivación general de todo el personal.

- *Competencias:*

Son aquellos estilos, comportamientos, singularidades, destrezas y atributos de la personalidad que reconocen a los empleados con éxito. Las competencias profesionales son experiencias y vocaciones, propias de las personas, que les permiten realizar un trabajo con éxito.

Esfuerzo metódico y ordenado fomenta la retención del mejor talento y la creación y el fomento de un ambiente de trabajo agradable y acogedor

Las competencias técnicas de una profesión, por ejemplo, son requeridas para los empleadores. Pues valoran todas aquellas competencias transversales que ayudan a diferenciarlo de los demás, por tanto, le dan una capacidad cualificada para un tipo de trabajo determinado.

- *Retención del personal:*

Esfuerzo metódico y ordenado que se centra no solo en la retención del mejor talento de una organización, sino también en la creación y el fomento de un ambiente de trabajo agradable y acogedor. Además de una cultura que consiga que la gente desee quedarse.

Dadas las condiciones económicas actuales, las compañías necesitan bajar costos. Esto crea el ambiente idóneo para elaborar un sistema de gestión del talento como medio de optimización del rendimiento de cada empleado. Sin embargo, este concepto es aún hoy un principio emergente. Solo un 5% de las organizaciones mercantiles afirman tener una estrategia de gestión del talento con sus respectivos programas operacionales confeccionados.

En referencia a los detallado con anterioridad, los procesos son los que establecen planes que involucran los objetivos de los colaboradores, para que así puedan planificar una carrera profesional dentro de la empresa, ya que estos procesos son esenciales en la empresa para poder crear un reclutamiento efectivo, la selección de personal eficiente y personal capacitado que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos.

4.5 Desarrollo del Talento Humano y Desarrollo Organizacional

Se podría definir desarrollo como las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante. Cuando hablamos de "autodesarrollo de competencias" nos referimos a las acciones que cada uno quiere encarar para alcanzar el nivel de madurez o perfección que en

esa competencia desea tener. Para que esto sea factible deberá tomarse algún parámetro de comparación, por ejemplo, la evaluación de desempeño u otra evaluación que haya determinado el grado de desarrollo, que un individuo tiene, o no, de una o varias competencias.

Por lo tanto, cuando se habla de desarrollo de competencias se hace referencia a una serie de actividades que se realizan con el propósito de mejorar la performance o el desempeño en una competencia en particular, ya que el desarrollo de talento es el conjunto de iniciativas que se adoptan en una empresa con la intención de promover el crecimiento profesional de su plantilla. Y, esta estrategia busca capacitar a los empleados para asumir nuevas funciones y crecer dentro de la empresa.

Adicional, el desarrollo de talento humano es una estrategia a largo plazo que arranca en el momento mismo de la contratación y se mantiene durante toda la trayectoria del trabajador en la empresa. La formación continua es el pilar básico del desarrollo de talento, pero también se incluyen medidas para mejorar la satisfacción laboral.

4.5.1 Las Dimensiones del Desarrollo del Talento

Para implementar programas de desarrollo personal en las empresas con éxito resulta indispensable establecer las dimensiones en las cuales se centrará el plan propiamente dicho. Se trata de un conjunto de ítems que incluye tanto aspectos profesionales como personales.

- *Actitud:* La predisposición del trabajador para crecer dentro de la empresa y realizar un pequeño esfuerzo para conseguirlo es imprescindible y cuando no sea positiva, conviene modificarla.

- *Aptitud:* No todos los empleados presentan las mismas facilidades para avanzar en su formación o asumir nuevos roles o responsabilidades. Conviene tenerlo presente para adaptar el plan a cada perfil de trabajador.
- *Vocación:* Los trabajadores tienden a alcanzar más rápidamente su nivel óptimo de desarrollo profesional cuando cumplen funciones que les resultan especialmente atractivas.
- *Motivación:* Vinculado con lo anterior, el desarrollo humano será más intenso y efectivo cuando mayores sean los niveles de motivación de la plantilla.
- *Satisfacción laboral:* Aunque suelen ir de la mano, el desarrollo profesional no siempre se traduce en empleados satisfechos, por lo que conviene no dejar de interesarse por las impresiones y las aspiraciones de la plantilla.
- *Técnicas de aprendizaje:* Es la parte más práctica en cualquier estrategia de desarrollo de talentos Recursos Humanos e incluye las medidas concretas para formar y capacitar a los empleados.

Los departamentos de Recursos Humanos pueden utilizar numerosas pruebas para medir y valorar el rendimiento de sus trabajadores y comprobar sus competencias y habilidades con el propósito de tener un personal capacitado, cualificados e influyente, que el personal pueda tener crecimiento y responsabilidad en diferentes áreas así ellos puedan alcanzar un nivel óptimo de desarrollo

profesional creando motivación, satisfacción laboral y un buen aprendizaje. A su vez métodos de evaluación que estimulen la proyección y potencial de cada trabajador

4.5.2 Desarrollo Organizacional

Es el conjunto de métodos y procesos puestos en marcha para maximizar el potencial humano de las organizaciones. Es también una forma de ver el funcionamiento interno de una organización como vehículo para adaptarse a los retos externos.

A diferencia de los recursos humanos tradicionales, el desarrollo organizacional tiene como objetivo hacer avanzar a la empresa mediante el desarrollo y la evolución de las personas. Pretende acompañar a los directivos y apoyarlos para los cambios futuros.

Argyris Chris³⁰: El corazón de Desarrollo Organizacional es lo concerniente a vitalizar, energizar, actualizar, activar y renovar las organizaciones a través de técnicas y recursos humanos.

Beckhard³¹: Indica que es un esfuerzo planificado de toda la organización, organizado y manejado desde el nivel más alto de la organización, a través de intervenciones deliberadas en los “procesos” organizacionales, utilizando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

De lo contrario Chiavenato, quien dice que el desarrollo organizacional es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de

³⁰ Argyris Chris: Es conocido como cofundador de desarrollo organizacional y conocido por su trabajo fundamental en organizaciones de aprendizaje

³¹ Beckhard: Fue fundador del campo del desarrollo organizacional, consultor pionero en temas de administración del cambio,

tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.

4.5.2.1 Características del Desarrollo Organizacional

Entre las características más importantes del desarrollo organizacional se encuentran las siguientes:

- ✓ A diferencia de otros enfoques, el desarrollo organizacional es una estrategia que permite realizar un cambio planificado.
- ✓ Permite que las organizaciones se adapten a los cambios de forma efectiva y garantiza que todas las partes que la conforman se encuentren bien coordinadas para resolver los problemas y oportunidades que brinda el cambio.
- ✓ El desarrollo organizacional se preocupa por diversos grupos de la organización y la interacción entre ellos, sus procesos y actitudes.
- ✓ Enfatiza en la investigación-acción, que es la solución de problemas reales y continuos.
- ✓ Asume que la cultura organizacional es diferente, por lo que no existe una solución única a los problemas. En cambio, se desarrollan relaciones consistentes con la cultura.
- ✓ El objetivo principal es construir un mejor trabajo en equipo, uniendo a todos los grupos de la organización, creando un grupo integrado y cooperativo. Esto ayudará a tener un mejor desempeño.

4.5.2.2 Importancia del Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional ayuda a tener una cultura de mejora continua y a que todos estén alineados a los mismos objetivos. Además, hace posible que se adapten fácilmente a los cambios, que sean capaces de concentrarse, de trabajar, de mejorar la calidad y la velocidad para tomar decisiones, un requisito básico en esta industria.

El desarrollo de la organización se encuentra enfocado en la acción, en mejorar la situación actual y prevenir las acciones futuras. Con esto es posible adaptarse exitosamente al entorno, a los rivales y a las preferencias de los consumidores.

4.5.2.3 Beneficios del desarrollo organizacional

Poner en práctica una estrategia de desarrollo organizacional tiene muchos beneficios, los más importantes son los siguientes:

1. Mejora continua:

Cuando una empresa pone en práctica el desarrollo organizacional se compromete a mejorar continuamente los procesos, creando estrategias, implementándolas, evaluándolas y realizando los ajustes necesarios para mejorar.

El desarrollo organizacional es un enfoque que incluye tanto el cambio interno como externo, lo que permite la renovación total de una empresa.

2. Mayor comunicación:

La continua comunicación y feedback al empleado permite mejorar la relación y el proceso de retroalimentación entre los empleados. Lo que hace posible que las metas y valores de la empresa se alineen.

Al tener una comunicación honesta, fomentas una mayor comprensión de la necesidad de cambio dentro de la organización en cada uno de los niveles que la construyen.

3. Desarrollo de los empleados:

El enfoque es mejorar significativamente la comunicación organizacional, de esta manera es posible influir en los empleados y lograr los cambios deseados.

La necesidad de que los empleados puedan desarrollarse se debe a que la industria se encuentra en un cambio constante, por lo que las organizaciones necesitan mejorar las habilidades de su personal y para lograrlo aplican programas de aprendizaje, capacitación, mejora de habilidades, etc.

4. Mejoras en los productos y servicios

Uno de los beneficios más importantes del desarrollo de la organización es que conduce a mejorar también los productos y servicios.

Cuando una organización recompensa y motiva a su personal, el compromiso de los empleados aumenta, y también lo hace la innovación de productos a través de análisis competitivos, estudios de mercado, etc.

5. Mayores ganancias

El último de los beneficios del desarrollo organizacional es que, gracias a la innovación y el aumento de la productividad, es posible incrementar la eficiencia y las ganancias en una empresa.

La alineación de los objetivos ayuda a reducir los costos que conlleva la rotación de empleados y permite enfocarse en el desarrollo del producto y el aumento de la calidad.

4.6 Cultura y Clima Organizacional

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidas a través de los valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización. La cultura organizacional muestra aspectos formales y estructurados que se pueden percibir como son las políticas y directrices, métodos y procedimientos, objetivos, estructura organizacional y la tecnología utilizada. A un que también oculta aspectos informales como sentimientos, actitudes, valores, etc. Estos aspectos son los más difíciles de comprender e interpretar y son resistentes a cambios y transformaciones.

La cultura organizacional es aquello con lo cual una empresa nace, crece y permanece, pero por sobre todas las cosas es aquello que fomenta a todos los colaboradores de la empresa, siendo los

agentes más importantes los directivos y gerentes, puesto que ellos son quienes llevan las riendas de los equipos, hablamos de la misión, visión y valores de una empresa.

Ante lo anterior, cabe destacar, se trata del conjunto de creencias que se crean con valores, actitudes y expectativas que se comparte con el personal de la organización, tienen significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales.

4.6.1 Características de la cultura organizacional

- *Es multifactorial:*

La cultura organizacional nunca depende exclusivamente de un número reducido de agentes. Por el contrario, está determinada por diversos factores: internos o externos, deliberados o accidentales y positivos o negativos.

Esto significa que las organizaciones están sujetas a las condiciones sociales en las que se enmarcan; por lo que intentar controlar a la perfección la construcción de una cultura dentro de las empresas es simplemente imposible.

- *Es producto de la interacción:*

Los factores que influyen en la conformación de una cultura empresarial nunca actúan de manera aislada. En contraposición, siempre hay una serie de factores interrelacionados que están

configurando el modo en que se vive dentro de una organización y la forma en que esta es percibida desde fuera.

Existen relaciones verticales que surgen desde el interés y diligencia de los líderes de la organización, quienes encauzan los esfuerzos colectivos de acuerdo con ciertos fines. Esto lo hacen mediante la creación de códigos de buenas prácticas, normas y fórmulas de trabajo definidas.

Existen relaciones horizontales que complementariamente emanan de las relaciones entre miembros de la comunidad, ya sean empleados o colaboradores, y que pueden diferir de los intereses de los niveles superiores.

Existen elementos externos como la organización política, los cambios sociales o las dinámicas económicas que intervienen directamente en los objetivos, valores y métodos de trabajo de las organizaciones.

- *Incide en la vida interna de la empresa:*

Todos estos elementos en conjunto afectan directamente la forma en que se trabaja dentro de una organización. Esto se debe a que las empresas deben responder siempre a las necesidades de los consumidores, por lo que su cultura organizacional debe modificarse con el fin de satisfacer las exigencias de las audiencias comerciales.

Estas adaptaciones son las que permiten la supervivencia de las compañías y, en muchos sentidos, son inevitables, ya que el desarrollo de la sociedad, de la tecnología y de los valores sociales no puede detenerse.

- *Afecta la percepción externa de la compañía:*

A pesar de que la cultura organizacional siempre está condicionada por los cambios externos en la sociedad, muchas veces los empresarios y líderes se niegan a modificar sus valores, filosofía o ambiente de trabajo, debido a que han impuesto su percepción en la organización. Esto puede afectar la imagen pública que las audiencias tienen de una marca.

La cultura organizacional siempre se hace transparente a los consumidores, por lo que las empresas deben tener mucho cuidado a la hora de diseñar sus mensajes y ser coherentes con el discurso que está detrás de sus productos, servicios o labores.

4.6.2 Tipos de cultura organizacional

- *Cultura organizacional orientada al poder:*

Su objetivo es la competitividad empresarial, por eso los valores y la cultura en general están orientados a destacar su posición en el mercado. El liderazgo empresarial es su principal vertiente. Esta cultura ve al empleado como quien presta un servicio. Llama a formar grupos de trabajo entre los directivos de área únicamente cuando surgen problemas; fuera de estos incidentes, el trabajo es individual y la información de cada área es privada.

- *Cultura organizacional orientada a las normas:*

Busca la estabilidad y seguridad de la compañía con un cumplimiento estricto de las normas y reglas internas; por lo tanto, es común que se apliquen sanciones a todo el que las infringe. Se apega a los procesos, protocolos y procedimientos para garantizar un funcionamiento correcto, por lo que establece funciones y responsabilidades.

- *Cultura organizacional orientada a los resultados:*

Su objetivo es la eficacia y la optimización de los procesos laborales; además, prioriza las metas a corto plazo y fomenta el ahorro de recursos, tanto materiales como humanos.

- *Cultura organizacional orientada a las personas:*

Esta cultura se centra en el desarrollo personal y profesional de su equipo de trabajo, fomenta valores sociales e incita a la motivación y la creatividad. También es incluyente y busca la satisfacción de los clientes y de los colaboradores.

En la actualidad, muchas empresas han optado por cuidar a sus empleados porque ven en ellos algo más que la prestación de un servicio: los consideran como los principales representantes de la marca.

4.6.3 Clima Organizacional

Ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en el proceso de interacción social y la estructura organizacional, que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en él.

El clima organizacional es un conjunto de propiedades medibles del entorno laboral que son percibidas de forma directa e indirecta por los empleados, y que afectan su motivación y comportamiento.

También, se define como un conjunto de políticas, prácticas y medidas de una organización que están relacionadas con la experiencia del empleado. En otras palabras, es el ambiente que se vive dentro de una organización, que puede ser tanto negativo como positivo.

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamientos.

El clima organizacional tiene que ver con el sentido compartido alrededor de las políticas, prácticas y medidas de una organización que se relacionan con la experiencia de los empleados.

Es importante resaltar que se trata de un concepto percibido por los empleados que depende del juicio de valor que puede variar grandemente de persona a persona, pues incluye dimensiones físicas, mentales y emocionales. Sin embargo, su peso radica en que tiene una influencia importante en la productividad, comportamiento y motivación de los empleados.

4.6.3.1 Tipos de Clima Organizacional

Existen diferentes tipos de clima organizacional dependiendo del enfoque que se aborde.

Generalmente se clasifican en:

- *Orientado a las personas:* Un clima organizacional enfocado en las personas es aquel que incluye un conjunto de valores y se preocupa por la responsabilidad de los resultados obtenidos por los empleados.
- *Orientado a resultados:* Son aquellas empresas que tienen como principal objetivo refinar los procesos para obtener los mejores resultados posibles.
- *Orientado a la innovación:* Este tipo de clima ocurre cuando se prioriza el tiempo y los esfuerzos en el desarrollo de herramientas y procesos nuevos e innovadores.

Es importante tener un correcto clima organización que nos ayude a tener el control sobre el impacto de las políticas, los procedimientos y los cambios que la empresa implementa y cómo los observan los colaboradores; siendo el conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que experimentan los trabajadores de una empresa en sus relaciones laborales que se traduce en su rendimiento y satisfacción laboral.

4.6.4 Diferencias entre cultura y clima organizacional

Hasta este momento hemos revisado en términos generales qué es la cultura organizacional y cuáles son sus características más importantes. Sin embargo, es posible que en este punto te preguntes si no podríamos intercambiar el concepto por el de clima organizacional. A fin de cuentas, hemos hablado de la organización que se da dentro de un grupo de personas y de la importancia que esta tiene en sus labores.

A pesar de que pueden parecer términos intercambiables, es importante tener claro que el clima organizacional no es lo mismo que la cultura organizacional, sino solo uno de sus elementos constitutivos.

Cuando hablamos de cultura hacemos referencia a todos aquellos factores que influyen en la consolidación de un sentimiento colectivo, de objetivos comunes y de formas de vivir y trabajar. Estos elementos, que desarrollaremos más adelante, involucran la filosofía de la organización, su misión, los valores que están detrás de ella y, naturalmente, la calidad del ambiente en el que se desarrollan sus miembros.

Una organización que mantenga relaciones de colaboración tóxicas, violentas o denigrantes tendrá un clima negativo, ya que estos ambientes y dinámicas de trabajo impiden la productividad y afectan el bienestar de las personas. Por el contrario, un buen entorno de colaboración hace que todos sean más productivos, que surjan metas comunes y que se promueva la salud de todos los integrantes del equipo.

- ✓ El clima organizacional es solo una parte de la cultura organizacional.

- ✓ La cultura organizacional involucra más cosas que la pura convivencia interna.
- ✓ El clima es una cuestión subjetiva, ya que depende de cómo perciben las personas, dentro y fuera de la organización, la forma en que se establece la colaboración interna.
- ✓ La cultura es una cuestión de hecho, que no depende de los criterios de nadie.
- ✓ El clima puede ser positivo o negativo; la cultura organizacional, no.

Este término tiene mucho en común con el de cultura organizacional, que hace referencia al sentido compartido asociado con las creencias, suposiciones y valores asociados con la forma en que se realiza el trabajo y las normas que guían el comportamiento organizacional.

A diferencia de la cultura organizacional, que es un concepto un poco más amplio, el clima organizacional puede segregarse en categorías concretas con una relación directa a los resultados medidos.

Esta flexibilidad lo vuelve una variable vital para aquellos en posiciones de liderazgo, que pueden medir la respuesta anticipada para una nueva política o cambio, así como las respuestas de los empleados a políticas existentes.

El clima organizacional puede servir como una métrica para medir el sentir de los empleados sobre las políticas y prácticas de sus empleadores. Al medir las lecturas de esta métrica, las políticas y acciones emprendidas pueden alinearse más con los objetivos y estrategias de la organización.

- *Cambiar la cultura y el clima organizacional:*

Para cambiar la cultura y el clima la organización debe tener capacidad innovadora, que está dada por la: Adaptabilidad, receptibilidad, flexibilidad, sentido de identidad, perspectiva del ambiente e integración.

4.7 La Innovación Tecnológica dentro de la Gestión del Talento Humano

La innovación en la gestión del talento humano se centra en dar respuestas creativas y eficientes a las necesidades operativas de las organizaciones. La tecnología ofrece un plus diferencial para impulsar el desarrollo y potencial de los trabajadores.

Si hay un concepto que cada vez es más utilizado en el entorno de la gestión de personas, ese es el de la innovación, sin embargo, en ocasiones no está claro qué es la innovación, hacia donde va, cuáles son los retos, las ganancias y las posibles dificultades.

Para tener en cuenta, la innovación no es considerada solamente como el desarrollo de nuevos productos, servicios o la inclusión de nuevas tecnologías; La innovación puede estar orientada en la generación de nuevos procesos. Así pues, optimización de estos o hasta en la generación de diferentes formas de relacionamiento dado dentro de una organización.

La innovación teniendo en cuenta el talento humano asegura el fortalecimiento de competencias como creatividad, trabajo en equipo u orientación al resultado, permitiendo alcanzar aquellos objetivos que la organización se ha planteado. Ahora bien, la innovación surge desde la generación

de ideas, ideas que en ocasiones parecen fuera de contexto o poco aplicables, sin embargo, brindan una opción dando posibilidad a la creación de diferencia ante la competencia, un cliente, o en sí, frente a la misma cultura organizacional.

Cuando una organización desea iniciar un proceso de innovación, lo primero que debe tener en cuenta es su equipo o talento humano, debe conocer sus ideales, rasgos de personalidad, sueños y motivaciones, puesto que solo a través de esto se puede apalancar el desarrollo de nuevos proyectos. Adicionalmente, es en este momento en el que el rol de los líderes cobra gran importancia, puesto que son aquellas personas capaces de dirigir, crear y reconocer en cada una de las personas aquellas habilidades que favorecerían el desarrollo de las nuevas ideas.

La tecnología de la información ha llegado al rescate de la gestión colaborando a la creación de innovaciones en la gestión de recursos humanos, no sólo por la reducción de los costos administrativos, sino también para mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios

La tecnología está jugando un papel vital en la transformación de recursos humanos. La mayor parte de las actividades de recursos humanos que eran habitualmente manuales, se han automatizado y esta transformación se debe a las TIC³² que han hecho que la mayoría de los procesos de recursos humanos sean más simple y eficaz.

³² Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

4.7.1 Beneficios de la innovación en la gestión del talento humano

Independientemente del modelo implementado, las empresas innovadoras pueden extraer notables ventajas de su apuesta por la introducción de nuevas soluciones para sus procesos.

- *Reducción de costes operativos*

Innovar en la gestión del talento humano permite a la empresa mantener todas las funciones que venía desempeñando hasta ahora, pero con una menor necesidad de destinar recursos humanos a tal fin. Esto puede tener una doble lectura. Por un lado, permite dedicar una mayor parte del horario de los trabajadores a tareas de mayor valor agregado. Por otro, puede permitir reducir la fuerza laboral y, con ella, los costes operativos.

- *Gestión más eficiente de los RR. HH.*

Ahondando en el punto anterior, la innovación en la gestión del talento humano “libera” recursos humanos para que estos puedan destinarse a otras funciones. Esto puede ser una buena alternativa a la contratación o al aumento de plantilla, al tiempo que, bien gestionado, puede ser un estímulo para los trabajadores.

- *Trabajo en equipo más efectivo.*

La digitalización y automatización de los procesos permite a los empleados disponer de más información sobre las diferentes tareas o funciones.

La centralización de las bases de datos contribuye a los roles de un equipo, por ejemplo, puedan acceder a los documentos pertinentes o cuenten con datos actualizados para cumplir su parte del trabajo.

- *Minimización de errores humanos.*

Es otro de los beneficios más interesantes, aunque conviene entender correctamente a qué nos estamos refiriendo.

No damos por sentado que los empleados pueden equivocarse y que las máquinas son infalibles. Sencillamente, los habituales errores fruto de la descoordinación, falta de comunicación, solapamiento de tareas, confusiones o incorrecta gestión del tiempo, son mucho menos frecuentes cuando los procesos han sido automatizados.

- *Comunicación más fluida y regular.*

Los problemas relacionados con la comunicación corporativa están detrás de algunas de las disfunciones más habituales en las empresas. Se han diseñado una guía sobre la importancia del feedback en las evaluaciones de desempeño. Y es que es un aspecto igual o más importante que el propio sistema de gestión de talento en sí. La manera en la que se transmiten los puntos fuertes o debilidades del trabajador es clave para ayudarle a desarrollar todo su talento.

En resumen, la innovación en la gestión del talento humano es ir mejorando los procesos internos de una empresa para que se apoyen en la actualidad en las nuevas tecnologías que estas aporten

proceso de mayores niveles de eficiencia en la gestión centrándose dar a conocer repuestas creativas y eficientes a las necesidades operativas de la organización.

4.7.2 Programa de Innovación en la Gestión del Talento Humano

Llegados a este punto, el proceso de automatización empresarial discurre de la mano de la puesta en marcha de un plan de transformación digital.

Y es que, prácticamente todas las funciones relacionadas con la gestión de los RR. HH. son susceptibles de ser automatizadas. Para ello, resulta imprescindible disponer de programas que se adapten a la realidad de la empresa y sean de fácil manejo.

- *Innovación en reclutamiento y selección.*

Los procesos de contratación pasan por ser una de las tareas más exigentes para los responsables de Recursos Humanos. Muchos candidatos, muchos procesos difíciles de gestionar sin la ayuda de las herramientas tecnológicas en Recursos Humanos.

La innovación en reclutamiento y selección ayuda tanto a ahorrar tiempos y costes como a asegurar que la contratación sea un éxito, que la empresa encuentre al mayor talento posible.

María Fernanda Buitrago³³ indica que el progreso tecnológico va a un ritmo rápido y tiene un alcance universal que produce soluciones adaptativas por parte de las organizaciones. Las nuevas

³³María Fernanda Buitrago: Administradora de Negocios y Especialista en gestión del talento humano.

tecnologías cambian los procesos, hacen que operaciones sean más sencillas y generan una transformación en las competencias necesarias y en los departamentos de Recursos Humanos.

Las nuevas metodologías, las nuevas prácticas y hasta nuevos comportamientos, han hecho que la gestión del Talento Humano haya dado un giro de 180 grados, llevando a los líderes de esta área a evolucionar, a crear y/o implementar metodologías vanguardistas que les permitan gestionar de manera más eficiente sus propios procesos, viendo cómo la historia nos muestra lo lejos que han quedado los anuncios en los periódicos y aquellos muebles llenos de CVS archivados.

Los trabajos que antes eran manejadas por ejecutivos de recursos humanos ahora han sido tomados por los sistemas y equipos diseñados específicamente para el trabajo. Por ejemplo: se almacenan digitalmente los datos de empleados incluyendo fotos, análisis, imágenes de estudios médicos, siempre que no violen la legislación de privacidad.

- *El Software ERP³⁴*

Ayuda en la gestión de las nóminas, la gestión del tiempo de los empleados, la asignación de tareas, el control de fichas o legajos de personal. Sirve para hacerse cargo de distintas operaciones internas de una empresa, desde producción a distribución o incluso recursos humanos.

Un paquete ERP automatiza los procesos empresariales, aumentando la productividad y reduciendo los costes. Los datos actuales sobre producción, compras y ventas, logística y

³⁴ ERP: Planificación de recursos empresariales

administración pueden enlazarse para que los procesos se controlen automáticamente y funcionen así con mayor eficacia.

Las principales ventajas de un sistema ERP son:

1. Automatización de procesos de la empresa.
2. Disponibilidad de la información de la empresa en una misma plataforma.
3. Integración de las distintas bases de datos de una compañía en un solo programa.
4. Ahorro de tiempo y costes.

- *Big data:*

El big data es un concepto que surge como consecuencia del almacenamiento digital masivo de datos, los cuales se analizan de manera inteligente para extraer conocimiento que puede resultar valioso para nuestra empresa. El impacto del big data se extiende también al departamento de recursos humanos, donde se usa este tipo de análisis para:

- *Obtener una visión de la plantilla actual basada en hechos.* Toda la información sobre el rendimiento y el trabajo del personal puede interpretarse a través del big data para, después, extraer información acerca de los picos de rendimiento, así como de los fenómenos que puedan alterar su desempeño.
- *Anticiparse a tendencias emergentes y evitar los potenciales riesgos:* Esta tecnología es capaz de encontrar patrones para anticiparse a posibles problemas. Así, por ejemplo, puede optimizar de manera realista el salario y los beneficios de los empleados, ajustándolos a su rol en la empresa, para evitar la fuga de talento y la posterior rotación de personal.

- *Ayudar en la selección de talento y potenciales empleados.* El big data puede detectar qué candidatos encajan mejor en un puesto de trabajo, comparando sus perfiles con el de otros empleados u otros candidatos que hayan sido exitosos en un determinado proceso de selección.
- *RH. 04*³⁵

Es una revolución en el área de recursos humanos que pretende automatizar sus procesos y enfocarse en la estrategia, dejando de lado las actividades manuales, burocráticas y repetitivas.

Esto lo podemos ver reflejado en software especializados en la gestión del talento humano, que automatizan tareas como evaluaciones de desempeño, cuentan con sistemas de big data que mejoran la toma de decisiones y, además, almacenan y centralizan la información en la nube.

En la charla de Nasser Mohamed demuestra que la industria 4.0 no representa una amenaza para los profesionales, sino un reto en la transformación de sus habilidades, lo cual también implica nuevos esquemas de trabajo que las empresas deben empezar a asimilar y acoger como parte de su ADN para una correcta gestión del talento humano.

Para implementar esta tendencia dentro de la gestión de talento humano es necesario hacer una transformación digital en el área, pero no solamente adquiriendo herramientas tecnológicas, sino

también adaptándose física y emocionalmente para fusionar los entornos virtuales con el espacio tradicional.

- *Analiza las necesidades de digitalización:*

Haz un análisis de los procesos y actividades que desarrolla el departamento de recursos humanos y estudia las posibilidades de digitalización para el ahorro de recursos. Es importante que estés al tanto de las últimas tendencias en tecnología de recursos humanos para que tengas un panorama de lo que puedes empezar a implementar.

- *Crea una mentalidad 4.0*

Comúnicales a los colaboradores los cambios que habrá con claridad y brindarles capacitación y demostraciones sobre los mismos. Esto evitará la resistencia al cambio y creará una cultura en el entorno digital que se incorporará a la cultura organizacional.

- *Adopta herramientas digitales:*

La creciente tendencia de utilización de la nube permite que softwares, como acsendo, y servidores, necesarios para la digitalización de recursos humanos, sean adquiridos fácilmente y utilizados de manera virtual, desde cualquier lugar y en cualquier momento. Tomar la decisión de adoptar estas herramientas hace parte de la transformación 4.0.

- *Busca expertos y contrasta información:*

Cuando se toma la decisión de hacer un cambio a un entorno que no conoces bien, es importante que busques asesoría de expertos para que te expliquen su utilización e implicaciones. Esto te permitirá, en primer lugar, tomar una decisión consciente e informada y, en segundo lugar, aprovechar al máximo la tecnología para potenciar a tu talento humano.

- *Aplicaciones móviles:*

Hoy en día, hay una tendencia creciente por parte de las empresas de adaptar sus sistemas de RRHH a las aplicaciones móviles para facilitar y digitalizar al máximo el viaje del empleado. Así, tanto empleados como administradores podrán consultar información y cursar solicitudes relacionadas con la gestión del personal en cualquier momento desde cualquier dispositivo.

Aquellos departamentos de RRHH. que utilicen aplicaciones móviles podrán:

- Acercarse al empleado a través de un formato que para este es sencillo, familiar y atractivo. Contar con una aplicación global interna para el empleado simplifica mucho su viaje. Las aplicaciones pueden gestionar vacaciones, impartir formación o actuar como vía de comunicación entre RRHH y el empleado.
- Optimizar las funciones básicas de recursos humanos ganando en atractivo y en gestión de tiempo. Por ejemplo, hay aplicaciones destinadas al seguimiento del personal y otras a organizar los turnos de trabajo.

- *Innovaciones producidas por tecnología en la gestión de recursos:*

El impacto de las tecnologías dio lugar al desarrollo de diversas innovaciones en la gestión de recursos humanos, entre las que se mencionan:

- ✓ Sistema de Información de recursos humanos.
- ✓ Aplicaciones colaborativas a través de Internet, como por ejemplo reclutamiento, carga de hojas de vida, también llamadas currículum.

- ✓ Centros de Servicio de recursos humanos.
- ✓ Sistemas de autoservicio del empleado.
- ✓ Capacitación en línea.

4.7.3 Sistema de Información de recursos humanos

Los sistemas de información de talento humano, también conocidos como HRM³⁶, siglas del inglés Human Resource Management, extienden la información en tres niveles: operativo, táctico y estratégico para los tres diferentes niveles de toma de decisiones en una organización.

Las actividades de recursos humanos se han vuelto complejas y el HRM ha llegado con innovaciones en la gestión de recursos humanos. Se trata de un sistema informático que ayuda a los gerentes a tomar decisiones relativas a los diversos aspectos de la gestión de recursos humanos.

- *Operacionales*

También se conocen como sistemas de procesamiento de transacciones. Son diseñados para proporcionar información que el área de recursos humanos utiliza con frecuencia. Algunos ejemplos son:

- ✓ Sistema de control de posición.
- ✓ Sistemas de información empleados.
- ✓ Los sistemas de gestión del rendimiento.
- ✓ Sistema de información legales y normativos.

³⁶ HRM: Es una marca Nacional de Recursos Humanos y servicios, orientada a la consultoría en diversas áreas de negocio

- ✓ Selección de postulantes y colocación.
- ✓ El sistema de entrenamiento, etc.

- *Tácticos*

Proporciona información acerca de los gastos y la productividad de los empleados y ayuda en la toma de las decisiones que se refiere a la contratación, mantenimiento, inversiones en formación y desarrollo, etc. Los componentes son:

- ✓ Análisis y diseño de sistemas.
- ✓ Compensación y beneficios.
- ✓ Planificación de carrera.
- ✓ Cuadro de reemplazos.

- *Estratégicos*

Es utilizado por los máximos directivos para planificar y prever las necesidades de talentos y trabajadores en el futuro, la planificación de la plantilla, estrategias en caso de fusiones y adquisiciones, los sistemas estratégicos de información de recursos humanos son:

- ✓ Planificación de la fuerza laboral
- ✓ Información de apoyo a la negociación laboral.
- ✓ Aplicaciones colaborativas a través de Internet

Las empresas utilizan la base de datos junto con diversas aplicaciones de software para almacenar y recuperar datos de los trabajadores. Cuando la compañía se encuentra distribuida por diversos

lugares geográficos, se hace necesario el acceso desde cualquier lugar y en todo momento. Una de las innovaciones en la gestión de recursos humanos es el uso de la WEB.

Los sistemas basados en web proporcionan una respuesta a la creciente complejidad de las prácticas de recursos humanos. Estos sistemas son fáciles de diseñar y poner en práctica. La característica más atractiva de la tecnología de información basada en la Web es que los empleados puedan usarlos con independencia de tiempo y lugar. Pueden gestionar por su cuenta y navegar por los portales de recursos humanos para conocer actualidad de la empresa, mensajes personales, información de actualidad, beneficios, imprimir recibos y otras facilidades.

- *Centros de Servicio de recursos humanos*

Un centro de servicios es otra de las innovaciones en la gestión de recursos humanos. Consiste en un grupo de personas del área que entregan servicios a los empleados con la ayuda de la tecnología. Ellos pueden utilizar los dispositivos de comunicación como teléfonos, tablets y correos electrónicos para obtener información sobre sus sueldos, beneficios, programas de formación, agendas de reunión, solicitud de pasaje y otros. Estos centros ayudan a reducir costos, tiempo inactivo y mejoran la calidad de los servicios del departamento de recursos humanos.

- *Sistemas de autoservicio del empleado*

Los departamentos de recursos humanos pasan gran parte de su tiempo en las actividades administrativas de rutina que no contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización.

Las tecnologías de información y comunicaciones produjeron innovaciones en la gestión de recursos humanos pues muchas empresas derivaron tareas repetitivas y burocráticas a los sistemas de autoservicio. En general, utilizan distintos tipos de dispositivos que combinan tecnología de voz interactiva, herramientas basadas en web y la intranet de la empresa.

- *Capacitación en línea*

La formación de personal comenzó a cambiar al partir de las innovaciones en la gestión de recursos humanos. La tecnología de e-learning ayudó a las empresas a distribuir conocimientos en la organización en menor cantidad de tiempo y a menor costo. En efecto, gracias a estos sistemas, los empleados, sin importar su ubicación geográfica ni huso horario, pueden ser parte de actividades de aprendizaje. Por otra parte, al no ser necesario el desplazamiento de instructores, la empresa optimiza su presupuesto de capacitación.

- *Software de aplicación para prácticas de recursos humanos*

El software de aplicación es un sistema industrializado que soporta la operación de las diferentes funciones. Hay un número de aplicaciones de software para gestión de recursos humanos que hacen el trabajo fácil y eficiente. Algunos de ellos son:

- ✓ Planificación.
- ✓ Administración de personal.
- ✓ Gestión del rendimiento.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Compensación y Beneficios.

- ✓ Nómina.
- ✓ Evaluación de desempeño.
- ✓ Gestión de beneficios.

Ante lo anterior, es importante destacar que a la innovación tecnológica en la gestión del talento humano nos ha ayudado a mejorar los procesos internos de las organizaciones creando eficiencia en la gestión en el activo que son los colaboradores, se pueden obtener programas que se adapten a la realización y manejo fácil de gestión.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis

Centrados en la presente investigación, se puede destacar que, la gestión del talento humano se ha convertido en un aspecto crucial, ya que el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, y que invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así como un área operativa de Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización.

Para trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo experimentada y motivada. Aunque las personas son importantes para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función aún más importante en la creación de ventajas competitivas para la organización. De hecho, un número creciente de expertos plantea que la clave del éxito de una organización se basa en el desarrollo de un conjunto de competencias que la distinguen de las demás.

Las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas a través del personal si son capaces de satisfacer el criterio de lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, que participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal u organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

Para estar a la altura del nuevo rol que asume RRHH, los profesionales de esta área o aquellos que desarrollan tal función, requieren también desarrollar competencias claves como: entender los indicadores clave del éxito organizacional que ilustren las relaciones entre la inversión de RRHH y el impacto estratégico en la organización. Si una organización con muchas quejas por parte de sus usuarios se empeña en mejorar el servicio para que éstos sientan un trato cálido y rápido, se tendrá que realizar este cambio estratégico mediante un cambio cultural.

Los profesionales que posean además una competencia de gestión estratégica del conocimiento serán cada vez más apreciados. Según lo indicado por Chiavenato (2012), quien afirma que la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Por otra parte, para Eslava (2009), gestionar el talento humano, consiste en asumir un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro. Por ello, el personal es vital para la operación eficaz de una institución, es su activo más importante, a pesar de que no aparecen reflejados en los balances generales como una categoría en sí misma a pesar de la gran cantidad de dinero que se invierte en ellos, sin embargo, la gestión del talento humano se apoya en procesos fundamentales para el desarrollo de sus operaciones, los mismos se asumen en esta investigación, como esenciales y analizándolos desde una perspectiva tradicional.

Las viejas definiciones que usan el término recurso humano se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible”, engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término gestión del recurso humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

Según refiere Fernández (2010), afirma que la administración del talento humano consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo en sí mismo. Contrastándolo con la realidad de la empresa, se puede decir que poseía una estructura organizacional poco conocida por los colaboradores, pero luego del proceso de ejecución de proyectos se logró un porcentaje favorable en donde el personal manifiesta su conocimiento de las jerarquías y canales de comunicación, logrando que cada uno identifique su lugar dentro de la empresa.

Para Lacalle (2011), el departamento de talento humano es aquel que se encarga de dirigir, organizar, coordinar, retribuir y estudiar las actividades de los colaboradores de una empresa, con la finalidad de garantizar el éxito de estos. Por lo tanto, el departamento de talento humano tiene la responsabilidad de velar por la retribución justa del trabajo realizado por los colaboradores dentro de la empresa.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar, ya que toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello, por lo que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados, el talento humano, tienen una importancia sumamente considerable, llegando las empresas a un punto de inflexión, donde estas cada vez son más conscientes de que el talento humano se ha convertido en una clara ventaja competitiva. Estos cambios podemos verlos incluso en las cada vez más frecuentes modificaciones del nombre del propio Departamento de Recursos Humanos por otras denominaciones como: Talento Humano, Capital Humano, Cultura y Talento, Personas, entre otros.

Hace apenas diez años, los principales desafíos del departamento de recursos humanos eran la planificación de la sucesión y proporcionar a los líderes las habilidades necesarias para tener éxito; ahora, las tendencias afirman que los empleadores ven como principal desafío la creciente competencia por trabajadores calificados como resultado, el lugar de trabajo está mucho más centrado al bienestar de los empleados.

Para el departamento de talento hace diez años, las redes sociales eran prácticamente nuevas y vistas como una plataforma de ocio y entretenimiento. Si bien, algunos líderes aún ven las redes sociales como una distracción, también han comprendido de que tratar de controlar la vida en línea

de los empleados es inútil y puede hacerles sentir incómodos. Se estima que en los próximos años las empresas abandonarán el correo electrónico y comenzarán a incorporar mucho más las redes sociales y otras herramientas de mensajería instantánea para enviar comunicaciones internas.

Ahora, los empleados valoran esos beneficios básicos que han existido toda la vida como un plan de salud, jubilación o servicio de guardería, pero también quieren beneficios más flexibles e individualizados. Afortunadamente, las empresas han respondido apoyándose en nuevas tecnologías para crear iniciativas de beneficios mucho más competitivas y personalizadas; y es que más retroalimentación, hace tiempo atrás, la gestión del talento humano confiaba en las revisiones anuales para evaluar el desempeño de los empleados y proporcionar comentarios.

Los expertos creen que alejarse de una reunión anual de retroalimentación es un paso hacia la dirección correcta, pero la realidad es que las plataformas aún no han logrado crear evaluaciones de desempeño que beneficien tanto a la empresa como al trabajador. Hasta hace poco, los líderes de recursos humanos apenas estaban experimentando con el uso de las métricas para conocer el costo e impacto de las iniciativas de gestión del talento, pero pocos profesionales de recursos humanos tenían la experiencia en análisis de datos ahora, aunque muchos líderes ya reconocen la necesidad de los datos en el departamento de recursos humanos aún son pocas las empresas que hacen uso de los datos dentro de esta área. Este podría ser una esperanza para el futuro de la gestión del talento humano.

La gestión del talento humano se define como un conjunto de procesos de recursos humanos que integran y diseñan la atracción de nuevos talentos así mismo motiva, desarrolla y puede retener a

los empleados de una organización. Y, para Mallar M (2010), La gestión de talento humano no es más que aquellos procesos que están dirigidos al cliente interno, los cuales son indispensables para el cumplimiento de cada uno de los procesos que comprometen la misión de la empresa, Cabe señalar que la gestión y la organización del personal está estrechamente ligada a la cultura empresarial, es decir, el conjunto de valores compartidos, formas de pensar y normas que determinan el comportamiento de las personas que forman parte de una organización.

Los procesos que conlleva la gestión del talento humano se encuentran la planificación de RRHH, el reclutamiento, la incorporación a la empresa, un plan estratégico, las evaluaciones 360 grados, el desarrollo del liderazgo, desarrollo profesional, programas de crecimiento, competencias y retención.

Los departamentos de recursos humanos comprenden cada vez más las tendencias de talento y lo mejor, es que están preparándose para actuar en consecuencia. Finalmente podemos destacar que la gestión del talento humano es de gran importancia en las organizaciones ya que nos ayuda a contar con equipos de colaboradores cualificados y motivados esto nos lleva al éxito, se puede soñar, crear, diseñar y construir el lugar más maravilloso en la organización, pero son las personas quienes hacen realidad el ambiente laboral.

6. CONCLUSIONES

1. La importancia de la gestión del talento humano para las organizaciones y desarrollo debe tener y ser principalmente para el departamento de recursos humanos, y tomar en cuenta que todo lleva su proceso desde la planificación y la identificación de necesidades de la empresa.
2. Es de relevante importancia, saber incorporar nuevos talentos a la organización por medio del departamento de recursos humanos y los procesos que conlleva el reclutamiento, para que la organización o empresa funcione de la mejor manera con el fin de tener el mejor talento humano.
3. Es importante saber identificar el talento humano y reclutarlo para poder contratar, así mismo también que puedan tener actitudes positivas durante su estancia en la empresa que se desarrollen de la mejor manera en sus actividades, para que den una mayor productividad a la misma.
4. Es importante crear planes de formación para que los colaboradores y la organización estén al tanto de lo que sucede con cada proceso, es decir no basta con llevar un programa de inducción y luego abandonar al personal a su suerte.
5. Se considera relevante en la gestión de recursos humanos con el concepto de innovar por medio de métodos y técnicas de capacitación, formación y desarrollo, velar por la retención y motivación del personal para no generar pérdidas y gastos en las organizaciones.

7. RECOMENDACIONES

1. El departamento de recursos humanos en todas las organizaciones debe estar enterado del comportamiento después de que obtuvo la bienvenida e inducción, que se mande llamar al personal de nuevo ingreso y se le consulte con el fin de tener conocimiento de cómo se encuentra y si fuera necesario repasar algún punto que haya hecho falta o no haya quedado claro.
2. Es importante tener en cuenta que, el departamento de recursos humanos debe contar con incentivos de beneficios para invertir en el personal de las empresas ya sea en cursos, capacitaciones y programas que le ayuden a mejorar como persona, que le muestre a él que es importante para la organización.
3. Es importante que el departamento de recursos humanos pueda dar la posibilidad a los colaboradores de seguir creciendo profesionalmente y optar a otros puestos para poder evitar que estos decidan retirarse. Cabe mencionar que el estancamiento es una de las causas por las que muchas personas deciden cambiar de trabajo.
4. Con el fin de conseguir nuevos colaboradores dentro de la organización, el analista de reclutamiento y selección, y que puedan encajar, deberá involucrar a los colaboradores de varios años en nuevos retos constantemente y crear un entorno en la empresa donde se premie la polivalencia, la proactividad, la autonomía y los deseos de auto superación, la gestión del talento humano debe velar por que se lleve a cabo.

5. Las organizaciones deberán observar y analizar los procesos que son necesarios para el crecimiento del personal, fomentando una cultura de aprendizaje y trabajo en equipo y creando actividades de gestión que desarrollen las competencias, descubriendo y aprovechando el talento de sus elementos, para que ellos se sientan confiados, capacitados y motivados en su clima laboral

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8.1 Bibliografía

Chávez, L. M. (2015). *Gestión del Talento Humano* . Ecuador: La Caracola Editores.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos y el capital Huamano de las organizaciones (Novena edición)*. México: Mc Graw Hill Educación.

Chiavenato, I. (2018). *Recursos Humanos 1 (Primera edición)*. México: Mc Graw Hill Education.

Chiavenato, I. (2019). *Recursos Humanos 2 (Primera edición)*. México : Mc Graw Hill Education

.

Chiavenato, S. L. (2019). *Especialidad en Recursos Humanos 3 (Primera edición)*. México: Mc Graw Hill Education .

Davis, W. B. (2017). *Administració de Recursos Humanos (Primera edición)*. México: Mc Graw Hill Education.

Santos, A. C. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento (Segunda edición)*. Bogotá: Eco Ediciones .

8.2 E-grafía

Aleixandre, E. (15 de Mayo de 2020). *Endalia*. Obtenido de <https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/>

David, J. (4 de Enero de 2023). *Geovictoria*. Obtenido de <https://www.geovictoria.com/es-co/blog/recursos-humanos/el-talento-humano-como-pilar-de-organizaciones-exitosas/>

EDITORIAL ECONOMÍA. (14 de Febrero de 2014). Obtenido de <https://economia.org/gestion.php>

Gregorio Calderón Hernández, C. M. (25 de Julio de 2006). *SCielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a10.pdf>

Herrera, P. (2008). *Wordpress*. Obtenido de <https://gestiondelohumano.wordpress.com/historia-de-la-gestion-del-talento-humano/>

IEP. (30 de Diciembre de 2022). Obtenido de <https://www.iep.edu.es/gestion-del-talento-humano-que-es/#:~:text=La%20Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Humano%20es%20la%20estrategia%20de%20una,su%20potencial%2C%20desarrollarlo%20y%20retenerlo.>

S., L. L. (s.f.). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-como-funciona/>

Significados. (14 de Marzo de 2023). Obtenido de <https://www.significados.com/gestion/>

Talent2win. (s.f.). Obtenido de <https://talent2win.com/que-gestion-talento-humano/>

Westreicher, G. (1 de Agosto de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>

9. ANEXOS

9.1 Anexo 1: Ficha Bibliográfica

Autores: Warther, Davis, Guzman

Materia: Recursos Humanos

Título de la obra: Administración
de Recursos humanos

Tema: Elementos esenciales del capital
humano

Sub-tema: Actividades de
administración del capital humano

Datos editoriales: Primera edición

McGRAW-HILL, México 2017

Página: 3

Contenido de la Ficha: Para lograr los objetivos de la organización, el departamento de capital humano ayuda a los administradores a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener personal.



Galileo
UNIVERSIDAD
de Educación Abierta

IDEA

Guatemala, 8 de Julio de 2023

Señores
Universidad Galileo
IDEA
Presente.

Por este medio de la presente YO Ivris Azucá: Asuncio + Asuncio que me identifico con número de carné 79003190 y con DPI 2755794847771 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura en Tecnología + administración + desarrollo 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 + su impacto en los diferentes procesos dentro de la administración de recursos humanos.

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.