

# Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales

Autores: Yadira Mariuxi Armas Ortega, Mgs.  
Mónica del Pilar Llanos Encalada, Mgs.  
Paola Alexandra Traverso Holguín, Mgs.



***GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y  
NUEVOS ESCENARIOS LABORALES.***

**AUTORES:**

**Yadira Mariuxi Armas Ortega, Mgs.**

**Mónica del Pilar Llanos Encalda, Mgs.**

**Paola Alexandra Traverso Holguín, Mgs.**

**2017**

**TÍTULO**

Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales.

**AUTORES**

Yadira Mariuxi Armas Ortega, Mgs.

Mónica del Pilar Llanos Encalda, Mgs.

Paola Alexandra Traverso Holguín, Mgs.

**AÑO**

2017

**EDICIÓN**

MSc. Nadia Aurora González Rodríguez - Departamento de Publicaciones

MSc. Alejandra Mercedes Colina Vargas - Coedición

Universidad ECOTEC

**ISBN**

978-9942-960-29-0

**NO. PÁGINAS**

139

**LUGAR DE EDICIÓN**

Samborondón - Ecuador

**DISEÑO DE CARÁTULA**

Ing. Annabell Esperanza Aguilar Muñoz - Departamento de Relaciones Públicas y Marketing. Universidad ECOTEC

<b>CONTENIDO</b>	
<b>DATOS DE LOS AUTORES</b> .....	3
<b>PRÓLOGO</b> .....	4
<b>CAPÍTULO I. CAMBIO DE PARADIGMAS EN LA GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES.</b> .....	5
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
1.1 Evolución de las relaciones laborales en el contexto de las organizaciones.....	6
1.2 Del factor productivo al copartícipe organizacional.....	17
1.3 Disciplinas que sustentan la Gestión Humana.....	21
1.4 Las nuevas tendencias.....	26
<b>CAPÍTULO II. INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA AL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.</b> .....	36
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	37
2.1 La Gestión Humana en el marco de la Calidad.....	38
2.2 Planificación estratégica y el enfoque del Balance Score Card. ....	41
2.3 Estructura o red organizacional. ....	55
2.4 Indicadores para el direccionamiento estratégico de los copartícipes.....	60
<b>CAPÍTULO III. PROCESOS DE LA GESTIÓN HUMANA: ADMISIÓN Y ORGANIZACIÓN.</b> .....	66
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	66
3.1 La teoría sistémica y la gestión de procesos.....	67
3.2 Admisión a las organizaciones.....	69
3.3 Planear el talento humano. ....	71
3.4 Reclutando talentos para la organización.....	72
3.5 Canales de reclutamiento.....	74
3.6 El proceso de selección. ....	75
3.7 Organización en la Gestión humana.....	91
<b>CAPITULO IV. PROCESOS DE LA GESTIÓN HUMANA: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b> .....	98
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	98
4.1 Capacitación Formación y Desarrollo.....	99
4.2 El ciclo de la capacitación.....	101
4.3 Desarrollo personal y organizacional.....	109

<b>CAPÍTULO V. PROCESOS DE LA GESTIÓN HUMANA: MANTENIMIENTO, RETENCIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO.....</b>	<b>112</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>112</b>
<b>5.1 Compensación de las personas. Los sistemas de compensaciones. ....</b>	<b>114</b>
<b>5.2 Objetivos de las compensaciones.....</b>	<b>115</b>
<b>5.3 Desvinculaciones laborales. ....</b>	<b>116</b>
<b>5.4 Planes de incentivos y fidelización de talentos.....</b>	<b>117</b>
<b>5.5Acompañamiento y Evaluación. ....</b>	<b>121</b>
<b>CAPÍTULO VI. PSICOPATOLOGÍA LABORAL.....</b>	<b>121</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>121</b>
<b>6.1 Estrés y bournout. ....</b>	<b>123</b>
<b>6.2 El mobbing. ....</b>	<b>125</b>
<b>6.3 Riesgos psicosociales.....</b>	<b>128</b>
<b>6.4 Trastornos psicosomáticos. ....</b>	<b>130</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>132</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>133</b>

## **DATOS DE LOS AUTORES**

### **Yadira Mariuxi Armas Ortega**

Ingeniera Comercial Empresarial de la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Obtuvo su grado de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL). Profesional con más de 12 años de experiencia en el sector público y privado; especialista en áreas como: Capacitación y Desarrollo, Diseño curricular, Talento Humano y Servicio al Cliente interno y externo. Actualmente se desempeña como Docente Titular en la Universidad ECOTEC, en donde ha fungido además como jefe de proyectos de vinculación con la sociedad. Entre sus aportes a la comunidad científica se encuentran artículos relacionados a temas de cultura organizacional, Gestión de Talento Humano, Capacitación Empresarial y Gestión del Conocimiento. Asesor y Capacitador empresarial desde el 2006 en diferentes temáticas administrativas.

### **Mónica del Pilar Llanos Encalada**

Magíster en Docencia Superior e Investigación por la Universidad de Guayaquil Psicóloga Clínica, con una Especialidad en Administración de Recursos Humanos de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Culminado Doctorado en Ciencias Económicas en la Universidad de La Habana. Actualmente se desempeña como docente titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales dictando cátedras en la Gestión del Talento Humano en la Universidad ECOTEC, es consultora y capacitadora en temas de talento humano y psicología organizacional. Orientadora Familiar por la Universidad de la Sabana (Colombia) y Universidad de Navarra (España). Ha escrito varios artículos sobre la gestión del talento humano; educación y psicología en revistas nacionales e internacionales. Además de dos libros sobre la Cultura Organizacional.

### **Paola Alexandra Traverso Holguín**

Ingeniera en Ciencias Empresariales con mención en Banca y Finanzas de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Magíster en la Universidad de Guayaquil, en convenio con la Universidad de Buenos Aires en Administración de Empresas con mención en Negocios Internacionales. Cursó los módulos lectivos del programa doctoral de la escuela de Negocios Centrum Católica de la Universidad Católica Pontificia de Perú. Docente Titular de la Universidad ECOTEC. Ha estado vinculada en la docencia en educación superior y cursos formativos para profesionales desde el año 2005 en diferentes universidades e institutos de capacitación del Ecuador. Cuenta con más de 20 años de experiencia laboral desempeñando cargos gerenciales en áreas de Negocios Internacionales, Administración de Talento Humano, Comercialización en Bienes y Raíces, Importaciones de equipos tecnológicos y materia prima.

### PRÓLOGO

“Cada ser humano es único e irreplicable”, versa un conocido argot popular y nada más cercano a la realidad. Y es que esta frase conformada por tan solo siete palabras tiene tantas implicaciones como la capacidad del hombre desee analizar. Si conscientemente sabemos que inclusive los gemelos “idénticos” no lo son, y por otro lado todos vivimos en sociedad, entonces debemos comprender también que la riqueza o pobreza del medio habitual en el que nos desenvolvemos queda directamente marcada por quienes somos, por nuestras diferencias y aportes.

Desde que nacemos nos pertenecemos al mundo y en sociedad vivimos – queramos o no –; y es que, exceptuando por supuesto a Adán y Eva, no existe una sola persona que al nacer haya tenido el privilegio de disfrutar del mundo entero para sí mismo.

Siendo esto una realidad, sabemos también que para vivir en sociedad y en sus diferentes formas de agrupación, existe de por medio un proceso de interacción, el mismo que permite conjugar en un solo entorno las principales características de quienes están involucrados en el medio.

Precisamente, es esta interacción, la que marca la diferencia entre las características y alcances de una organización u otra.

Las organizaciones se forman, desarrollan y sucumben de la mano de las personas, sin las cuales, no son más que ideas de lo que podría o deberían ser ... Son las personas quienes le dan vida a la misma, las que la configuran y definen, son ellas quienes por medio de su aporte marcan el éxito o no de la organización, de allí la importancia de una adecuada suma de esas diferencias.

Este libro constituye un sutil aporte a la comprensión de los procesos y estrategias implícitos en la gestión humana, y es el resultado de los esfuerzos compartidos de las autoras. Hecho con amor, para el uso de estudiantes de la Universidad Tecnológica Ecotec de las carreras de Psicología, Gestión del Talento Humano y en general para todo estudiante, profesional y/o investigador del área. Teniendo presente que la visión de las personas al interior de las organizaciones o en los diferentes escenarios laborales, es integral e interdependiente de factores internos y externos concomitantes.

***Las autoras***

# **CAPÍTULO I. CAMBIO DE PARADIGMAS EN LA GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES.**

## **INTRODUCCIÓN**

Los sucesos dados en relación a las diferentes áreas de desarrollo de la humanidad influenciadas por factores económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos han llevado a la conformación de diversas organizaciones y su desarrollo con un marcado énfasis en la producción de productos tangibles, bienes o servicios.

Las organizaciones son consideradas entes vivos que se desarrollan con una marcada influencia del entorno, aquellas organizaciones que no se desarrollan mueren. Sin embargo, las organizaciones no son estructuras físicas, son entes vivos conformadas por personas a quienes deben todo su accionar. Sus éxitos y fracasos en gran medida se deben a las personas, bien sean aquellas que están en la dirección o en la parte operativa de las mismas, detrás de cada proceso y gestión están las personas.

En la actualidad son diversos los factores, tanto externos como internos, que contribuyen al desarrollo de las organizaciones. Estos constituyen de manera conjunta y sistémica un escenario dinámico, competitivo y de incertidumbre frente a los cambios constantes. “Peter Senge, investigador que defiende la idea de que, para tener éxito, las organizaciones deben lidiar con el cambio continuo y convertirse en organizaciones en aprendizaje” (Amaru, 2009).

Esta dinámica y cambio constante en las organizaciones, ha dado lugar también a una evolución en las relaciones laborales, influenciadas por los aportes de varias ciencias e investigaciones, trayendo consigo un cambio de paradigmas con respecto a las personas al interior de las organizaciones. Las personas dejaron de ser vistas como máquinas o recursos, hoy en día son consideradas elementos claves y estratégicos para las organizaciones, por ello resulta

fundamental entender los factores que contribuyeron a este cambio de paradigmas.

### **1.1 Evolución de las relaciones laborales en el contexto de las organizaciones.**

Es importante reflexionar sobre la evolución que han tenido las organizaciones a través del tiempo hasta la actualidad y con ellas, los principios teóricos que han aportado al desarrollo de la gestión del talento humano o gestión humana, siendo este último término el adoptado por las autoras del presente texto. Puesto que la gestión humana involucra una serie de aspectos integrales y diversos de las personas, más allá de sus talentos.

(Alles, 2007) (Chiavento, 2007) (Schein, 1987), citan una síntesis de los aspectos fundamentales que se suscitan en las diferentes eras de desarrollo de las organizaciones, estas son: Era Industrial Clásica; Era Neoclásica y la Era de la Gestión del Conocimiento. En estas diferentes eras se puede apreciar, por un lado la evolución de las organizaciones y principios de la administración y por otro lado, las características de las relaciones laborales en su evolución, como consecuencia de las ideologías y prácticas en las relaciones interpersonales al interior de las organizaciones.

#### **Era de la industrialización clásica.**

Este es el periodo que sigue a la Revolución Industrial. Entre 1900 a 1950, se enfatizó la industrialización en el mundo entero, con prioridad en aquellos países de primer mundo, trayendo como consecuencia el desarrollo acelerado de algunos países; lo cual marcó aún más, la brecha entre los países industrializados de aquellos que no lo eran y que, por lo tanto, se encontraban en desventaja competitiva y en un nivel de desarrollo socio económico inferior.

La principal característica de esta era fue la industrialización de los procesos y las estructuras organizacionales burocráticas que, por su forma piramidal y centralizada, su énfasis estaba en la departamentalización funcional, por lo cual todas las decisiones se encontraban centralizadas por jerarquía en la alta dirección. Esta estructura de las llamadas “industrias”, poseían énfasis en el control y la cantidad de la producción, para ello se ven en la necesidad de establecer una serie de normas y reglamentos internos con la finalidad de disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas (Davis & Newsroom, 1990). Las personas eran consideradas iguales, con características homogéneas que debían responder a las mismas presiones y exigencias.

La característica fundamental de las organizaciones de esta era, llamadas “industrias”, fue la conformación de una gestión con estructuras piramidales. Autores como Fayol Henry (1911); Taylor E (1880); Urwick y Weber Max (1920), con una perspectiva asumida como racional, científica y operacional, realizan aportes referidos en lograr una estructura en las organizaciones, que permitía la administración de los diferentes grupos y funciones; además de los niveles de autoridad para la toma de decisiones y los controles cruzados.

La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático de esa época presentaron cambios poco perceptibles, progresivos y previsibles. El ambiente que envolvía las organizaciones era conservador, con orientación al mantenimiento del statu quo. Parecía que el mundo avanzaba en forma lenta, los cambios eran pausados, había certidumbre de los logros a alcanzar, lo cual llevó a las industrias a ser conservadoras y centrarse hacia el interior para lograr mayores niveles de producción. Este escenario obligó a la estandarización, la simplificación de las tareas y la especialización de la mano de obra que permitía mayor producción a menor costo, constituyéndose este, en un modelo mecanicista. La competencia existente era casi nula, existían fábricas especializadas en determinados productos, cuyas marcas se posicionaron como elemento inherente a los mismos.

El modelo organizacional se basaba en un diseño mecanicista característico de la lógica del sistema cerrado y la teoría de las relaciones humanas que iniciaba su inserción en las industrias (Davis & Newsroom, 1990).

En esta época, los trabajadores eran considerados máquinas de producción, objetos. Una visión mecanicista y de explotación de la mano de obra era característica de las relaciones laborales, frente a los intereses y creciente ambición de los industriales.

Las personas aún eran consideradas un recurso más, al igual que las máquinas, los equipos y el capital. Todo aquello, que representaba un interés en los empleados como personas, era considerado una desventaja para el negocio, al dar como resultado una relación de ganancia-pérdida. El manejo del personal en aquella época se denominaba «relaciones industriales», es decir, el trabajador es importante en tanto produce en mayor número y cantidad (Llanos, 2016 a, p. 135).

En medio de este contexto expuesto, surge la Administración de Recursos Humanos, como ente de control, que verifica y demanda de los trabajadores mayor y mejor producción, con interés prioritario para las industrias, ya que su énfasis va a requerir una producción masiva de productos nuevos que se abren paso en un mercado monopolizado.

En este contexto, la cultura organizacional predominante se orientaba hacia el pasado y la conservación de tradiciones y valores que resulten de interés para las industrias. Los cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia del trabajo, en tanto que los empleados debían ajustarse a ellos.

El hombre se consideraba un apéndice de la máquina y, como ésta, debía estar estandarizado en la medida de lo posible:

La ambición desmedida de los industriales los va deshumanizando y se transita a la explotación de la mano de obra, por lo cual las relaciones laborales de este siglo se caracterizan por un esclavismo laboral, con jornadas de trabajo de diez, doce y hasta dieciocho horas, a las cuales se llegaba mediante «negociaciones» entre el trabajador y el empresario. No obstante, el obrero siempre se encontraría en desventaja, al someterse a las largas jornadas, altas exigencias y condiciones laborales desfavorables, que atentaban contra su dignidad y salud (Llanos, 2016, p. 133).

Las condiciones laborales en las fábricas de esa época eran rudas. Los trabajadores quedaban enteramente a disposición del industrial. No podían quejarse de los salarios, de los horarios de trabajo, del ruido ni de la suciedad en las fábricas y en sus casas. A los niños se les obligaba a trabajar 14 horas al día. (Amaru, 2009, p. 29).

Ya para finales de esta era:

Las relaciones laborales evidencian un cambio, pues a nivel mundial aparecen varios movimientos que luchan en pos de alcanzar las conquistas laborales en beneficio de los trabajadores. Un suceso icónico es el sucedido en Chicago, durante la segunda mitad del siglo XIX, en la cual la enorme población de trabajadores industriales de la ciudad luchó activamente para lograr una jornada laboral diaria de ocho horas, mayores salarios y mejores condiciones laborales. Este acontecimiento constituyó el principio de un cambio de visión en las relaciones laborales y el origen del llamado «día del trabajador», celebrado en la mayoría de países alrededor del mundo (Llanos, 2016 a, p. 136).

### **Era de la industrialización neoclásica.**

La industrialización neoclásica se da desde 1950 a 1990, posterior a la segunda guerra mundial. En esta era se aprecia un acelerado cambio progresivo en todos los ámbitos. Las transacciones comerciales no solamente se desarrollaron a nivel local, sino que pasaron a incrementarse a nivel regional y de éste al internacional. La teoría neoclásica de la administración fue sustituida por la teoría clásica y el modelo burocrático fue desplazado. En este periodo se presenta el aporte de varias teorías: la teoría estructuralista; de las relaciones humanas; comportamiento; teoría sistémica y la teoría de las contingencias, innovadores conocimientos que caracterizaron esta era (Nova & Beneyto, 2014).

Este suceso trajo consigo un acelerado cambio a nivel mundial, con la caída de unos países, el surgimiento de otros y los acuerdos entre países para afrontar la situación existente por los efectos de la guerra. Se da paso a la apertura de fronteras en las relaciones comerciales, pasando de ser locales, a regionales e internacionales. Se rompen los monopolios, las demandas en el mercado aumentan dramáticamente trayendo consigo la competencia entre las empresas y sus productos.

A partir de 1960, se inician estudios de la psicología, sobre la conducta del ser humano y la percepción. Se empieza a abordar aspectos relacionados con las personas al interior de las industrias; el término cultura se caracterizaba únicamente por los valores tradicionales. Este nuevo escenario y las nuevas demandas obligan a las empresas a reorganizarse y cuestionar su modelo centralizado y burocrático. En este tiempo ya se inicia la teoría de las relaciones humanas, posteriormente surge la teoría conductual, dando paso a la psicología industrial. Años después se desarrolla la teoría sistémica con un enfoque holístico y multidisciplinar y la teoría de las contingencias. Todos estos aportes de las ciencias psicológicas influyen en la teoría administrativa.

Para este tiempo, los cambios se tornan más acelerados, lo que obliga a las organizaciones a cambiar sus estructuras y hacerlas más funcionales, pasando de estructuras piramidales a estructuras matriciales, con lo cual se pretendía dinamizar las relaciones entre departamentos y hacer la gestión más operativa, los cambios suscitados en esta era, trajo consigo la innovación, referida en su mayoría a los productos, ya que en la gestión y las relaciones laborales, aún permanecían los viejos paradigmas de lo tradicional, puesto que no resultaba fácil adaptarse a los nuevos cambios del entorno.

A finales de esta era, las organizaciones ya habrán marcado la línea de separación frente a un cambio significativo y necesario para mantenerse en el mercado, convertirse en unidades estratégicas de negocios. Se requería mayor agilidad y estar más cerca del mercado y del cliente. Para entonces, los trabajadores cobran mayor importancia en las organizaciones por el tipo de estrategia adoptada, dando paso a la Administración de los Recursos Humanos, bajo un enfoque humanista, cuyo fundamento teórico cambia los conceptos gracias a la psicología. Los negocios pasan de ser concebidas como industrias a organizaciones y con ello toda la conceptualización teórica y operativa subyacente que fue necesaria para sobrellevar las presiones de la época y las exigencias de los trabajadores a través de revueltas y protestas que se incrementaban en varias regiones.

En los acontecimientos hasta aquí expuestos, se puede apreciar un cambio de pensamiento y por lo tanto de paradigmas, que necesariamente se van reflejando en el accionar y las relaciones laborales al interior de las organizaciones, aunque se van evidenciando en forma paulatina. Ya para finales del siglo XIX, se observan grandes cambios y transformaciones en forma acelerada hasta la actualidad, en especial en las últimas tres décadas del presente siglo.

En los puntos hasta aquí expuestos, en los cuales se puede vislumbrar un cambio del pensamiento y por lo tanto de paradigmas, constituye el preámbulo a la Era del Conocimiento, la cual comienza a inicios de la década de 1990 hasta la actualidad. (Llanos, 2016 a, p. 137)

### **Era del Conocimiento.**

La era del conocimiento, también llamada la era de la comunicación y de la información, siendo que se cuenta con información en tiempo real. Por un lado el conocimiento cambia dramáticamente en forma diaria y permanente y por otro lado, las personas ya no solo tienen talento, sino que son poseedoras del conocimiento, pero a su vez este debe estar en dependencia de la innovación y actualización permanentemente.

Aquí, la premisa principal es el cambio simultáneo en todas las esferas, todos los escenarios. El conocimiento, la ciencia, la política, la economía, la comunicación y la tecnología. Muchos la llaman la era de la comunicación y otros la era del conocimiento, por el avance vertiginoso de los medios de información, por ello acertadamente (Schein, 2010) aplica el término “aldea global”, ya que esta época constituye una era de revolución similar a la industrial, pero en este caso es el conocimiento, el cual cruza el planeta en milésimas de segundo (Llanos, 2016 a, p. 138).

Todos estos cambios cimientan las bases para dar paso a la globalización de la economía, gracias a la migración de capitales y de inversiones. La competencia entre organizaciones a partir de este momento se vuelve sin precedentes y pasa a ser una constante y no una variante. Sin embargo, a la par del desarrollo de las organizaciones, debe haber un desarrollo de las personas que las conforman.

Es una época en que todo el mundo dispone de información en tiempo real, las organizaciones toman la información y la transforman, creando oportunidades para un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan. El capital financiero deja de ser el recurso más importante y cede su lugar al conocimiento. Ahora usar y aplicar el conocimiento de manera rentable es más importante que el dinero (Chiavenato, 2009, p. 38).

Se adoptan modelos de “gestión del talento humano”, para enfatizar el cambio de paradigmas en la concepción del trabajador en las organizaciones, vistos como personas que poseen talentos y pueden desarrollarlos y ser aprovechados para el beneficio de la empresa; También se empieza a usar el término “gestión del capital intelectual” y “gestión del conocimiento”. Sea el término que se adopte, está claro que la mayor responsabilidad de los administradores de hoy en día, es conseguir que el conocimiento sea útil y beneficie a la producción, sin descuidar el bienestar del talento humano.

En esta era, el empleo empezó a expandirse y migrar del sector industrial al sector de los servicios, el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental, lo que señala el camino hacia una era de pos-industrialización sustentada en el conocimiento y en el sector terciario.



Figura 1. Síntesis de los cambios globales en las organizaciones y las relaciones laborales.

Fuente: (Llanos, 2017).

En la Figura 1, se sintetizan los puntos más importantes de las diferentes etapas de desarrollo de las relaciones laborales en el proceso de evolución de las organizaciones.

Como se puede notar, en las diferentes eras se han dado avances visibles y no visibles en la estructura de las organizaciones y las relaciones, también se ha dado una evolución en la perspectiva que se tiene del personal, todo esto, lleva a un cambio de paradigmas y concepción del trabajo y sus estructuras. En la siguiente figura se muestra características substanciales de las organizaciones en cada una de las eras estudiadas con mayor detalle.

Tabla 1. Comparativo, diseño estructural organizacional en el tiempo.

Era clásica	Era Neoclásica	Era de la información
<b>Diseño mecanicista</b>	<b>Diseño matricial</b>	<b>Diseño orgánico</b>
Muchos niveles jerárquicos y coordinación centralizada. Departamentalización funcional para garantizar la especialización de la mano de obra. Esquemas rígidos de comunicación y cargos definitivos y limitados. Limitada capacidad de procesamiento de la información. Cargos individuales especializados en tareas sencillas y repetitivas. Énfasis en la eficiencia de la producción, en el método y en la rutina. Adecuado para el ambiente estable e inmutable y tecnología fija y permanente.	Diseño híbrido: estructura funcional acoplada y estructura de productos y servicios. Coordinación descentralizada y dualidad de mando: autoridad funcional y autoridad de proyecto. Esquemas dobles de interacción en cargos cambiantes e innovadores. Aumento de la capacidad de procesamiento de información. Cargos adecuados a tareas más complejas e innovadoras. Ideal para el ambiente inestable y cambiante y la tecnología variable. Capacidad razonable para generar el cambio y la innovación	Énfasis en equipos autónomos y no en unidades o departamentos. Gran interdependencia entre las redes internas de equipos. Organización ágil, maleable, fluida, sencilla e innovadora. Interacción intensa a través de cargos autodefinidos y variables. Cargos flexibles y adecuados a tareas complejas y variadas. Capacidad ampliada de procesamiento de la información. Énfasis en el cambio, la creatividad y la innovación. Ideal para el ambiente dinámico y variable y la tecnología de punta.

---

Restringe el cambio y  
la innovación

---

Fuente: Davis &. Newsroom (1990).

En las dos primeras eras, la función de los departamentos de recursos humanos, era el manejo de planillas, nómina y relaciones de sindicatos y colectivas del trabajo, estas se transforman actualmente, en departamentos de talento humano, preocupados por el desarrollo y desempeño del personal. (Bohlander, Sherman, & Snell, 2001)

Es una época en que todo el mundo dispone de información en tiempo real, las organizaciones toman la información y la transforman, creando oportunidades para un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan. El capital financiero deja de ser el recurso más importante y cede su lugar al conocimiento. Ahora usar y aplicar el conocimiento de manera rentable es más importante que el dinero (Chiavenato, 2009, p. 38).

Las personas, no solo tienen conocimientos, también poseen habilidades intelectuales, valores y características de personalidad que las hace ser únicas, con un potencial que lo pueden desarrollar en tanto existan los factores y estímulos necesarios. Bajo esta concepción integral, se convierten en un pilar fundamental de las organizaciones, por lo tanto, ya no son los recursos sino los nuevos socios de la organización.

Pese a que se ha venido reflexionando sobre las características de las diferentes eras y a pesar que para varios autores aun nos encontramos en la era del conocimiento, sin embargo, se debe enfatizar la marcada diferencia que dada entre el siglo XX y Siglo XXI.

No solo la tecnología permite el acceso a la información en tiempo real y ha acelerado las acciones y procesos al interior de las organizaciones, sino que también gracias a la "Inteligencia artificial", se está revolucionando todos los campos de acción del ser humano. Quizás entonces, se podría decir que nos

encontramos en una era nueva del siglo XXI, esto es la “revolución digital en línea”, tema que será abordado en el epígrafe 1.4 sobre las nuevas tendencias.

En la siguiente tabla se ilustra algunas características que marcan la diferencia en la administración o gestión del talento humano entre estos dos últimos siglos.

Tabla 2. Comparativo: la administración de personas o gestión humana en los siglos XX y XXI.

<b>SIGLO XX</b>	<b>SIGLO XXI</b>
Estabilidad, previsibilidad.	Mejoramiento continuo, cambio discontinuo.
Tamaño y escala de producción.	Velocidad y capacidad de respuesta.
Mando y control de arriba hacia abajo.	Empowerment y liderazgo grupal.
Rigidez organizacional.	Organización virtual y con flexibilidad permanente.
Control mediante normas y jerarquías.	Control por medio de visión y valores
Información secreta.	Información compartida.
Racionalidad y análisis cuantitativo.	Creatividad e intuición.
Necesidad de certeza.	Tolerancia frente a la ambigüedad y el cambio.
Reactivo y enemigo del riesgo.	Proactivo y emprendedor.
Orientado hacia el proceso.	Orientado hacia resultados.
Autonomía e independencia corporativa.	Interdependencia y alianzas estratégicas.
Integración vertical.	Integración virtual.
Enfocado en la organización entera.	Enfoque en el ambiente competitivo.
Búsqueda de consenso.	Competencia constructiva.
Orientación hacia el mercado nacional.	Enfoque internacional.
Ventaja competitiva sostenible.	Ventaja de colaboración y reinención de la ventaja.
Competencia por mercados actuales.	Hipercompetencia por los mercados futuros.

Fuente: (Robbins, 1999).

Finalmente, la gestión del talento humano o gestión humana aparece, porque las organizaciones están conformadas por personas. Conocido es que todos los seres humanos pasan gran parte de sus días en sus trabajos y organizaciones, en algunas ocasiones se suele decir “es mi segundo hogar”.

Una organización no puede crecer sin las personas, todas las actividades diseñadas mediante los planes de acción, dependen de las personas para ejecutarlas y alcanzar el éxito, siempre y cuando haya direccionado correctamente las actividades. Por otra parte, las personas dependen de las organizaciones donde laboran y lo hacen con el propósito para alcanzar sus objetivos personales, su desarrollo profesional, mantener una familia, valerse de un status y otras metas individuales.

## **1.2 Del factor productivo al copartícipe organizacional.**

Es evidente que las organizaciones existen para obtener éxito, aumentar sus márgenes de utilidad y lograr la expansión a mercados internacionales, sin embargo, las personas deben ser siempre lo más importante si no se quiere deshumanizarse y volver a la era de la explotación laboral con énfasis en la acumulación de capitales, en beneficio de empresarios y a menoscabo de los trabajadores.

Se podría aseverar sin ánimo de equívoco, que el grave error de las organizaciones, sea que estas se encuentren en un sistema social o capitalista, es haber olvidado la dignidad del trabajador y sus deseos de superación a través de la actividad laboral. Si en un sistema eminentemente capitalista se puede observar la explotación de los trabajadores, en un sistema socialista se podría evidenciar el conformismo y desmotivación. Tan mal hace un monopolio capitalista como un monopolio socialista que enajena las motivaciones y deseos más profundos de las personas de aspirar a mejores condiciones de vida y a

la libertad de elección de las condiciones de vida a las que aspira (Llanos, 2016 a, p. 141).

Las contradicciones del capitalismo están afectando más que nunca la supervivencia del sistema. Esto es entendible perfectamente si comprendemos que el derrumbe socialista no vino de fuera, sino del interior mismo de estas experiencias, que no fueron capaces de sostenerse. Por lo que tal proceso descrito no responde a que el capitalismo haya probado su efectividad sobre el socialismo para solucionar los problemas sociales, ni tampoco a que el socialismo haya perdido su viabilidad (García, 2007, p. 50).

Las empresas, pues, depende de las personas que las conforman directamente, ya que estas producen bienes, operan máquinas, atienden clientes y alcanzan objetivos, para ser competitivos en el mercado. Las personas, desde el mensajero, conserje; es decir, del nivel más abajo le dan vida a las organizaciones con su dinamismo, impulso, creatividad y racionalidad (Alles, 2007).

En cada organización a las personas se las denomina de diferentes modos, con términos como: empleados, colaboradores, trabajadores, funcionarios, empleados, asociados, etc. Las organizaciones clasifican los funcionarios y oficinistas en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obreros) para referirse al personal que trabaja en las fábricas.

No existe nada fortuito ni casual, los acontecimientos presentes responden a los acontecimientos del pasado y el cambio de términos de Administración de Recursos Humanos a Gestión del Talento Humano o Gestión del Conocimiento, lleva consigo un proceso de transformaciones sociales, políticas y económicas que constituyen la base sobre la cual se sustenta las relaciones laborales y el rol protagónico que juega hoy en día el trabajador (Llanos, 2016 a, p. 144).

Ahora es importante definir lo que significa gestión del talento humano en la empresa, ya que se trata de áreas muy susceptibles en cada organización. Esta gestión y administración depende de variables como la cultura empresarial, estructura corporativa, actividad del negocio, procesos de la compañía, contexto ambiental, etc. (Davis & Newsroom, 1990).

Se adoptan modelos de “gestión del talento humano”, para enfatizar el cambio de paradigmas en la concepción del trabajador en las organizaciones, vistos como personas que poseen talentos y pueden desarrollarlos y ser aprovechados para el beneficio de la empresa; también se empieza a usar el término “gestión del capital intelectual” y “gestión del conocimiento”. Sea el término que se adopte, está claro que la mayor responsabilidad de los administradores de hoy en día, es conseguir que el conocimiento sea útil y beneficie a la producción, sin descuidar el bienestar del talento humano.

Actualmente no solo los empleados o colaboradores son socios para la organización, la tendencia es hablar de los grupos de interés o *stakeholders*, es decir, todos aquellos que de una u otra manera contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales, desde competidores y proveedores hasta clientes. Al hablar de clientes se considera los clientes externos, pero también los clientes internos que vienen a ser los colaboradores o copartícipes organizacionales, tanto de los créditos como de las pérdidas, lo que se busca entonces es ganar- ganar mediado por una relación de intercambio.

La visión de copartícipe organizacional conlleva un compromiso mutuo, es decir no solo de la organización como empleadora, sino también un compromiso de parte del colaborador como copartícipe de las ganancias y pérdidas, de los triunfos y fracasos, de los retos y desafíos que generan los nuevos escenarios y ciclos en el desarrollo de la organización y del giro del negocio o servicio.

En la figura 4 se muestra que, en todo tipo de organización, sean estas públicas; privadas; instituciones educativas; organizaciones no gubernamentales o fundaciones, se encuentran las personas a lo interno y externo de las organizaciones. Bajo el principio de que las organizaciones, independientemente de su actividad, sean de producción, comercialización o servicio, forman parte de un sistema de relaciones a lo interno y con el entorno, con otras organizaciones o grupos, lo cual da lugar a un intercambio e influencia mutua permanente.

Actualmente, las personas en el ámbito laboral son catalogadas socias, porque contribuyen de alguna manera con la rentabilidad de la organización, y a cambio de su esfuerzo y contingente obtiene como retorno una retribución monetaria. Las organizaciones exitosas descubrieron la moderna forma de tratar a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados. Por lo que se considera que el socio más íntimo de la organización es el empleado, por formar parte de ella y darle vida y dinamismo.

Tabla 3. Importancia de las personas en la organización.

<b>Grupo de Interés</b>	<b>Tipo de relación</b>	<b>Resultados</b>
Proveedores	La relación se basa en el intercambio de materias primas, insumos, servicios y tecnología.	Clientes y consumidores (Compras).
Los accionistas e inversionistas.	Aportan con inversiones, capital y aportes económicos para poder comprar bienes y adquirir recursos.	Ganancias y dividendos, (valor agregado).
Los empleados	Aportan con habilidades, capacidades y conocimientos para decidir sobre la organización y dinamizarla o flexibilizarla.	Salarios, beneficios, retribuciones, desarrollo personal y profesional, satisfacciones de status.
Clientes, consumidores	Los clientes adquieren servicios o bienes que se encuentran en el mercado.	(Calidad, satisfacción, precio, valor agregado).

y/o beneficiarios.	Los socios aportan a la espera de que si inversión retorne.  Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar fronteras.	
Competencia	Acuerdos y alianzas en función del mercado.	Participación en el mercado.
Organismos de control y regulaciones.	Directrices, oportunidades y/o amenazas.	Estrategias y/o Acciones de contingencia.

Fuente: Adaptado de (Chiavenato, 1998).

Hablar del talento humano no significa tomar postura a favor únicamente del personal. La gestión humana implica gestionar con responsabilidad, e imparcialidad cada uno de los grupos participantes en el ámbito de la producción o el servicio ofrecido a través de las distintas organizaciones, por lo cual el gestor humano debe cumplir una función de arbitraje, procurando el equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos personales con los objetivos organizacionales.

### 1.3 Disciplinas que sustentan la Gestión Humana.

El aporte de Taylor (1911) con un enfoque humanista a favor de los trabajadores con “la propuesta de elevar la productividad mediante mayor eficiencia en la producción a cambio de un mejor pago para los trabajadores”, y posteriormente con “la creación de la armonía y la cooperación de grupos” (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012), constituyen los principios de la teoría humanista que progresivamente se va integrando a las industrias de la época.

Entre los años 1927 a 1936, surge la teoría de las relaciones humanas con énfasis en el estudio de las personas, la dinámica interna y las relaciones

interpersonales al interior de las organizaciones. En consecuencia, surge el estudio del comportamiento organizacional (Alles, 2007) (Schein, 1987).

A partir de 1960, se inician estudios de psicología sobre la conducta del ser humano y la percepción. Se empieza a abordar aspectos relacionados con las personas al interior de las industrias. Este nuevo escenario y las nuevas demandas obligan a las empresas a reorganizarse y cuestionar su modelo centralizado y burocrático. Años después se desarrolla la teoría sistémica con un enfoque holístico y multidisciplinar y la teoría de las contingencias. Todos estos aportes de las ciencias psicológicas influyen en la teoría administrativa.

Surge la teoría psicológica social (1950 a 1960) y estudios sobre la motivación, con autores representativos: Maslow Abraham (1954); Mac Gregor Douglas (1960) y Mac Clelland (1961), quienes se enfocan en los factores motivacionales de los trabajadores que subyacen a su rol y desempeño laboral (Robbins & Judge, 2013).

Abraham Maslow, plantea una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas; seguridad; sociales; estima y autorrealización, lo cual contraponía al tipo de relaciones laborales de la época, que se limitaban a otorgar un salario que les permitía cubrir precariamente sus necesidades básicas, entendidas como las más elementales. Sin embargo, para Maslow, los trabajadores necesitaban mucho más, en forma creciente y ascendente, entendiéndose estas necesidades de la siguiente manera:



Figura 2. Pirámide de Maslow sobre las necesidades.

Fuente: Psicología laboral.

Para Douglas McGregor (1960), en su libro “El lado humano de las organizaciones”, plantea las teorías X e Y, las cuales refieren a dos paradigmas o posturas que tienen los gerentes frente a su personal. Hoy en día, estas teorías se las puede asumir como dos posturas para definir el tipo de empresas: las tradicionales y las modernas.

Por un lado, la teoría X, refleja al empleado que no tiene iniciativa, que ve en el trabajo una carga cuya responsabilidad la evitará, por ello requiere de dirección, control y exigencia. Las características son las siguientes:

- A los seres humanos no les gusta el trabajo.
- Toda organización tiene objetivos, cuyo logro requiere que se obligue.
- El ser humano prefiere ser dirigido en vez de dirigir.
- El ser humano procura evitar las responsabilidades.
- El hombre común es relativamente poco ambicioso.

Por otro lado, la teoría Y, representa la percepción del gerente humanista, en esta el empleado gusta del trabajo, no requiere que se le amenace porque puede

ser responsable, esforzarse y capaz de comprometerse con los objetivos de la organización. La teoría Y, se plantea como la forma de motivación para sacar lo mejor de los empleados a través de las siguientes características:

- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones;
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos;
- Las recompensas en el trabajo se hallan ligadas a los compromisos asumidos;
- Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.

Es importante mencionar, que hablar de empresas tradicionales y modernas, no necesariamente ubica a las personas en dos períodos de tiempo marcados, ya que en el presente existen muchas organizaciones que en pleno siglo XXI, aún se siguen manejando por paradigmas y estilos de gestión tradicional que obedecen a modelos de administración o gestión de personas superados.

Como respuesta a las teorías planteadas por McGregor, años más tarde, Ouchi (1980), propone la teoría Z. Esta teoría es considerada integradora y la misma se fundamenta en cuatro principios que parten de las aspiraciones de los empleados:

1. Empleo seguro y mejores perspectivas de carrera;
2. Participación en la toma de decisiones;
3. Importancia al trabajo en equipo y reconocimiento a la contribución individual;
4. Respeto mutuo entre gerentes y colaboradores.

Estas características son la conclusión de su estudio sobre el éxito de las empresas japonesas.

“Para Ouchi, EEUU como país, había desarrollado una noción del valor que tiene la tecnología y su enfoque científico, pero se había olvidado del valor que posee, el ser humano” (Codina, 2014, p. 18).

Finalmente, siguiendo las teorías de la motivación MacClelland, plantea tres tipos de motivaciones en los trabajadores, que van a estar ligadas intrínsecamente al trabajo y no a la vida personal:

1. La necesidad de logro que es el impulso a sobresalir y tener éxito respecto a un conjunto de estándares;
2. La necesidad de poder hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio;
3. La necesidad de afiliación que consiste en el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas (Robbins & Judge, 2013).

Estos aportes sobre la motivación, permiten tener una visión integral de los trabajadores al interior de las organizaciones en una dinámica comportamental entre los factores psicológicos internos de los mismos con los factores externos de las relaciones laborales, de esta manera se rompe el esquema presente hasta el momento, de asumir que el salario representa la única motivación para el cumplimiento de las tareas.

Más adelante, sobre la base de las teorías precedentes, surge la teoría sobre liderazgo, representada por Mac Gregor; Tannenbaum; Schmind y Argyris (1958-1960). Estos planteamientos se basan en la naturaleza de las cualidades del liderazgo y sus estilos, lo que para varios autores influye directamente en la organización y el desempeño de los empleados. Entre (1960 a 1970) autores como: Fiedler F, Vroom Víctor y Adair John (Alles, 2007), realizan contribuciones al tema del liderazgo, abordando el liderazgo situacional y funcional.

Años más tarde, Emery Trist y Burns; Stalker, transfieren la teoría sistémica estudiada por la física y la biología a la administración, y adoptada por los estudiosos de las teorías de gestión administrativa hasta la actualidad.

### **1.4 Las nuevas tendencias.**

La época en la que vivimos, ya cerca de iniciar la tercera década del siglo XXI, es el periodo que se lo conoce como la era de la informática, que inició en la década del 90, caracterizada principalmente por los numerosos cambios, que se tornaron más rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados, trayendo consigo un caudal de información inimaginable.

Un primer escenario laboral a considerar, se denominará como las tendencias globales extremas, caracterizado por la innovación permanente; la globalización de los mercados; el uso de la tecnología; nuevas estructuras organizacionales, entre otras, que permiten entender la dinámica e importancia de que la gestión del talento humano sea flexible a estos diferentes escenarios expuestos.

La era de la tecnología de la información, integrada por la televisión, el teléfono y el computador generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo en una verdadera aldea global. Impacto comparable al que tuvo la Revolución Industrial en su época (Herbert, 1984). En la figura 6 se aprecia lo que Herbert (1984) denominó el modelo integrado de Innovación y la Gestión del Talento Humano, sin embargo, ya han pasado más de veinte años por lo cual este modelo se puede enriquecer aún más con las nuevas tendencias en los escenarios laborales.

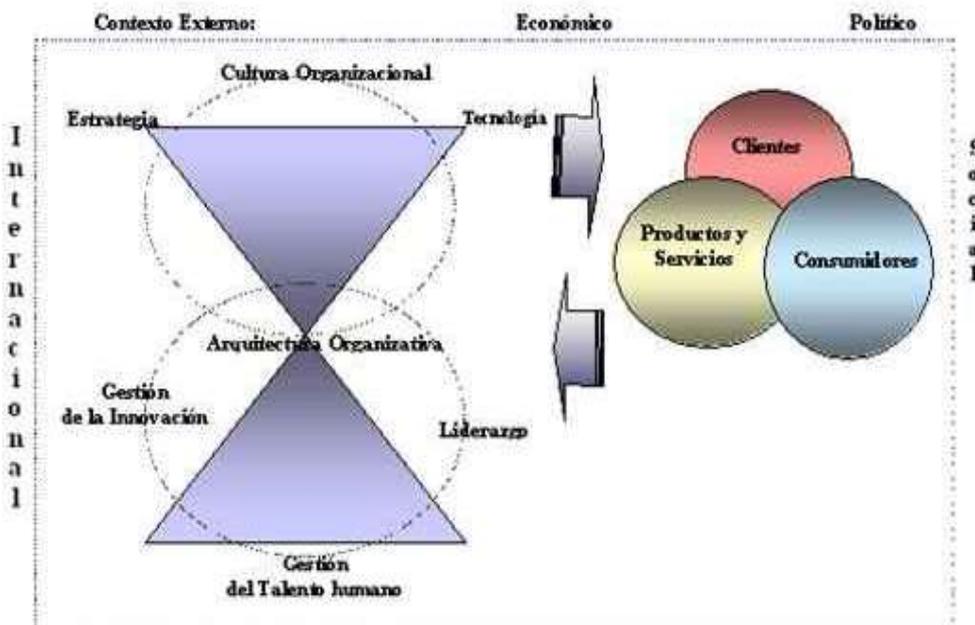


Figura 3. Modelo integrado de innovación y Gestión de TH.  
Fuente: (Herbert, 1984).

Kiernan, citado por Chiavenato (2009) señala que las organizaciones entraron en un periodo de permanente volatilidad y turbulencia debido al efecto de las siguientes tendencias globales extremas:

1. La influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones, TIC (que reciben el nombre de revolución digital, revolución de multimedia o supercarretera de la información), que eliminan fronteras políticas y organizacionales.
2. La globalización de los mercados, la competencia, las asociaciones, el capital financiero y la innovación administrativa traen una nueva visión cosmopolita del mercado global.
3. La sustitución de una economía sustentada en la manufactura y la exploración de recursos naturales por una economía basada en el valor del conocimiento, la información y la innovación. La diferenciación de la verdadera economía global de la economía "virtual" en las transacciones mundiales y en los instrumentos financieros sintéticos.

4. El nuevo equilibrio geopolítico que se deriva del nuevo orden económico mundial: la hegemonía de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) llegó a su fin, mientras que en el sudeste de Asia parece que apenas comienza.
5. La gradual incapacidad de los gobiernos nacionales para controlar sus propios destinos político-económicos.
6. La convergencia sectorial e industrial; es decir, el creciente “tercer sector”, que forman la sociedad civil y la amplia variedad de ciudadanos, con base en la cooperación y en las fusiones, dificulta la posibilidad de distinguir al sector público del privado.
7. El surgimiento de formas inéditas de organización empresarial, dentro y entre empresas, con equipos interdisciplinarios no jerárquicos, la proliferación de alianzas estratégicas, las organizaciones virtuales y la enorme competencia entre alianzas rivales de industrias como la automotriz, la aeroespacial y la de chips de computadoras.
8. La sustitución del “centro de gravedad” económico del mundo empresarial; es decir, de empresas multinacionales de gran tamaño a empresas más pequeñas, ágiles y emprendedoras.
9. El tamaño y la masa corporativa dejan de ser una ventaja competitiva y se convierten en una desventaja.
10. El aumento geométrico de la importancia comercial, política y social del ambiente y la creciente preocupación ecológica (pp. 38-39).

La información cruzó el planeta en milésimas de segundos. La tecnología de la información suministró las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía, la economía internacional se transformó en economía mundial y global. La competitividad se volvió intensa y compleja entre las organizaciones. El volátil mercado de capitales migró de un continente a otro en segundos, para buscar nuevas oportunidades de inversión, aunque transitorias. Las organizaciones más exitosas se destacan porque todas disponen de la información en tiempo real, capaces de recolectar la información

y transformarla con rapidez en una oportunidad para un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan (Herbert, 1984).

En estas circunstancias, los factores tradicionales de producción (tierra, fuerza laboral y capital) generan retornos cada vez menores, por lo que el capital financiero dejó de ser el recurso más valioso y cedió el lugar al conocimiento. Más importante que el dinero es el conocimiento sobre cómo emplearlo y aplicarlo para crear la rentabilidad. Es la época del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. El conocimiento se vuelve básico y el desafío primordial es la productividad del conocimiento.

En tal virtud, la mayor responsabilidad de la gerencia y el gran desafío es convertir el conocimiento en algo útil y productivo. En la era de la información, el empleo se desplazó del sector industrial hacia el sector de servicios, y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, lo cual marca el camino de la era de la pos industrialización, basada en el conocimiento y en el sector terciario (Nova & Beneyto, 2014).

Las organizaciones de la actual eran requieren innovación y cambios profundos para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación. Los procesos organizacionales se vuelven dinámicos contrarios a los escenarios estáticos actuales, los cuales son transitorios.

Los cargos y funciones pasan a definirse y redefinirse en razón de los cambios que se producen en el ambiente y la tecnología; los productos y servicios se adaptan de manera continua a las exigencias y necesidades de los clientes. En organizaciones muy expuestas a los cambios ambientales, la estructura organizacional abandonó los órganos fijos y estables para apoyarse en equipos multifuncionales de trabajo que realizan actividades transitorias orientadas a actividades específicas para el logro de objetivos definidos (Nova & Beneyto, 2014).

La organización virtual, aparece en esta era de la tecnología como nuevos espacios de hacer negocios, que funcionan sin límites espaciales ni temporales y usa de modo totalmente diferente el espacio físico. Las salas cerradas de las oficinas dan paso a sitios colectivos de trabajo, en línea o virtual.

Uno de los claros ejemplos son las instituciones educativas con grados y posgrados a distancia; empresas dedicadas al comercio, mediante la triple www, en una organización virtual vinculada electrónicamente y sin papeleos, que trabaja mejor, con más inteligencia, e interactuando con el cliente directamente.

Debido al impacto de las megatendencias globales y el avance de la tecnología, las organizaciones están rompiendo viejos paradigmas. Kiernan (1997) en los conocidos once mandamientos brindan el potencial del capital intelectual en esta era digital:

1. No juegues de acuerdo con las reglas de competencia dominantes de tu empresa: Inventa las tuyas y haz que otros sigan tus pasos.
2. ¡Innovar o Morir!: Desarrolla estrategias y mecanismos conscientes para promover innovaciones, realiza ejercicios de creatividad en toda la empresa.
3. Vuelve a examinar tu empresa para encontrar activos estratégicos escondidos, luego impúlsalos lo más que puedas: Quieres ser parte de una empresa excepcional, fíjate en todos tus colaboradores y en todos los procesos, seguro hallarás potencial de valor que podrás aprovechar y apalancar.
4. Desarrolla la inclinación por la velocidad y la acción de tu empresa: El análisis y la reflexión son muy buenas, pero no llegarás a ningún lado sin llevar los planes a la práctica, más vale que seas rápido antes que otros se te adelanten. Mejor dicho, no camines, corre y si puedes cómprate una moto porque tu competencia se mueve más rápido de lo que imaginas.

5. Debes ser proactivo y experimental: tienes una iniciativa en mente pero no sabes cómo decirlo en la junta directiva por miedo al rechazo. Inténtalo y si dan vía a tu idea llévala a cabo, la prueba y el error valen.
6. Rompe barreras: Las compañías "virtuales" del siglo XXI están desmantelando las barreras internas que con tanta frecuencia separan gente, departamentos y disciplinas. Sal de lo convencional, empodera a tus colaboradores, dales autonomía y capacidad de decisión, cambia horarios, formas de compensación y de capacitación, etc.
7. Emplea toda tu gente y todas sus capacidades, todo el tiempo: Dales poder a tus colaboradores, dales autonomía y capacidad de decisión, si tú los contrataste es porque son los mejores, cree en ellos.
8. Globaliza tanto tu perspectiva como las bases de tu conocimiento: Los mercados de mayor crecimiento en el mundo no solo están fuera de Estados Unidos, también están fuera de los países de la OECD. Conviértete en un dirigente global, si así como suena, las economías emergentes tienen crecimientos muy rápidos que puedes aprovechar.
9. Admite que la revolución eco-industrial está sobre nosotros: Los resultados financieros no son lo único que cuenta, debes pensar en tus hijos y nietos, los lazos entre economía y medio ambiente son más estrechos día a día.
10. Haz del aprendizaje organizacional una religión de tu empresa: Si tienes la posibilidad de conocerte, aprender rápido y atacar, basado en dicho conocimiento, las debilidades de tu empresa, tendrás una ventaja sobre tus competidores. Si el aprendizaje lo conviertes en oportunidades, nuevos productos, servicios y tecnologías antes que tu competencia, serás líder.
11. Desarrolla herramientas estratégicas para medir tu desempeño: No basta con mediciones estáticas de las finanzas o el desempeño de mercados, debes detectar los factores dinámicos que afectan la producción, las finanzas, el mercado y en general, el entorno de tu empresa.

Un segundo escenario laboral que no contempla la interconexión como punto central de acción, se da en las nuevas tendencias laborales de los sectores rurales y comunitarios. Existen otras categorías laborales en especial en países en vías de desarrollo como Ecuador: subempleo; empleo no remunerado; otro empleo no pleno; empleo no clasificado.

Estas modalidades y otras formas como el trabajo independiente a través de emprendimientos y pequeños negocios deben también ser atendidos mediante programas de asesoría en la gestión del talento humano con la finalidad de cumplir las normativas legales en cuanto a los derechos de los trabajadores y también velar por las condiciones laborales dignas. Ya que es necesario “Promover las nuevas tendencias laborales constituye aumentar las oportunidades de empleo para mayor número de ciudadanos, haciendo uso de la tecnología y dignificando el trabajo en todas sus formas y modalidades” (SENPLADES, 2013).

Otro aspecto a atender es velar por la participación de la mujer, ya que su participación en relación a los hombres en países latinoamericanos es menor. En cuanto a los sueldos, el salario por hora a las mujeres, se mantiene inferior que el de los hombres, pese a que su nivel de instrucción es superior a la de estos.

Se debe considerar también lo referente a otros grupos “minoritarios” o grupos vulnerables por etnia (negros, indígenas, montubios), ya que estos grupos históricamente han tenido una marcada desventaja en cuanto al número de participación en las plazas de trabajo. Estas, por lo tanto, son brechas que deben ser acortadas desde la dirección de la gestión del talento humano en todos los sectores de la economía de países latinoamericanos.

Un tercer escenario es la inclusión de personas con discapacidades a los diferentes espacios laborales. Según datos de la Organización Mundial de la Salud, 15% de la población mundial padece algún tipo de discapacidad, lo que

en cifras es aproximadamente mil millones de personas, de las cuales un 80% se encuentra en edad para trabajar, y las tasas de este grupo van en aumento a causa del envejecimiento y enfermedades crónicas.

De la nueva clasificación de discapacidades, se deriva que una persona puede poseer una deficiencia, sin que esta incurra en discapacidad o en minusvalía, en tanto el entorno social no obstaculice su desarrollo personal. Es decir, la deficiencia se refiere a la biología, la discapacidad a la restricción en la actividad y la minusvalía a la situación de desventaja. (Organización Mundial de la Salud, 2015)

Es importante mencionar que la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se ha comprometido a promover la justicia social y lograr que estas personas accedan a un trabajo decente, en igualdad de oportunidades para reinserirse profesionalmente. (2013)

El Ecuador ha sido uno de los primeros países en Latinoamérica que promueve la inclusión de los discapacitados a través de varios programas enfocados en: salud; educación; capacitación y empleabilidad. Para ello el gobierno ecuatoriano ha considerado establecer en sus políticas públicas objetivos y estrategias que permitan favorecer la inclusión de los mismos.

En el objetivo dos del Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir (PNBV), se plantea la necesidad de “auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad”. Siendo que el Ecuador se encuentra en una época de cambios, en la cual la prioridad es lograr la equidad en igualdad de derechos y oportunidades de empleabilidad para todas y todos los ecuatorianos, con especial atención a aquellos grupos vulnerables que fueron excluidos por diferentes razones sociales, raciales o territoriales, a cuyos grupos, pertenecen las personas con discapacidad.

Para lograr la inclusión laboral, ha sido necesario incluir programas de capacitación y desarrollo profesional para personas con discapacidades, no de forma arbitraria y aislada, por el contrario, apuntando al fortalecimiento del cumplimiento de los objetivos del PNBV y los sectores prioritarios para la Matriz Productiva.

En el objetivo nueve se busca “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”, por lo tanto, se están promoviendo nuevas tendencias laborales que propendan a aumentar las oportunidades de empleo para mayor número de ciudadanos, haciendo uso de la tecnología y dignificando el trabajo en todas sus formas y modalidades.

En el lineamiento uno de este objetivo, se propone la necesidad de “Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos”, y, en el lineamiento cinco se manifiesta la urgencia de “Establecer programas específicos de capacitación para fortalecer la inclusión de grupos históricamente excluidos del mercado laboral y en condiciones de trabajo digno” entre los cuales se encuentran las personas con discapacidades.

En cuanto al objetivo diez, “Impulsar la transformación de la matriz productiva”, mediante el apoyo a la gestión del conocimiento a través de la gestión del talento humano, generando fuentes de trabajo que se alineen a los sectores prioritarios de la misma. En su lineamiento tres, nuevamente se menciona la importancia de “Fortalecer el sector de servicios, para la creación y fomento de empleo inclusivo”, entre lo cual estaría referido también las personas con discapacidades y aquellas mencionadas en el segundo escenario.

Luego, en la Ley orgánica de discapacidades, en su artículo 45, se manifiesta:

Las personas con discapacidad, con deficiencia o condición discapacitante, tienen derecho a acceder a un trabajo remunerado en

condiciones de igualdad y a no ser discriminadas en las prácticas relativas al empleo, incluyendo los procedimientos para la aplicación, selección, contratación, capacitación e indemnización de personal y demás condiciones establecidas en los sectores público y privado.

Esto nos muestra un gran paso, ya que no solo se busca la inclusión de las personas con discapacidades, sino también, garantizar que gocen de la igualdad de derechos y oportunidades para insertarse en las plazas de trabajo y que sean considerados en igualdad de condiciones en todos los procesos de la gestión del talento humano, desde su inserción hasta su permanencia laboral (Llanos, Chávez, & Pacheco, 2016).

El programa, anclado en la misión de la OIT de crear trabajo decente para mujeres y hombres, se basa en tres pilares:

1. Un entorno propicio para las empresas: crear un marco adecuado que permita que las empresas inicien sus operaciones, crezcan y generen puestos de trabajo decentes.
2. Desarrollo de empresas y emprendimientos: ayudar a los emprendedores, especialmente a los jóvenes, las mujeres y los grupos marginados, a iniciar y desarrollar empresas exitosas.
3. Puestos de trabajos sostenibles y responsables: demostrar la conexión entre el incremento de la productividad y la mejora de las condiciones.

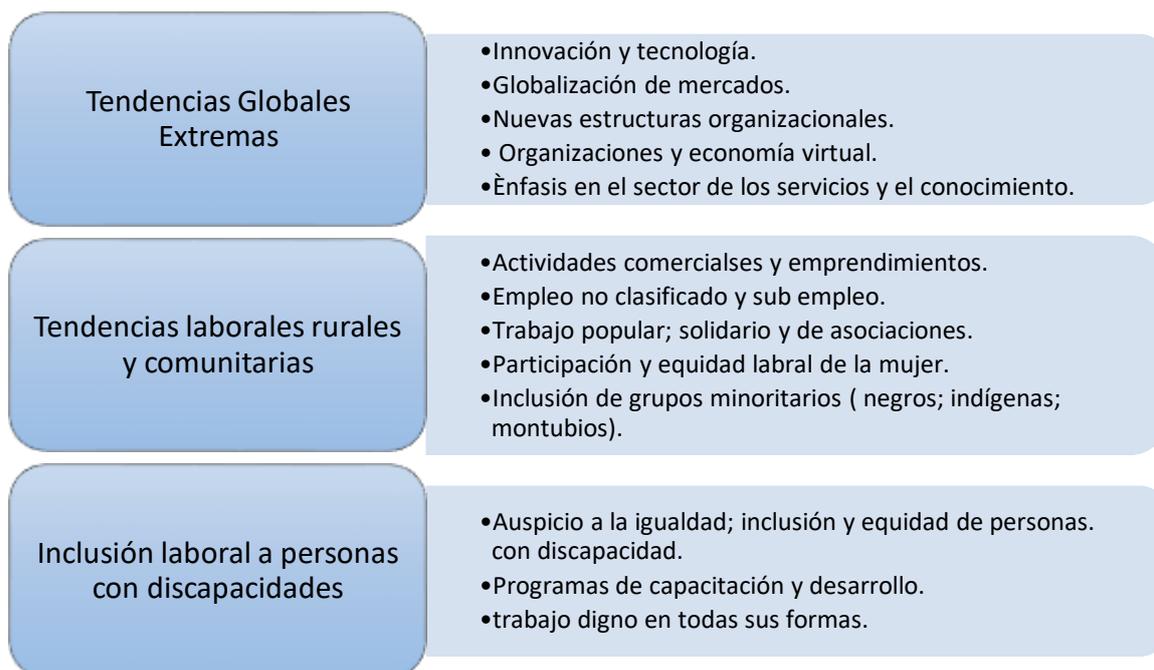


Figura 4. Síntesis de los escenarios de las nuevas tendencias laborales.

Fuente: Llanos (2017).

## CAPÍTULO II. INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA AL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.

## INTRODUCCIÓN

Según la experiencia profesional de quienes forman parte de las organizaciones y por los cargos de dirección que desempeñan, que la gestión del talento humano ha sido motivo de polémica y el trato de la fuerza laboral en las empresas, despierta muchas expectativas y retos. Sin embargo, a medida que se han dado los diversos cambios en las organizaciones, el pensamiento de la administración va cambiando.

Por mucho tiempo el plan estratégico era un instrumento de trabajo de la alta dirección y su enfoque estaba dirigido más hacia lo externo que a lo interno de la organización. Con el paso del tiempo y los nuevos enfoques en el diseño del mismo, se ha visto la necesidad de involucrar a todos los miembros de la organización por ser los actores y copartícipes en la operacionalización de este plan.

El plan estratégico pasó a cobrar una importancia trascendental en las organizaciones y las directrices para la gestión interna de las mismas, los objetivos dejaron de ser únicamente a nivel de resultados macro bajo responsabilidad de la alta dirección y de desconocimiento del personal, actualmente se complementan con objetivos a nivel de gestión y a nivel de desempeño en una articulación que se desagrega de lo macro a lo micro, por lo cual cada colaborador de la organización tributa al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El enfoque del Balance Score Card, permite medir con precisión los avances del Plan Estratégico, pero también permite conocer el nivel de responsabilidad e involucramiento de cada una de las áreas como copartícipes para el cumplimiento de las estrategias y por lo tanto de los objetivos estratégicos. Para ello uno de sus ejes será el desarrollo del personal, para contar con talentos preparados para el cumplimiento de sus responsabilidades en función de las metas organizacionales.

### 2.1 La Gestión Humana en el marco de la Calidad.

Todas las instituciones hablan de calidad y tienen implementados planes para la inserción de modelos, sean estos estructurados o no. Independientemente de la actividad de las organizaciones, la calidad se ha convertido en un bienpreciado por todos, tanto por los empresarios como por los clientes. Se asume que calidad es dar al cliente la razón y hacerlo que se sienta satisfecho supliendo sus necesidades y expectativas. (Llanos, 2015)

Por lo tanto, la calidad hoy en día constituye parte intrínseca de las organizaciones y son las personas quienes deben implementar la calidad en cada una de sus acciones al interior de las mismas.

Sobre el concepto de calidad, existen cuatro perspectivas básicas coexistiendo: calidad como excelencia, calidad como ajuste a las especificaciones, calidad como valor y calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores. Las primeras tres se centran en la consecución de estándares o criterios objetivos, aspectos cuantificables para medir la calidad, mientras que la cuarta se enfoca en la perspectiva de los usuarios (clientes), por lo cual ésta se asocia más a la calidad del servicio (Morales, 2004- citado por: Maldonado, Guillén, Carranza, & Ramírez, 2013).

Por lo tanto, la calidad dependerá no solo de estándares e indicadores establecidos, sino también de la percepción e interpretación que dan las personas a los servicios y/ o productos ofrecidos y receptados.

La gestión humana debe concebir la calidad en cada uno de sus procedimientos, pero para ello es importante que las personas que conforman las organizaciones sepan y quieran hacer las cosas con excelencia.

En calidad se aplican los términos que para muchos son conocidos: eficacia, eficiencia y efectividad, los tres en su conjunto constituyen la excelencia o calidad.

Se ha relacionado la cultura de las organizaciones con su eficacia y eficiencia, su productividad, el compromiso organizativo, los estilos de gestión y liderazgo, con la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo, entre otros muchos conceptos, procesos y funciones organizativas (Thomas & Rodriguez, 2009).

La eficacia que será entendida como el cumplimiento de objetivos (por ello la importancia de que los objetivos estén claramente delimitados, entendidos y de conocimiento de cada copartícipe al interior de la organización), la eficiencia que es el hacer las cosas bien; pero con la optimización de los recursos (dinero, bienes, tiempo, personas); la efectividad que será la suma de la eficacia y eficiencia. Además, se es efectivo o excelente en la medida que se cumple los objetivos optimizando los recursos y se le incorpora un valor agregado, es decir, el componente extra diferenciador.

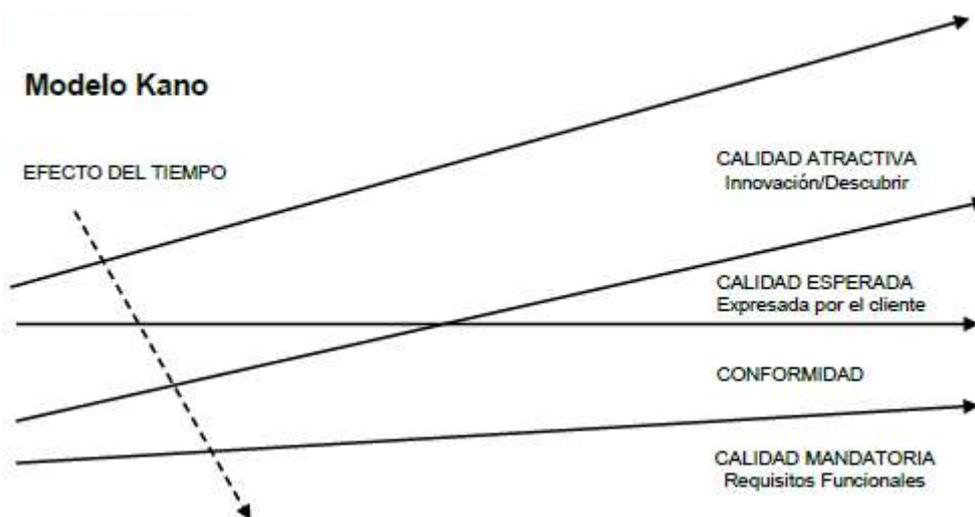


Figura 5. Niveles de calidad esperados.

Fuente: (Llanos, 2015, p. 39).

(Llanos, 2015) hace referencia a este modelo, el cual ilustra en forma clara y didáctica los niveles de calidad esperados y ofrecidos por las organizaciones. Como se aprecia en el modelo Kano, la calidad tiene que ver con la percepción y expectativas de los clientes, siendo que los clientes ahora son los internos y externos, entonces la calidad se plantea en cuatro niveles.

Lo mandatorio que será lo mínimo esperado en función de las necesidades y requerimientos de los clientes, la conformidad cuando los clientes se sienten a gusto con el servicio o producto recibido, la calidad esperada es un nivel superior, en el cual el cliente manifiesta sus expectativas que casi siempre son adicionales al producto y servicio en sí mismo; por lo general, este nivel está referido a la atención de los detalles, la actitud y la postventa, pero es precisamente en el último nivel en “atractivo” en el cual se encuentra la calidad diferenciadora, aquel momento en el cual se recibe el valor agregado, precisamente aquello que lleva al cliente al retorno y fidelización.

Entendiendo la dinámica de calidad al interior de las organizaciones, no solo en las relaciones interpersonales sino también y especialmente en la gestión humana, entonces los copartícipes organizacionales se sentirán a gusto, bien tratados, sus requerimientos cubiertos y una sensación de apego y bienestar mutuo que crea una sinergia en las relaciones laborales.

Otro de los enfoques de calidad a considerar es aquel que es medible a través del establecimiento de estándares (niveles deseados) e indicadores (mediciones de los logros alcanzados). A partir del 1980 surgen varios modelos de Calidad entre los que figuran: El Premio Deming (el primero en surgir en 1950) actualizado; Malcolm Baldrige; EFQM (Modelo europeo); ISO (en sus diversas versiones); Kaizen (Modelo Japonés); Six Sigma, entre otros, los mismos que no se buscan profundizar en este texto, únicamente relacionarlo con la gestión humana, ya que precisamente todos ellos resaltan la importancia de las personas

como el eje central y la base para lograr su implementación, tal como lo muestra (Llanos, 2015) en la siguiente figura.

Modelos	Características Relevantes				
	Características diferenciadoras	Características Comunes a los modelos			
Premio Deming	Orgullo de su trabajo por parte del personal	Mejoramiento continuo.	Enfoque al cliente	Liderazgo	Involucramiento de todos los miembros de la empresa
Kaizen	Empoderamiento de los empleados				
ISO	Involucra a los grupos de interés				
EFQM	Creatividad e Innovación				
Malcolm Baldrige	Enfoque en la fuerza laboral				

Figura 6. Modelos de Calidad.

Fuente: (Llanos, 2015, p. 36)

Es importante resaltar, que todos los modelos de calidad, se centran en las personas que conforman las organizaciones, es decir, las consideran como el eje central a través del cual se debe gestionar la implementación de los modelos de calidad, dicho de otra manera- trabajar con las personas para que asuman “la calidad” como parte intrínseca de sí mismos y parte de la cultura organizacional. El involucramiento del personal para asumir estos nuevos retos, implica el cambio de paradigmas: sus valores; ideología; normas; formas de interrelacionarse y hacer las cosas. El hacer las cosas con calidad, con excelencia, necesariamente responde a principios éticos personales. (Llanos, 2016)

## 2.2 Planificación estratégica y el enfoque del Balance Score Card.

La planificación estratégica ha cobrado gran importancia en la era del conocimiento, en sus inicios por muchos años fue un manual poco útil y práctico,

que por lo general era elaborado por la alta dirección o por asesores externos, sobre aquello que la organización o sus directivos anhelaban o visualizaban, sus grandes debilidades fueron, por un lado, no realizar un análisis del entorno contextualizando la organización a los escenarios sociales, culturales y económicos y por otro lado, no contar con la participación de quienes iban a ejecutarlo.

El nuevo enfoque del plan estratégico ha permitido que este constituya una herramienta no sólo de proyección sino también de trabajo y medición de los logros alcanzados. El plan estratégico marca el camino a seguir de la organización, en especial en lo que compete en este texto, permite marcar el proceso a seguir con el talento humano, para alcanzar los resultados esperados, sobre la base de eficacia del trabajo, eficiencia de su gente y logro de las metas establecidas.

En las dos primeras eras estudiadas, se prestaba atención exclusivamente a la operación, pero actualmente se da especial atención al uso eficiente de los recursos para producir bienes y servicios, maximizando las ganancias. Estas nuevas preocupaciones corporativas, permiten una rápida adaptación de la empresa a los medios externos y procesos internos, para ser más competitivas y crecer más rápidamente (Friedman, 2007)

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa se enfoquen en conseguir alcanzar la misión de la organización, a través del convencimiento del alcance de la visión global. Así pues, la planeación estratégica sitúa a los gerentes y jefes en un punto analítico de situaciones estratégicas, bajo un lenguaje y acciones comunes, con objetivos y valores compartidos (Friedman, 2007). En este punto es importante realizar un diagnóstico situacional de la organización, una de las técnicas utilizadas en el FODA o DAFO (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades).

La programación y planificación a nivel estratégico aumenta la productividad de la organización e incrementa la capacidad de implementación de soluciones a mediano plazo. Adicionalmente, este plan ayuda a que la organización organice, desarrolle y comprenda mejor el entorno en el que opera, campo en que desarrolla sus actividades y se mueven los clientes, proporcionando la oportunidad de ajustarse a las acciones de la competencia.

Las personas al interior de una organización, cuando se sienten partícipes en el diseño y planteamiento de estrategias, se sienten mayormente comprometidas y motivadas a trabajar por la consecución de lo plasmada en el plan estratégico, por ello bajo esta óptica, a nivel operativo y gerencial es mucho más factible obtener resultados y ordenar sus actividades en pro del cumplimiento de objetivos en común.

El éxito a mediano y corto plazo se debe expresar de manera individual y también organizacional, observando las actuaciones de la competencia y las de la propia organización, para planificar los movimientos anticipados y poder ejecutar cambios rápidos, que brinden buenos resultados (David, 1990)

El esfuerzo del capital humano para el correcto funcionamiento de la empresa, sin importar la naturaleza de la actividad de la organización, es vital. Si las personas no se encuentran comprometidas y no desean colaborar, la empresa no funcionará y los resultados no se alcanzarán. Es por esto, que se debe prestar especial atención al talento humano, con un control administrativo eficiente (David, 1990). Pero no solo se trata del control administrativo, sino también de un factor fundamental como es la motivación y el entendimiento de los factores psicológicos.

A la hora de realizar la planeación estratégica de la organización, es importante considerar el costo de cada empleado, puesto que de lo que se trata es de optimizar el talento humano, por ello han surgido nuevas tendencias respaldadas por el modelo administrativo del “Head Count y Balance Score Card” del cual se

hará referencia más adelante. Sin embargo, el costo de este es importante considerarlo, ya que origina costos de reemplazo, nómina, escasez, entre otros.

Es fundamental que el área de talento humano tenga mayor protagonismo y toma de decisión y acción en la planificación corporativa, ya que permite integrar dimensiones económicas y sociales, con proyecciones a futuro y situaciones actuales. La programación permite identificar factores críticos necesarios para obtener el éxito de la organización y a la vez encontrar el modo de que se sitúe en mejor posición y por lo tanto, en mejores condiciones para competir en el mercado.

(David, 1990), propone los siguientes pasos para elaborar la planificación estratégica:

- Levantamiento claro de la misión organizativa.
- Fomentar compromiso del personal con ese objetivo estratégico global.
- Declaración clara y justa de hipótesis de entrada en el estudio estratégico.
- Planes de acción con detalle de recursos disponibles, incluyendo el talento humano.



Figura 7. Modelo de Planificación Estratégica.  
Fuente:(Chiavenato, 1999).

El primer punto luego de tener conocimiento claro del tipo de negocio que se quiere, es el establecimiento de la filosofía institucional (visión; misión y valores). Por mucho tiempo se consideró que la filosofía institucional era solamente parte de una ideología declarada y resultaba impreciso al momento de evidenciarla en la práctica, sin embargo, hoy en día son muchas las organizaciones que han podido establecer lineamientos claros para su implementación y medición.

### **La misión**

La misión es la responsabilidad que tiene toda organización al presente, es el compromiso asumido en relación al giro del negocio y aquello que aporta al grupo al que sirve (empleados; clientes; sociedad, entre otros). La misión es la razón de ser y actuar de la organización, es una declaración o presentación ante los otros (grupos de interés), de quién es y para qué está, ¿qué la hace ser diferente de las demás organizaciones?

La misión también se la puede considerar el objetivo macro de creación de la organización y el motivo de operación de la misma, por lo que una definición de la misión organizacional responde a estas preguntas básicas: ¿quiénes somos? ¿porqué lo hacemos?El diseño de la misión debe considerar los objetivos esenciales del negocio que por lo general se focaliza fuera de la empresa, es decir, en la atención a las necesidades o exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente.

La misión debe ser clara, alcanzable, motivadora y sobre todo realista y objetiva. Los cambios producidos en los negocios, bien sea por su contexto o aspectos socio económicos y políticos van a demandar a las organizaciones que se

actualicen y amplíen su misión de manera permanente, debe redimensionarse y traducir la filosofía en metas tangibles que orienten la organización hacia un desempeño excelente. (Steiner, 1998)

En la actualidad es imprescindible innovar la misión considerando que los productos y servicios son medios y no fines, pues la misión agrega identidad y personalidad a la organización. De la misión se derivan los valores de la organización, que deben compartir todos los miembros y que deben ser cultivarlos y promovidos. Por lo tanto todos los miembros requieren trabajar juntos para sustentar la misión de la organización (Werther & David, 2000).

Cuando todos los empleados conocen la misión y los valores que orientan su trabajo, se hace fácil comprender y saber su función y cómo contribuir con eficacia a la organización, indica además el camino que debe exigirse para la solución innovadora frente a una necesidad percibida (Steiner, 1998).

### **La visión**

La visión es el deseo a futuro de lo que se desea alcanzar como organización. Es una afirmación que debe motivar a la organización hacia su cumplimiento y va relacionada con la misión. Las nuevas organizaciones deben establecer visiones para potenciar su capacidad y generar ambientes competitivos en el mercado. La idea de esta es identificar y evaluar alternativas, para que los clientes internos y externos se comprometan con la organización y los resultados de la misma (Steiner, 1998).

Se puede decir que es la proyección que la empresa tiene de sí misma y del futuro de la organización en el tiempo y espacio. La visión está orientada hacia lo que la organización pretende ser a partir de lo que realmente es. Desde esta perspectiva, muchas organizaciones asumen la visión como el proyecto que le

gustaría materializar dentro de cierto plazo y el camino que pretende seguir para llegar allá. Es importante que el cumplimiento de esta visión sea alcanzable y objetiva de medir.

Tener una visión común es la única manera de superar la diversidad cultural, lingüística y geográfica que caracteriza a las empresas globales. Una visión que logre que todos los miembros de la organización se sientan copartícipes e inspirados por la misma “Crear una visión y compartirla con todo el personal y seguirla apasionadamente como lo han enfatizado Jack Welch, director general de General Electric; Helmut Maucher de Nestlé y otros importantes empresarios y directivos” (Siliceo, Casares, & González, s.f.).

### **Valores organizacionales.**

Los valores organizacionales o también llamada la ética de la organización, se vuelven prioritarios frente a las tendencias actuales del contexto en el cual se encuentran las organizaciones, ya que se tiende a minimizarlos y a establecer una corriente contra los valores. “En la actualidad, la ética en las organizaciones es un tema de interés, tal es así que las organizaciones, la consideran parte de su filosofía institucional, declarándolas como código de ética; valores organizacionales o, las reglas de oro”.(Llanos, 2016 b, p. 216).

La ética en la administración ha llegado a ser una preocupación vital de las organizaciones en las últimas décadas. La misma globalización en la que estamos inmersos ha provocado la urgente aplicación de principios y valores fundamentales para evitar mayores efectos en las economías de varios países. (Soto & Cárdenas, 2007, p. XIV)

Por lo tanto, se puede apreciar, que mientras que la ética y la moral son estipuladas y promovidas por una sociedad o institución que la representa; los valores y principios corresponden a las convicciones personales de los individuos que los llevan al cumplimiento o no de la ética. Se podrá

entonces apreciar..., que las instituciones se refieren a ética y valores, como un complemento que se verá reflejado en un comportamiento íntegro de sus colaboradores. (Llanos, 2016 b, p. 218).

¿Quién no desea contar con personal confiable y ético en la práctica de acciones y para la delegación de responsabilidades? Por lo tanto, los valores deben ser practicados por todos los que forman parte de la organización, primeramente, directivos, dando ejemplo y siendo inspiración, luego cada uno de los grupos de interés. Los valores no deben quedar por sentado, se los debe declarar, promover, y reconocer su práctica.

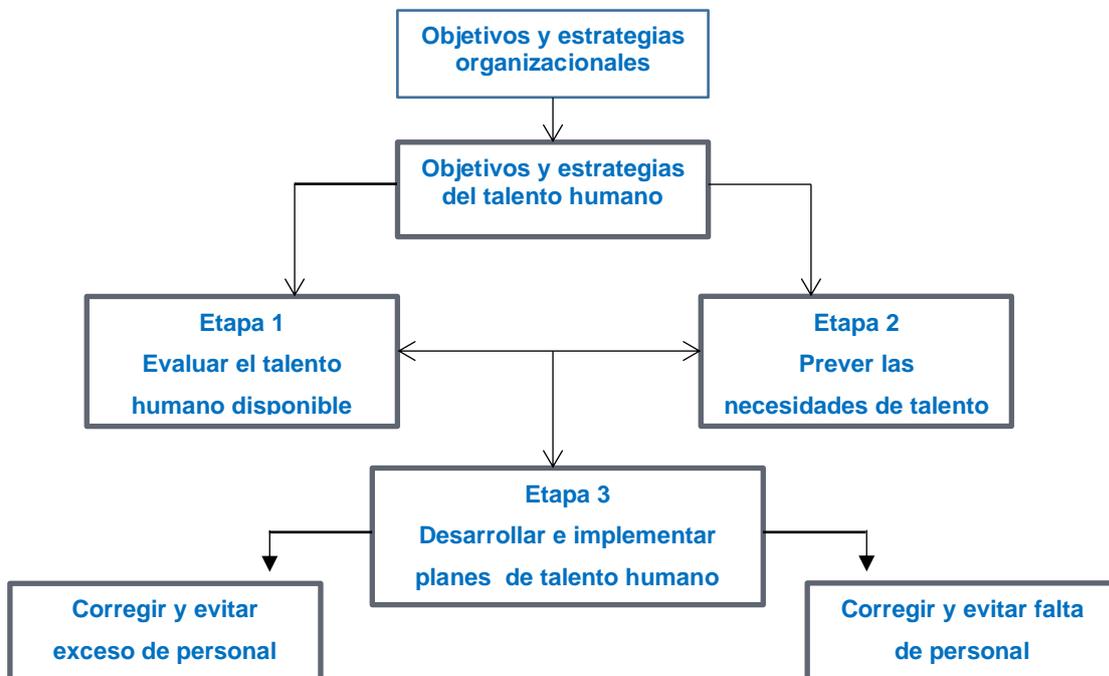


Figura 8. Pasos de la planificación estratégica del personal (adaptado).

Fuente: Wherther (2000).

### Objetivos organizacionales.

Los objetivos son el ¿qué se quiere hacer?, son las metas a alcanzar en períodos de tiempo de cinco años y en algunos casos hasta diez años, por lo tanto, el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado periodo es lo que se conoce como objetivo.

Los objetivos se redactan empleando un verbo en infinitivo, además deben responder a las preguntas ¿qué quiero hacer y para qué lo quiero hacer? Para (David, 1990), los objetivos deben cumplir los siguientes seis criterios de manera simultánea:

1. Ser alcanzables, es decir, deben ser perfectamente posibles.
2. Estar bien definidos y ser claros.
3. Ser medibles y cuantificables.
4. Estar asociados al tiempo (día, semana, mes, año o quinquenio).
5. Focalizarse en resultados y no en tareas.
6. Estar unidos y ligados a otros objetivos y demás metas organizacionales.

Existen tres tipos de objetivos: rutinarios, innovadores y de perfeccionamiento (David, 1990):

1. Objetivos rutinarios: sirven como modelos de desempeño diario.
2. Objetivos innovadores: incorporan o agregan algo nuevo a la organización.
3. Objetivos de perfeccionamiento: sirven para apalancar los actuales resultados de la organización, con el fin de mejorar e incrementar lo que ya existe.

La definición de los objetivos globales de la organización conduce a la formulación de estrategias organizacional o corporativa, una o varias estrategias en correspondencia a cada objetivo planteado.

## **Estrategias**

Las estrategias permiten el cumplimiento de los objetivos; pero además, permiten en el tiempo operacionalizar y alcanzar la filosofía institucional. Es la descripción, diseño y coordinación de cómo los recursos serán eficientes en el futuro de la

organización, responde además ¿cómo alcanzar los objetivos?, relacionada muchas veces a las grandes acciones.

La prueba de una correcta estrategia es garantizar el éxito en crecimiento de resultados, valores compartidos, compromiso de empleados, incremento de clientes, etc. para orientar la organización a un alto desempeño (Steiner, 1998).

La estrategia parte de los objetivos estratégicos, de la misión y la visión que se pretenden llevar a cabo, parte del diagnóstico realizado en la organización hacia lo interno y externo por lo general se utiliza la técnica del FODA, que permite realizar la ponderación y cruce de variables que viabiliza el planteamiento de estrategias direccionadas a un fin determinado.

El análisis ambiental o externo, se trata de una exploración ambiental para informarnos qué hay en el entorno, para ello se analiza las amenazas y oportunidades OA del entorno en cada uno de los ámbitos) económico, social, demográfico, competencia, entre otros), que tienen injerencia directa en la organización.

El otro es el análisis organizacional hacia lo interno, para analizar las fortalezas y debilidades FD. Se trata de un inventario de habilidades y capacidades de la organización (dirección, gestión, proceso, talento humano, infraestructura, recursos, tecnología, entre otras), que requieren corregirse, desarrollarse o implementarse. Son los puntos neurálgicos, que deben prestarse atención, por ello es importante que en este análisis se involucren todos los miembros de la organización para contar con diferentes ópticas de la realidad interna.

Luego para el planteamiento de estrategias, se realiza el cruce de variables internas; externas y luego el cruce entre las internas y externas. Para (David 1990), la estrategia corporativa para asegurar el éxito del resultado integrado de la empresa, debe basarse en los siguientes puntos:

1. Definición global y por el nivel funcional de la organización. Casi siempre a través de amplia participación de los diferentes niveles y la negociación en cuanto a los intereses y objetivos implicados.
2. Proyección a futuro, a mediano y largo plazo, con marcado interés en el destino de la organización. En este sentido, atiende a la misión, focaliza la visión organizacional y hace énfasis en los objetivos organizacionales a largo plazo.
3. Incluye la empresa como una totalidad, de forma holística, para obtener efectos sinérgicos. Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados para conseguir resultados apalancados.
4. Es un mecanismo de aprendizaje organizacional a través del cual la empresa aprende con la retroalimentación obtenida de los errores y aciertos en sus decisiones y acciones globales.

De todo esto se concluye que no es la organización la que aprende, sino las personas que participan en ella y que manejan su bagaje de conocimientos; habilidades y talento, lo cual coadyuva al éxito de la organización.

El Balance Score Card planteada por (Kaplan y Norton, 2010), como su traducción literal significa son los cuadros de mando integrales. Constituye una herramienta que permite medir a través de indicadores las acciones logradas en función de las estrategias planteadas “Es una herramienta que mide el desempeño corporativo y constituye el medio más efectivo para enlazar la planificación y la estrategia a cuatro niveles de desempeño que son: resultados financieros, satisfacción del cliente, operación interna (procesos), el desarrollo y satisfacción de los empleados, en cual contempla en este mismo la innovación y creatividad”. (Salazar, 2016)

El plan estratégico con el modelo del Balance Score Card, plantea el establecimiento de proyectos estratégicos para la consecución de las estrategias, procesos estratégicos; control estratégico y cultura estratégica.

Además, plantea como ejes de desarrollo del plan estratégico los niveles de desempeño, de tal forma que los objetivos y en correspondencia las estrategias deben alinearse a estas cuatro áreas que permite estructurar con precisión las estrategias al momento de buscar asignación de responsabilidades y por lo tanto, de hacer mediciones de alcance.

Para (Salazar, 2016), las compañías están implementando el Balance Score Card por las siguientes razones:

1. Para garantizar impacto y efectividad, responde a la pregunta ¿cómo sé que estoy haciendo las cosas correctamente?
2. Para alinear esfuerzos a todo nivel, para lo cual se ayuda de un tablero de control que permite clarificar la estrategia y mantener a la organización concentrada en llevar la visión a la realidad.
3. Para optimizar los escasos recursos, respondiendo a la pregunta ¿cómo sé que estoy logrando resultados para mi trabajo y los recursos utilizados?

En cuanto al Head Count, esta es una herramienta de costos, que permite administrar, controlar y evaluar el personal con la finalidad de optimizar la rentabilidad de las empresas, puesto que costea al detalle (basado en el costo promedio de un empleado) lo que la organización invierte en cada empleado en relación de dependencia y en función de las responsabilidades y entregables que hacen cada uno de ellos realizan un cruce de costo beneficio, ¿cuánto invierto? y ¿cuánto me retribuye en ganancia económica cada empleado?

Para ello se establecen indicadores que valoran la inversión del personal en relación de dependencia en función de retorno de esa inversión. Esto le permite analizar y valorar económicamente en los siguientes casos: rotación y retención de personal; ausentismo; siniestralidad; grados de riesgo.

Esta es una nueva herramienta que pretende optimizar el personal al interior de las organizaciones; sin embargo, con todo lo expresado anteriormente, esta

técnica puede traer consigo cuestionamientos, puesto que beneficia totalmente a la parte financiera de las organizaciones, sin considerar a los empleados como personas, debido a que el análisis se ha basado enfáticamente en el costo, dejando de lado otros aspectos cruciales en la gestión humana. El problema con este tipo de análisis es que pueden no distinguir entre las personas que representan solamente un costo para la empresa y aquellas que son en realidad una inversión.

### Proyecto estratégico de gestión humana.

Las estrategias serán exitosas con personal y equipos que logren alinearse a los objetivos organizacionales, para lograr las metas grupales. Un proyecto de diseño estratégico ayuda a revisar las causas por las que los objetivos no se han alcanzado y el equipo no se encuentra alineado, por deficiencias en la comunicación, sistemas organizacionales inapropiados, etc. La identificación de las falencias permite generar soluciones adecuadas para cada organización (Arias, 2004).



Figura 9. Proyecto de diseño estratégico de gestión humana.

Fuente: (Arias, 2004).

Para que la ejecución de una estrategia sea exitosa se debe asegurar que no existe limitación de recursos, que la infraestructura es adecuada, el personal posee la experiencia necesaria, existe suficiente compromiso, por parte de la empresa y colaboradores y en general, hay una preocupación por la obtención de resultados por parte de toda la empresa (Arias, 2004).

En esta fase se identifican y corrigen obstáculos y trabas que afectan a la operación, para que los objetivos planteados se logren y se brinda soporte a la estructura organizacional, procesos corporativos y habilidades de los colaboradores.

Uno de los puntos de mayor importancia en la implementación de estrategias es la permanencia o persistencia, sobre todo cuando lo que se quiere lograr son cambios o retos permanentes, por lo cual esta es una habilidad de largo plazo, de mantener constancia con el propósito y consecución exitosa de metas planteadas, aun incluso en condiciones adversas. Las tácticas pueden requerir ajustes para enfrentar el cambio, pero la estrategia solo debería cambiar cuando lo necesita.

Esta habilidad de la planeación, ayuda a las organizaciones a desarrollar su sensibilidad para reconocer cuándo cambiar el objetivo, el camino a seguir e incluso cuándo mantenerse en la misma dirección (Arias, 2004).

Los giros y cambios pueden inducir a replantear la misión y visión, porque estas pueden perder utilidad y sentido. Por ello será importante considerar estrategias de contingencia, ya que la renovación es apoyar a la organización para mantenerse enfocada en su propósito central y los objetivos macro, ante condiciones cambiantes que representen una amenaza. Adicional propone la búsqueda de una nueva ruta, que sea claramente comprendida por su entorno interno y externo (Arias, 2004).

### **2.3 Estructura o red organizacional.**

Luego del diseño del plan estratégico organizacional de la empresa, es importante definir el orgánico estructural y orgánico funcional de la organización. El primero permite conocer el esqueleto o estructura de la organización en función de la Misión y responsabilidad que tiene la organización de acuerdo a las estrategias planteadas, se puede estimar la cantidad y características de las personas que se necesita. El segundo permite definir las funciones y responsabilidades de cada una de las personas que van a ocupar los diferentes cargos, una vez delimitados de acuerdo a las necesidades presentes, tema tratado más adelante cuando se profundice en la descripción de cargos y los perfiles.

El orgánico estructural; organigrama o red organizacional, permite conocer la estructura de la organización, es decir cada una de las áreas o procesos establecidos; la jerarquía y por lo tanto, los niveles de autoridad; la toma de decisiones; los tipos de relación y comunicación; los puestos permanentes; los puestos de asesoría, entre otros. El correcto establecimiento del organigrama debe estar en correspondencia al giro de negocio y a los objetivos y estrategias plasmadas en el Plan estratégico, de esta manera se contará con las personas necesarias que aporten al cumplimiento de los mismos.

El organigrama es una herramienta que proporciona una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta, por lo cual su utilidad puede enfatizarse en los siguientes puntos:(Garza, 2001).

- Permite realizar un análisis organizacional.
- Se observa la división de funciones y responsabilidades.
- Se visualizan los niveles jerárquicos y dependencia.
- Establecen las líneas de reporte, responsabilidad y autoridad.
- Permite observar a los jefes de cada grupo de trabajadores.

- Establece las relaciones formales que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.
- Se visualizan las relaciones entre departamentos y a nivel global.
- Es una guía para establecer expansiones, cambios y hacer planes a mediano y largo plazo.
- Permite contar con un historial de cambios corporativos.
- Permite establecer los canales de comunicación interna.

Al analizar la estructura funcional se puede observar que privilegia la especialización de cada órgano (departamento) y la cooperación interdepartamental, por lo que los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales, cada división debe reunir profesionales especializados en sus funciones específicas.

En el caso de organizaciones que trabajan con una gestión de procesos, el enfoque ya no estará en las tareas sino en los procedimientos, no en los medios sino en los fines y resultados, no en cargos individuales separados y aislados sino en el trabajo conjunto realizado en equipos autónomos y multidisciplinarios.

El concepto básico de la gestión humana es responsabilidad de línea y función de staff, esto es fundamental porque las organizaciones siempre enfrentarán el problema del grado relativo de centralización y descentralización de sus áreas de actividades. Esta visión busca cambiar el paradigma de la fuerte tendencia de las organizaciones tradicionales hacia la centralización y concentración de la prestación de servicios a las demás áreas empresariales.

### **Algunas representaciones de redes organizacionales.**

Es importante mencionar también que las redes u organigramas reflejan el tipo de institución que son, es decir, si son organizaciones tradicionales; modernas o

de nueva tendencia. A continuación se muestran algunos modelos citados por (Werther & Davis, 1995).



Figura 10. Organigrama General.



Figura 11. Organigrama específico.

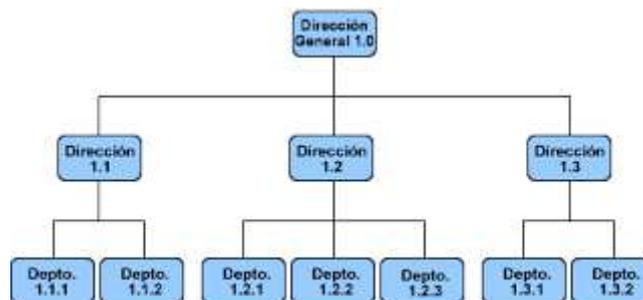


Figura 12. Organigrama integral.

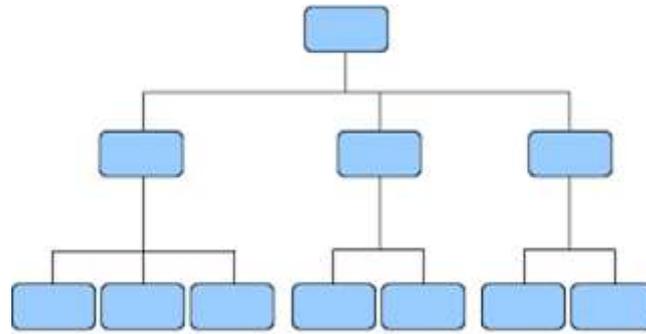


Figura 13. Organigrama Vertical.

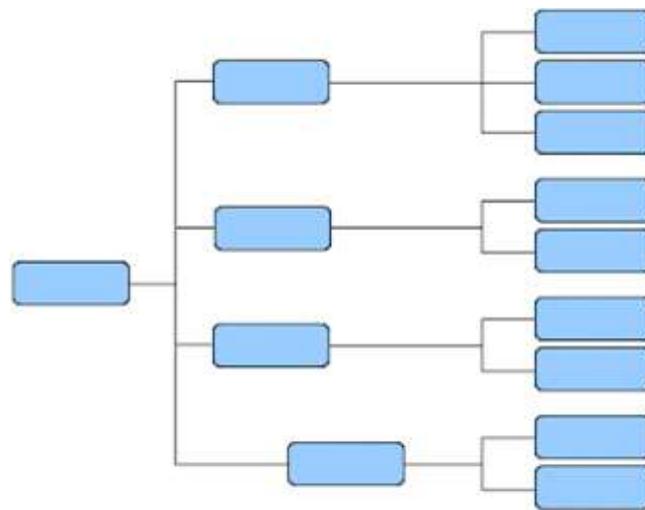


Figura 14  
Organigrama horizontal.

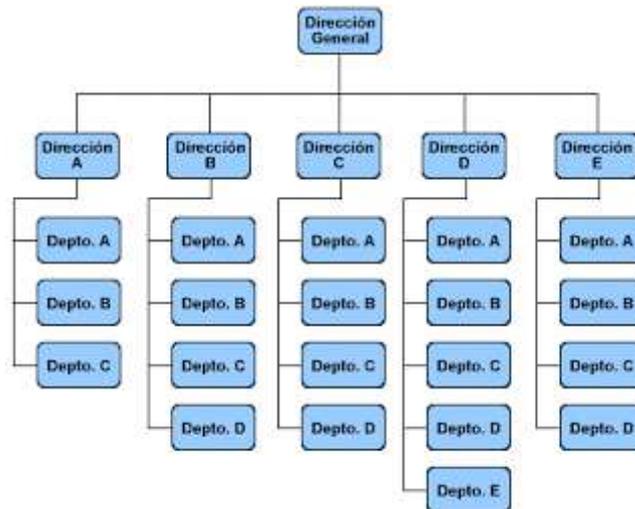


Figura 15. Organigrama Mixto.

En la administración del talento humano es importante analizar cualquiera de estos diseños de la estructura organizacional y considerar también los principales factores que influyen en los ambientes de la organización (Werther y Davis, 2000).

Los modelos planteados por (Werther y Davis, 2000), corresponden a las estructuras organizacionales de las dos primeras eras de desarrollo abordadas en el capítulo I, las nuevas estructuras que corresponden a la era del conocimiento y de las nuevas tendencias tienden a ser planas o circulares como se muestra en la siguiente figura.

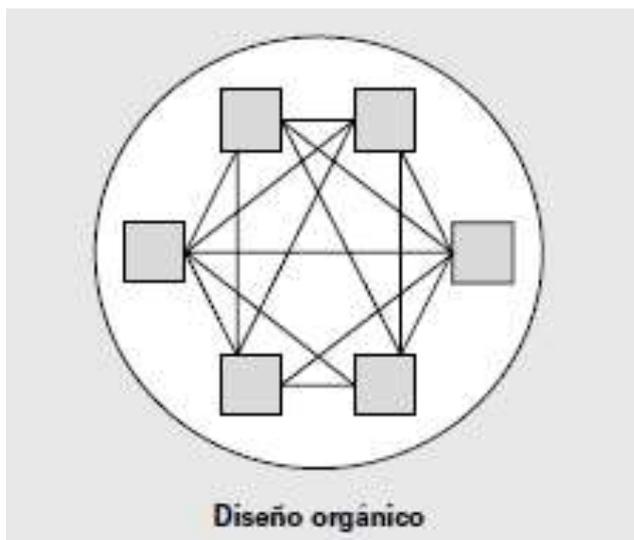


Figura 16. Modelo Circular (Chiavento, 2007).

Estos modelos planos o circulares tienen a hacer dinámica la gestión interna de la organización con el trabajo en equipos multidisciplinarios a través de la consecución de proyectos o el co-working.<sup>1</sup>

### **2.4 Indicadores para el direccionamiento estratégico de los copartícipes.**

Kaplan y Norton, han realizado aportes significativos en la fundamentación y clasificación de indicadores, los mismos que han sido esclarecedores para la utilización de estos como herramientas en el direccionamiento estratégico en la gestión y la evaluación en cada uno de los procesos y la gestión del personal.

Los pilares fundamentales de una gestión moderna y eficiente de las organizaciones, son la medición y control de las variables relevantes definidas. Cuando a cada variable se le determina y asigna una meta o rango de acción se constituye en Indicador de gestión (IG) o también llamado Key Performance Indicator (KPI) (Social Gerente HR Consultores, 2015).

---

<sup>1</sup> Nuevas formas de trabajo en conjunto sin que exista una relación de dependencia u organización formal, son las nuevas tendencias laborales.

Las autoras realizan la siguiente clasificación de los tipos de indicadores: indicadores de resultados (KPR), aquellos macros que se encuentran a nivel de los objetivos organizacionales planteados en el plan estratégico; los indicadores de gestión (IG) que se encuentran a nivel de los procesos de gestión, y los indicadores de desempeño que se encuentran a nivel de las personas (KPI). Sin embargo, es importante mencionar que existen autores que realizan otro tipo de clasificación; sin embargo, la concepción, descripción y fórmula de medición de los mismos es común a todos.

En el caso de los indicadores de gestión, son agentes determinantes para que todo proceso de producción se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, al implementar un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos. La finalidad es mostrar un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas de los procesos en función de las metas propuestas.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente, es conveniente además diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la empresa. (Cuesta & Valencia, 2015)

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupos, obtener información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita una autoevaluación de su gestión y la toma de los correctivos oportunamente. Lo que se busca es garantizar que la información que genera el sistema de control, tenga efecto en los procesos a través de la toma de decisiones, para lograr mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas se analiza y estudia la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas. De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización. Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. El indicador compara dos cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones.

El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad. Los indicadores son referencias numéricas que relacionan variables para mostrar el desempeño de la unidad u organización con relación a uno de los parámetros de gestión. Las variables son representaciones cuantitativas de una característica (Cuesta & Valencia, 2015).

Según Senn, los indicadores de gestión poseen los siguientes atributos de la información: exactitud; forma; frecuencia; extensión; origen; temporalidad; relevancia. Un indicador correctamente compuesto posee las siguientes características:

- Nombre: es la identificación y la diferenciación de un indicador, por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad.
- Formas de cálculo: al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la fórmula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- Unidades: es la manera como se expresa el valor determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- Glosario: este punto es de vital importancia, ya que es importante que el indicador se encuentre documentado o anexados términos que especifican de manera exacta los factores que se relacionarán en el cálculo del indicador.

Los indicadores deben ser claros en lo que se quiere medir, el nivel de profundidad y los medios de verificación.

- Relación cuantitativa: entre las metas planeadas, los objetivos, los estándares relacionados con los resultados logrados (ejecutado vs. planificado).
- Variable: representación cuantitativa o cualitativa de una característica, la cual asumirá distintos valores que dependerán del momento de su observación, expresada con la unidad de medida apropiada a la respectiva característica.
- Interpretación: como se leerá el resultado de lo que ha sido medido o expresado cuantitativamente.

Como ejemplo didáctico se selecciona uno de los subsistemas de la Gestión del Talento Humano, en la cual se quiere medir la gestión del mismo mediante el conocimiento del número de personal capacitado (eficacia) y el presupuesto optimizado en dicha capacitación (eficiencia), para ello nótese la desagregación del indicador:

Descripción del indicador: número de personas capacitadas.

Punto de estimación o fórmula de medición: número de personas capacitadas/ por total de colaboradores.

Es importante que la gestión humana sea medida a través de indicadores en cada uno de sus subsistemas y también en aquellos aspectos de relevancia para la organización como, por ejemplo: Capacitación; siniestralidad laboral; rotación de personal; ausentismo, entre otros. Por lo tanto, los indicadores de la gestión humana (IGH), se miden en una constante de tiempo, que permite realizar comparaciones mes a mes y año a año, o un historial de los últimos cinco años, de empresa en empresa, incluso de país en país. En cualquier caso, lo más relevante será estandarizar las fórmulas de cálculo de las tasas con el objeto de que la medición tenga las mismas bases.

Otros indicadores, que podrían ser considerados como temporales son aquellos destinados a resolver problemas puntuales y que se pueden medir en un período determinado de tiempo, por ejemplo: problemas en el proceso de remuneraciones, cálculo de comisiones, reclamos por los servicios, entre otros.

En este nivel se ubicarían todos aquellos indicadores que la administración de la organización defina al área de Gestión Humana, adicional a la medición del desempeño de cada colaborador. Por ejemplo, la variable siniestralidad laboral, se transforma en Indicador de Gestión, cuando se establece que en un mes hubo cinco accidentes, y se espera continuamente que este disminuya a cero.

Las variables por sí solas no dicen nada si no existen parámetros de comparación entre sí. Así la GH aplica como estrategia de desempeño del área cuando las cifras disminuyen de período en período. Se asume que si la variable siniestralidad laboral disminuye, las acciones preventivas y correctivas de GH han surtido efecto, por lo tanto, la tasa de demandas y multas baja, lo que

redunda en un ahorro de costos y menor ausentismo del personal.(Social Gerente HR Consultores, 2015)

### CAPÍTULO III. PROCESOS DE LA GESTIÓN HUMANA: ADMISIÓN Y ORGANIZACIÓN.

#### INTRODUCCIÓN

La gestión humana indudablemente es un arte que debe ser bien implementado en la organización para obtener los resultados deseados. Para ello esta área de soporte organizacional se sirve de diferentes procesos que se preocupan de la armonía del sistema.

Chiavenato (1999), en su obra *Gestión del Talento Humano*; menciona que administración del recurso humano se basa en el cumplimiento de las prácticas y políticas necesarias para administrar el trabajo de las personas; sin embargo, para lograr tal administración, o en una concepción más actualizada y holística *gestión de talento humano*, es necesario considerar diferentes procesos, que aseguren que las partes medulares no sean descuidadas. Entre los múltiples procesos y actividades atribuidas al área de talento humano, encontramos: selección de personal; diseño de cargos; capacitación y desarrollo; retención de personal; evaluación del desempeño; higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo; procesos de control y auditoria, entre los principales.

Si bien, usualmente talento humano funciona como un departamento, su función es de staff; es decir, de soporte organizacional. Pues a través de la labor de la misma, se provee la empresa de recursos idóneos, competitivos, conformes y comprometidos con su trabajo. Es por ello que cada una de las acciones se realiza en función de las necesidades organizacionales, de manera que se funcione como un todo.

### 3.1 La teoría sistémica y la gestión de procesos.

La teoría general de sistemas, en adelante denominada TGS es un enfoque multidisciplinario, cuyo concepto fue introducido a mediados del siglo XX por el biólogo Ludwig von Bertalanffy y cuyo propósito fue estudiar los principios aplicables a los sistemas a todo nivel. Es considerada una metateoría o teoría de teorías y su aplicabilidad se ha generalizado a varias ramas.

La compleja relación que se genera entre organizaciones, grupos y personas constituyen “sistemas abiertos<sup>2</sup>, en interacción continua con el ambiente”(Chiavento, 2007). Tener un enfoque sistémico en la gestión humana de las organizaciones, permite una apreciación más completa en el estudio de la complejidad de dichas interacciones.

Es decir, en palabras de Chiavenato (2009), “la teoría de sistemas ofrece un esquema conceptual que permite, al mismo tiempo, el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes o áreas de la organización se consideran subsistemas interrelacionados dentro de un suprasistema”. De allí que la gestión humana en las organizaciones suele ser analizada desde procesos aparentemente independientes, pero interrelacionados entre sí. Dichos procesos se condensan en la figura adjunta.

Tabla 4. Procesos administrativos de la Gestión Humana.

<b>Proceso</b>	<b>División responsable</b>	<b>Actividades y profesional que labora</b>
<b>Admisión de personas</b>	¿Quién debe trabajar en la organización?	Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse <i>procesos de provisión o suministro</i> de personas, incluye <i>reclutamiento y selección</i> de

<sup>2</sup>Un sistema abierto describe las acciones e interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea.(Chiavenato, Administración , 1999)

	<p><b>Subsistema:</b> Reclutamiento y selección de personal.</p>	<p>personas.(psicólogos, analistas de gestión humana).</p>
<b>Organización de personas</b>	<p>¿Qué deberán hacer las personas?</p> <p><b>Subsistema:</b> Organización / División de cargos y salarios.</p>	<p>Procesos utilizados para <i>diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa</i>, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y <i>diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño</i>, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).</p>
<b>Compensación y mantenimiento de las personas</b>	<p>¿Cómo compensar y retener a las personas?</p> <p><b>Subsistema:</b> Mantenimiento y retención / División de beneficios sociales, higiene y seguridad ocupacional.</p>	<p>Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales. Incluyen recompensas remuneración, beneficios y servicios sociales. Además de Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, como seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar, Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).</p>
<b>Capacitación y Desarrollo de personas</b>	<p>¿Cómo nutrir las necesidades de conocimiento organizacional y desarrollar a las personas?</p> <p><b>Subsistema:</b> Capacitación y Desarrollo.</p>	<p>Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).</p>
<b>Evaluación de personas</b>	<p>¿Cómo saber lo que hacen y lo que son?</p> <p><b>Subsistema:</b> Autoría y Control / Acompañamiento</p>	<p>Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina). Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas.</p>

y evaluación de  
personal.

Fuente: Chiavenato, I. (1998), *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (adaptado)

### 3.2 Admisión a las organizaciones.

Este apartado inicia con una pregunta aparentemente insignificante: ¿Qué es una puerta? ... y la respuesta resulta completamente obvia. La Real Academia Española la define como “Armazón de madera, hierro u otra materia, que, engoznada o puesta en el quicio y asegurada por el otro lado con llave, cerrojo u otro instrumento, sirve para impedir la entrada y salida, para cerrar o abrir un armario o un mueble.” Por supuesto, las organizaciones no son armarios ni muebles; sin embargo, todas las organizaciones tienen una puerta y como tal, permiten el ingreso y salida de talentos a la misma.

Si conscientemente, como sociedad se reconoce que las organizaciones son en la medida que su gente lo permite; es decir, el éxito de las empresas, de muchas formas, está directamente vinculado a la calidad de sus colaboradores y la suma de sus aportes individuales. Resulta imprescindible entonces, que las personas se preocupen porque los aportes con los que cuentan provengan de personas valiosas para la institución. Ahora bien, lastimosamente estas palabras se leen más fácil de lo que se aplican.

En momentos anteriores, se había compartido la relevancia de adecuados procesos de selección de personal y es que este proceso en particular, resulta tremendamente fundamental para el éxito o no de una empresa; pues lleva la responsabilidad de incorporar el talento humano más idóneo para la misma. Es el proceso de selección o admisión aquel que actúa de filtro, - es la puerta-, que permite o no el ingreso de diferencias relevantes de talentos que aportarán positiva o negativamente a su organización. Recordemos, “la empresa no es el edificio, la empresa es su gente”, y de la mano de ellas se construye o destruye una organización.

Asegurar el ingreso de personas idóneas ciertamente no es tarea fácil, debe existir primero la plena consciencia “de lo que se busca”. Saber con exactitud qué es lo que se precisa con base en las necesidades empresariales, es un requisito básico para absolutamente todo lo que podría presentarse en el proceso.

Solo a manera de ejemplo, considere la siguiente ilustración: Si llamaran a la puerta de su hogar, ¿permitiría que ingrese cualquier persona? No, ¿verdad? Pues bien, el reclutador en una empresa tampoco debe hacerlo.

Si el reclutador, responsable de filtrar el talento adecuado, no posee plena consciencia de qué debe ser, saber, conocer y dominar el candidato, y en qué medida cubre esas expectativas, difícilmente podrá tomar una decisión adecuada, probablemente esté dejando entrar a cualquiera.

Es conveniente puntualizar que encontrar a la persona correcta, no necesariamente implica seleccionar al mejor talento, el reclutador deberá discernir al mejor para la organización, sabiendo que aquel que ingrese pasará a formar parte de un sistema y contribuirá directamente a una cultura organizacional.

Así, por ejemplo, podrá encontrarse con candidatos que superen sus expectativas, inclusive dispuestos a llevar la carga de un puesto para el que está sobre calificado; sin embargo, no necesariamente serán los idóneos. O qué decir, de aquellos candidatos que pese a cubrir los requerimientos técnicos del cargo a plenitud, distan de adaptabilidad o tienen un temperamento totalmente incoherente con el contexto en el que se desempeñarán.

Una contratación inadecuada, puede generar un amplio impacto a nivel organizacional, el colaborador nuevo realmente podría convertirse en el elemento que merme la productividad del equipo; el generador de competencia, pero también de conflictos. Si bien puede traer ideas beneficiosas, también

puede sumar ideas limitantes; puede ser el próximo gerente o el próximo ladrón... es el riesgo de incorporar un nuevo talento, un riesgo que se incrementa significativamente si dejamos que ingrese "cualquiera".

Por ello, ejecutar procesos de admisión responsables parte de un punto en común, tener procesos de planeación de personal bien estructurados y sobretodo alineados a la estrategia organizacional.

### **3.3 Planear el talento humano.**

El proceso de planeación del talento humano se constituye en un flujo de sucesos a través de los que la gerencia asegura un número suficiente de talentos idóneos para la organización, talentos en congruencia a las necesidades institucionales y las metas propuestas.

Planear el capital humano precisa considerar el contexto, este proceso se inicia con el análisis y la integración respecto a la planeación estratégica de toda la organización, pero además requiere considerar la información económica, social y política de los acontecimientos nacionales e internacionales que repercuten en la sociedad, en general y de una manera particular en la organización, pues como se expresó con anterioridad, las personas son parte de un todo. Además, un cambio en la realidad circundante podría derivar en cambios en el orden estructural, administrativo y tecnológico de la organización.

Pero, de la manera como se considera el entorno y los objetivos institucionales, también se deben considerar las políticas y cualquier otra particularidad asignada o normada para el desarrollo de los procesos internos en la organización. Por tanto, planear el talento humano en una organización es un proceso continuo e implica tener una visión externa e interna y solo entonces, en función de ello, se deben precisar las formas o estrategias más pertinentes de admisión de talentos a la organización. Hacerlo de otra manera será un

desperdicio de tiempo y recursos y un factor determinante de inestabilidad organizacional.

En materia de admisión de personas, la planeación, es un punto ineludible. Pues solo ésta permite: considerar tendencias evolutivas y tomar las medidas para planear mejor los caminos que permitan minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades de la organización.

Existen varios modelos de planeación que suelen ser adoptados por las organizaciones. Un extracto de la contribución de Chiavenato (1999), sobre este tema se expone en la figura adjunta.

Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio	Las necesidades del personal son una variable dependiente de la <i>demanda estimada del producto</i> . En este modelo se emplean provisiones que parten de datos y registros históricos. Una de las limitantes del modelo es que no contempla imprevistos como: situación del mercado de clientes, huelgas, problemas de provisión de materia prima, etc.
Modelo basado en segmentos de puestos	Es una técnica de planeación de personal normalmente utilizada por empresas grandes en la que se determinan niveles históricos de mano de obra, por area funcional en relacion a ciertos factores estrategicos del area y en relacion a esta correlacion se realiza la proyección de los niveles futuros de mano de obra.
Modelo de gráfica de reemplazo	Son una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización.
Modelo basado en el flujo de personal	Es un modelo adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión. En este, el registro histórico y el seguimiento de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización.
Modelo de planeación integrada	Es un modelo integrado de planeacion en el que se consideran cuatro variables: a) Volumen planeado de producción. b) Cambios tecnológicos que modifi quen la productividad del personal. c) Condiciones de oferta y de demanda en el mercado y comportamiento de los clientes. d) Planeación de carrera dentro de la organización.

Figura 17. Modelos de planeacione personal.  
Fuente: Chiavenato, 1999 (adaptado).

### 3.4 Reclutando talentos para la organización.

La Real Academia Española, define el término “reclutar”, como “reunir gente para un propósito determinado”. A nivel organizacional, el reclutamiento se lo define

como un conjunto de procedimientos que tienen como fin el atraer candidatos idóneos para ocupar un cargo en una organización.

El reclutamiento se deriva de un proceso de planeación previo. En el cual se habrá determinado y verificado no solo la necesidad del reclutamiento sino también las fuentes y medios más apropiados, en función de los perfiles requeridos y los segmentos de mercado donde se encuentren.

El reclutamiento de personal debe atraer candidatos suficientes para abastecer adecuadamente el proceso de selección oportuno; por ello, identificar en qué segmento del mercado están los candidatos más apropiados es un acto de buen uso de recursos institucionales en los que los esfuerzos por reclutar son debidamente dirigidos. (si usted necesita bodegueros, qué haría una publicación de esa vacante en una revista de economía dirigida a mandos medios y altos – solo por citar un ejemplo-).

Ahora bien, existe una diferencia clara entre el término reclutar y seleccionar, pues mientras el reclutamiento se encarga del llamamiento de candidatos, la selección clasifica o escoge a los talentos más idóneos en función de resultados objetivos. Por tanto, las palabras atracción y elección, son distintivas en estos dos procesos; donde la atracción de candidatos es el reclutamiento propiamente dicho y la elección corresponde a la selección.

El reclutamiento de talentos puede ser tanto interno como externo, pero determinar el tipo de reclutamiento dependerá de las necesidades del perfil y filosofía institucional.

### **Reclutamiento interno de talentos.**

Todo proceso de selección en el que se contemple la promoción o movimiento de talentos propios organizacionales para cubrir una vacante institucional, es considerado un reclutamiento interno.

El reacomodo de los talentos dentro de la organización a través de promociones, o también denominado ascensos; así, como los movimientos de personal, ya

sean verticales o diagonales, pueden tener como punto de partida planes de capacitación y desarrollo interno o inclusive impulsos propios de carrera. Es decir, siempre que las potencialidades del personal de una organización sean los óptimos para las diferentes opciones de promoción o movimiento de personal, la organización puede tomar la decisión de hacer uso de su personal para cubrir las diferentes vacantes a partir del denominado reclutamiento interno.

### **Reclutamiento externo de talentos.**

Toma el nombre de reclutamiento externo cuando, habiendo determinado la necesidad de reclutamiento, se pretende cubrir la vacante con candidatos que no pertenecen a la organización. En este caso tener perfectamente identificado el segmento de mercado en la que se encuentran los candidatos potenciales es fundamental, de modo que los esfuerzos por captarlos sean mejor aprovechados, utilizando las técnicas de reclutamiento más pertinentes.

El reclutamiento externo, ciertamente recae sobre candidatos reales<sup>3</sup> o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones, y puede involucrar el uso de uno o varios canales de reclutamiento.

### **3.5 Canales de reclutamiento.**

Habiendo determinado el segmento de mercado en el cual se encuentra el tipo de candidatos que son de interés para la organización, es fundamental determinar las fuentes y canales de reclutamiento más pertinentes a proceso de selección en curso.

Asimismo, por ejemplo, los canales más habituales de reclutamiento son: periódicos; revistas; carteleras internas; agencias de empleo; banca laboral universitaria; asociaciones y colegios de profesionales; jobposting o postulación interna a través de planes de desarrollo; entre otros.

---

<sup>3</sup>Toma el nombre de candidato real, todo aquel que se encuentra en búsqueda activa de trabajo, esté laborando o no. Un candidato potencial, por su lado es aquel que reúne todas las competencias necesarias para cubrir una posición determinada, esté buscando la oportunidad laboral o no.

Sea cual fuere el canal de difusión de los llamamientos a ocupar una vacante, el instrumento utilizado por excelencia es el denominado *Anuncio*.

Para que un anuncio tenga el impacto necesario, es conveniente considerar las siguientes precisiones: Tamaño suficiente para el objetivo marcado; contenido claro; redacción adecuada; fácil de leer; medios de contacto y declaración de los requisitos que se exigen. Adicionalmente, la literatura referente al tema, sugiere utilizar como técnica soporte en la elaboración de los mismos, lo que se denomina AIDA, es decir, un anuncio debería generar: atención, interés, deseo y acción.

- ✓ Atención: Que sea llamativo y destaque entre los anuncios cercanos.
- ✓ Interés: De forma que los candidatos potenciales se vean motivados a continuar leyendo el mismo.
- ✓ Deseo: Que sea selectivo, de forma tal que descarte a los aspirantes que no reúnen los mínimos fijados y que, a la vez, impulse y genere el deseo a presentarse a los que sí los cumplen.
- ✓ Acción: Que sea atractivo y motive al candidato, generando el deseo de optar al puesto de trabajo, para lo cual deberá haber dispuesto con claridad los medios de contacto.

### **3.6 El proceso de selección.**

#### **Pasos de un proceso de selección de talentos.**

Todo proceso de selección inicia con algo fundamental “una necesidad”, y a partir de la misma se derivan una serie de pasos lógicos encaminados a obtener las postulaciones más idóneas para un cargo. Pese a que cada organización definirá el proceso de selección particular a aplicarse en su contexto, así como el orden que llevará el mismo; en líneas generales, un proceso de selección de talentos puede diagramarse de la siguiente manera:

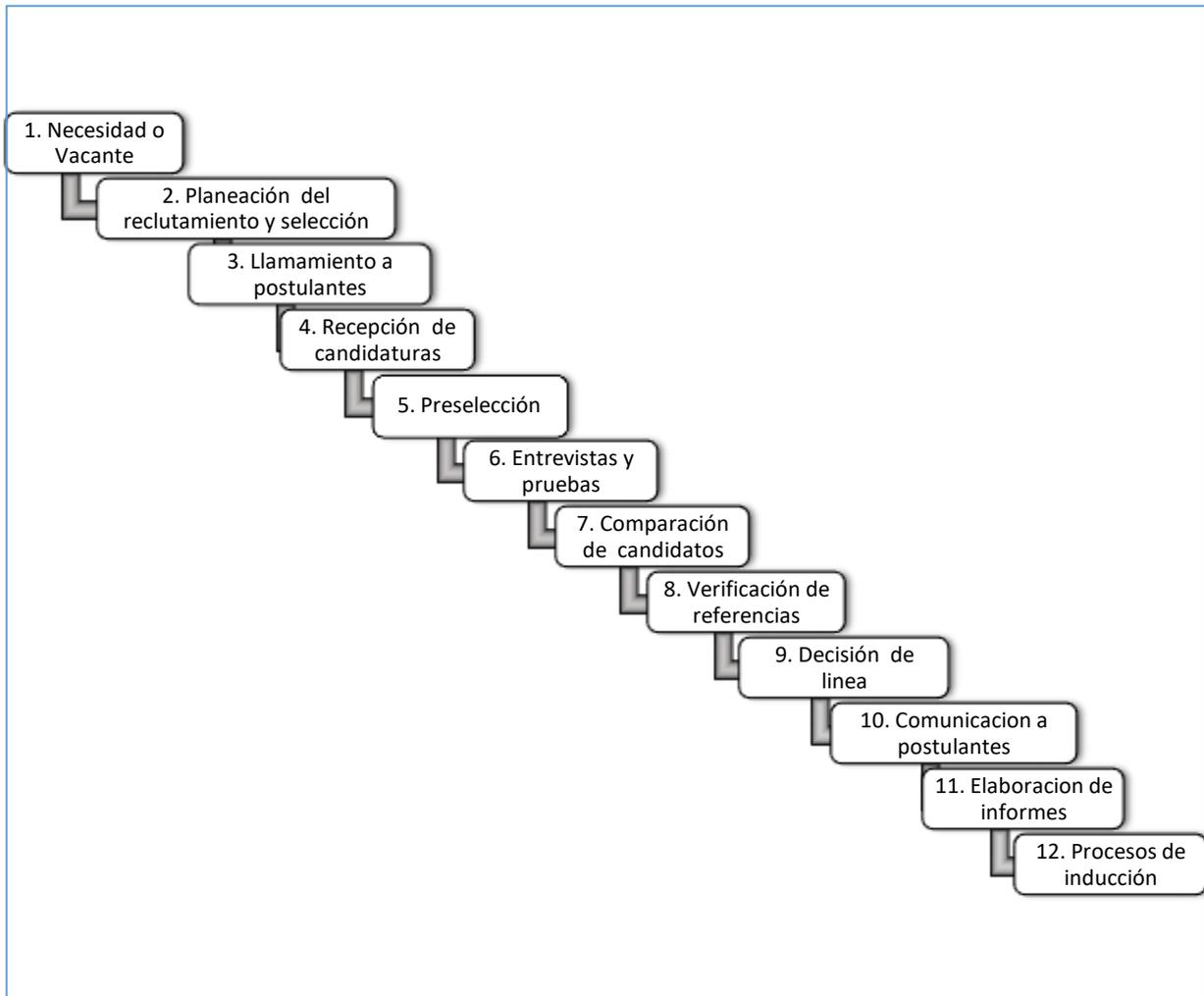


Figura 18. Pasos en los procesos de selección de talentos  
Fuente: Elaboración propia.

### **Paso 1: Necesidad o Vacante.**

Como se había mencionado con anterioridad, el proceso de selección inicia con una necesidad organizacional, esta puede ser identificada en procesos de planeación estratégica o bien surgir en el día a día de la empresa fruto de desvinculaciones laborales programadas o no.

Normalmente, las necesidades organizacionales, cuando se han formalizado, se expresan en documentos denominados requisiciones de personal, las cuales son un extracto de lo que se demanda del colaborador a ocupar el cargo.

## **Paso 2. Planeación del reclutamiento y selección.**

Para una adecuada planeación del reclutamiento y selección, es vital que se consideren aspectos como: validación de la necesidad; definición de parámetros del proceso; recursos para el proceso; perfil actualizado; tipo de pruebas; mediciones objetivas del proceso; tiempos de ejecución, entre otros.

Es decir, una vez planteada la necesidad de talento humano dentro de la organización, es necesario iniciar el ciclo partiendo de la validación de dicha necesidad (por mínimo que fuera el proceso). Un procedimiento que varias organizaciones hacen es, precisamente, considerar que ante una vacante de personal el acto inmediato es buscar su reemplazo y en ocasiones obvian que antes de tomar esa decisión es conveniente al menos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Constatar si la necesidad es real: Hay ocasiones en que la distribución de tareas se ha tornado en el tiempo tan ineficiente, que varios talentos están dedicando sus esfuerzos a las mismas actividades. O simplemente los avances y giro del negocio ya no precisan de las funciones que ejecutaba determinado cargo. Ante estos casos una redistribución de tareas podría solucionar el problema.
- b) Revisar la pertinencia del perfil declarado en la organización. Si la necesidad alertada por las áreas fue real, es recomendable antes de dimensionar el proceso necesario, determinar las necesidades actualizadas del perfil del cargo.

Muchas organizaciones han pasado con anterioridad por procesos de análisis de puestos y tienen declarados los perfiles profesionales de los cargos dentro de la organización; sin embargo, estos perfiles no necesariamente están actualizados, por ello es pertinente actualizar las necesidades reales del cargo, con el fin de diseñar y ejecutar un

proceso de selección que esté verdaderamente orientado a identificar el candidato más idóneo para la vacante.

- c) Confirmar si existen los recursos necesarios para la contratación: Puede ser efectiva la necesidad de cubrir una vacante, pero tal como ocurre en la economía de un hogar, el hecho de que exista la necesidad, no implica necesariamente la disponibilidad de los recursos para cubrirla, ya sean estos financieros o no.

En el caso de los recursos financieros, verificar la disponibilidad de los mismos antes de iniciar un proceso de selección de personal, podría resultar un paso útil, capaz de ahorrar a los miembros del staff de talento humano mucho tiempo, dinero y sobretodo esfuerzo. Adicionalmente, habrá instituciones en las que este simple paso, permita dimensionar la magnitud de los esfuerzos de reclutamiento.

También es conveniente considerar con qué recursos humanos o disponibilidad de espacios se cuenta, o no, para el proceso.

- d) Hacia dónde dirigir sus esfuerzos de reclutamiento: Muchas organizaciones, en su necesidad de incorporar nuevos talentos a la misma, desperdician dinero, tiempo y esfuerzos haciendo los llamamientos o anuncios por cualquier medio y olvidan que el candidato apropiado tiene una probabilidad mayor de estar en un determinado segmento del mercado. Si bien en el mundo existen millones de personas capaces de satisfacer múltiples necesidades organizacionales; no todas son idóneas para todos los cargos, y eso es algo innegable. De hecho, cada ser humano tiene capacidades distintas que, si bien pueden no ser las apropiadas para un cargo, podría resultar perfectas para otro. Por ello, en este punto resultará fundamental definir si el reclutamiento se lo ejecutará de forma interna,

externa o mixto y en función de esa decisión, qué canales de reclutamiento serán los más apropiados a utilizar.

- e) Definir la magnitud del proceso; es decir, establecer aspectos como: número de entrevistas, tipo de pruebas a aplicar, tiempo, etc. Todo ello en función del tipo de reclutamiento a aplicar.
- f) Determinar con claridad los parámetros de medición del proceso, de manera que el mismo sea aislado de toda subjetividad.

### **Paso 3. Llamamiento a postulantes.**

Una vez que han sido definidos los parámetros anteriormente expuestos, el próximo paso es la elaboración del anuncio que abra la convocatoria a los candidatos, considerando las necesidades de contratación y los canales de difusión establecidos.

### **Paso 4. Recepción de candidaturas.**

Ansorena (1997), menciona que este paso se lo realiza en dos sentidos, ya que, por un lado, la empresa selecciona a los empleados y por otro, los potenciales candidatos seleccionan las empresas de su interés. Este proceso comienza con una cita entre empresa y potencial colaborador o con la petición de empleo, por parte del colaborador.

Ya sea que la candidatura llegue a la organización derivada de un llamamiento a postulantes o por decisiones individuales de los candidatos; la realidad, es que la organización se verá provista de múltiples hojas de vida tanto de candidatos que cuenten con las competencias requeridas e inclusive quienes cuyas competencias no tengan ninguna relación con lo solicitado en los elaborados anuncios.

### **Paso 5. Preselección.**

Si luego de la recepción de candidaturas, el número de postulaciones recibidas es amplia, sería ilógico y un desgaste innecesario pretender revisar una a una con total detenimiento las hojas de vida de todos los candidatos.

Es por ello que conociendo las posibles múltiples postulaciones al cargo ofertado, es necesario realizar una selección previa basada en lo que algunos autores denominan *requisitos excluyentes*; estos, son los requisitos mínimos indispensables que deben cumplir los candidatos al cargo para mantenerse en el proceso.

El evaluador de la empresa suele dedicar un promedio de 10 segundos a revisar cada postulación y definir quién continúa o no dentro del proceso de selección. Una vez determinado el número de candidatos que continúa en el proceso, será necesario hacer la convocatoria a entrevistas (constatando previamente espacios, disponibilidad de recursos humanos y fechas y tiempos apropiados), previo a lo cual una revisión más acuciosa de las hojas de vida será necesaria.

### **Paso 6. Entrevistas y pruebas.**

Las entrevistas y pruebas de los procesos de selección de talentos, se basan en una combinación de técnicas e instrumentos orientados a verificar la idoneidad entre el perfil requerido y los aspirantes al cargo. Dependiendo de las necesidades a cubrir, pueden haberse planeado diferentes tipos de pruebas o evaluaciones, entre las que se pueden considerar las de tipo: psicológico, técnico, de potencial, entre otras.

### **Las pruebas.**

Sobre el tema, Alles (2013) manifiesta que las pruebas psicológicas, son un elemento informativo sobre el candidato, mas no deberán ser utilizadas como eliminatorias del proceso, salvo que identifiquen anomalías o desviaciones de la

media de orden negativo como: personalidad neurótica, psicótica, índices bajos de control emocional, etc.

Otro punto a observar es que no toda prueba psicológica debe ser necesariamente aplicada por un profesional de la rama ya que el objetivo de la misma, diseño, directrices para su realización, nivel de confiabilidad y los resultados de validación obtenidos por el diseñador, suelen encontrarse en los manuales de cada una, los cuales deben ser consultados con detenimiento antes de emplearse. Sin embargo, se debe recordar que pruebas de cierta complejidad deberán ser aplicadas solo por profesionales de la psicología.

Diane (2004), menciona además que si bien hay una amplia gama de exámenes psicológicos que apoyan a la selección, cada prueba es diferente y no se deben realizar de modo universal. Por otro lado, manifiesta que las pruebas de conocimiento son en este sentido, más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado, sin subjetividades y con resultados claros.

Existen también las pruebas de respuesta gráfica que miden las respuestas fisiológicas a estímulos concretos (prueba del polígrafo o detector de mentiras), pero el uso de estas debe ser controlado (Diane, 2004).

Otro tipo de pruebas muy habituales, sobretodo en el entorno actual donde las demandas van ligadas a las competencias verificables de los colaboradores, son las pruebas situacionales que suelen incluirse en los procesos de Assessment Center (ACM). Este tipo de pruebas suelen ser utilizadas en entrevistas grupales y normalmente candidatos jóvenes (con el fin de evitar posibles subjetividades, si acaso se trate de un candidato con trayectoria, en cuyo caso los evaluadores que lo identifiquen o beneficien). Alles (2013), indica que este tipo de pruebas pueden ser extremadamente diversas y estas pueden incluir: juegos de negocios, simulación de entrevistas, discusiones grupales, análisis y resolución de casos, etc.

### Las entrevistas.

La entrevista, es la técnica más común utilizada en los procesos de reclutamiento, la cual permite a los evaluadores tener un acercamiento con los candidatos y percibir tanto las competencias como la adaptabilidad de los mismos a la filosofía y objetivos organizacionales.

(Diane, 2004) conceptualiza las entrevistas como: una reunión formal, con preguntas en profundidad, que maneja el entrevistador, para validar que el solicitante es idóneo o no. La intención es saber cómo cada candidato desempeña el puesto o cómo ha realizado el mismo en relación a las otras postulaciones.

#### Entrevistas de provocación de tensión:

- Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

#### Entrevistas no estructuradas:

- El entrevistador formula preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

#### Entrevistas estructuradas

- Esta entrevista se fundamenta en un marco de preguntas prediseñadas con antelación y todo solicitante debe responderlas. No permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes, por lo que la impresión de entrevistado y entrevistador se somete a un proceso mecánico.

#### Entrevistas mixtas

- Este tipo de entrevista se basa en una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

#### Entrevistas de solución de problemas

- Se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado. Revela la habilidad para resolver el tipo de problema planteado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

Figura 19. Tipos Entrevistas.

Fuente: Díaz, F. y Rodríguez, A. (2003). Selección y formación de personal.

De acuerdo a la opinión de varios autores, el proceso de la entrevista debe considerar lo siguiente:

- **Preparación del entrevistador:**

La entrevista necesita ser preparada con antelación. Aun cuando el evaluador a cargo del proceso de entrevistas goce de experiencia, es fundamental considerar aspectos básicos como: detalles del puesto, características del perfil, responsabilidades, salarios y rangos de negociación, prestaciones, etc. Y sobre todo haber realizado una revisión previa de las hojas de vida, pues precisamente de ello se obtiene las bases para construir ciertas preguntas específicas en las entrevistas, orientadas a validar la idoneidad de cada candidato.

Por otro lado, tal como lo menciona Garzón (2005), todos los entrevistadores deben ser amables y crear ambientes confiables para el éxito de los resultados.

- **Intercambio de información:**

Una vez generado un ambiente confiable, es el momento idóneo para comenzar a entablar un dialogo en el que se realicen preguntas al candidato, las cuales deberán estar encaminadas a garantizarla adquisición de la información oportuna y ordenada sobre el solicitante y su potencialidad en relación al cargo al que postula.

Sin embargo, pese a que el conocimiento colectivo, ubica el proceso de entrevistas como una interacción en la que básicamente se realizan y

contestan preguntas; es imprescindible destacar que, ante todo, la entrevista es una herramienta evaluativa, y el intercambio de información viene de diferentes fuentes, como, por ejemplo, del comportamiento no verbal. Dicho esto, en la entrevista -inclusive en el transcurso de la misma y dependiendo de la apertura y creatividad de quien haya diseñado el proceso, pueden generarse situaciones que aun sin parecer programadas, sirvan como instrumentos evaluativos, tal es el caso de pruebas situacionales asociadas a las entrevistas (en apogeo en multinacionales).

- **Terminación de la entrevista:**

El entrevistador o grupo, valora la pertinencia de concluir con la entrevista, siempre en función a la obtención de la información requerida del proceso.

En este punto es conveniente, dar la apertura al candidato para hacer preguntas finales, las cuales también le serán de utilidad para valorar si continua o no con su postulación. Cabe destacar que, si bien la formalidad de la entrevista pudo haber concluido, el proceso valorativo no necesariamente cesa, por lo que es recomendable que por un lado el entrevistador continúe atento a los detalles y así mismo, el candidato este consiente que se encuentra en una fase evaluativa.

- **Evaluación y resultados:**

Concluida la entrevista, donde deberá registrar el informe y/o percepción que obtuvo de cada entrevistado, a fin de evitar confusiones y hacer el proceso general más diligente.

La entrevista en definitiva es un elemento clave, donde las habilidades del entrevistador se ponen en juego, sabiendo que el mismo debe facilitar la comunicación - manteniendo la distancia adecuada y sin perder el enfoque en el

objetivo de la misma. Todo ello, mientras mantiene un clima de calidez y confianza.

Las empresas pueden diseñar procesos que contemplen varios niveles de entrevistas, desde las iniciales hasta las más elaboradas con validación de dominios técnicos; pero ello estará en función de las particularidades y complejidad del perfil a contratar. Por ejemplo, existen entrevistas que precisan del soporte de personal experimentado que puedan validar competencias puntuales, sobre todo si recordamos que el área de talento humano es un área de apoyo cuyos miembros no necesariamente están preparados cien por ciento para evaluar los dominios que debe tener un colaborador en el área en la que se lo precisa.

En las entrevistas existe un antes, durante y un después. De tal manera que:

Figura 24. Antes.

## ANTES

---

- Revisión de la hoja de vida.
- Dominio del perfil requerido.
- Convocatoria a postulantes y planificación de tiempos.
- Verificación de recursos (humanos, físicos, límites de negociación, etc)
- Preparación de ficha/s valorativas, rúbricas o sus equivalentes.
- Socialización y/o capacitación del proceso a otros evaluadores (de ser el caso)
- Banco de preguntas determinadas.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se mencionó con anterioridad, se debió preparar la entrevista y verificar detalles como: tiempo; ambiente; uso de instalaciones; preguntas; colaboradores de la organización que deberán intervenir y su respectiva preparación al respecto; elaboración de formatos requeridos a utilizar durante y después de la entrevista (como por ejemplo rúbricas de evaluación, fichas o registros de comentarios, etc.), entre otros dependiendo de la dimensión del proceso.

Como se mencionó con anterioridad, **durante** las entrevistas, es conveniente considerar detalles como los resumido en la figura expuesta a continuación:

Figura 25. Durante.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez finalizada la entrevista, los evaluadores o entrevistadores, deberán registrar la misma; será el momento oportuno de colocar sus recomendaciones y los aspectos más destacables del candidato (sobre todo aquellos aspectos negativos, los cuales es preferible registrarlos sin la presencia del candidato, para evitar nerviosismos al momento de la entrevista).

### **Paso 7. Comparación de candidatos.**

Obtenida la información requerida tanto de pruebas como de entrevista/s, sumado al análisis objetivo de la paridad del perfil; es necesario, generar instrumentos que permitan condensar y medir objetivamente los resultados obtenidos por los aplicantes al proceso. De forma que se pueda determinar un orden lógico de los postulantes con mejores puntuaciones al mismo.

#### **Paso 8. Verificación de referencias.**

Siempre en cada proceso es importante verificar las referencias que se indican en las hojas de vida y que se entregan los certificados. En este momento que requiere de cuidado porque está atado a subjetividades, sobretodo de parte de quienes proporcionan información. Garzón (2005), menciona que para garantizar el éxito se debe desarrollar una técnica depurada que le permita medir el grado de confiabilidad de los informes. Es por ello que la pericia del evaluador es fundamental en esta actividad.

#### **Paso 9. Decisión de línea.**

La decisión de contratar al candidato más idóneo, es lo que marca el final del proceso de selección y el comienzo de los siguientes. La responsabilidad de esta parte, corresponde al departamento de talento humano o cada supervisor de área, según el proceso que se siga en la empresa (Garzón, 2005).

La comparación previa de candidatos se torna supremamente útil, debido a que inclusive a este nivel, pueden darse casos de deserción del candidato seleccionado ya sea por otras propuestas laborales o falta de congruencia de sus expectativas con las ofertas de la organización.

#### **Paso 10. Comunicación a postulantes.**

Para mantener la buena imagen de la organización, en general, es importante comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados, agradecerles por el tiempo invertido y explicarles la situación. El objeto de esta comunicación contempla el hecho de cerrar un círculo virtuoso que garantice futuros postulantes en otros procesos de selección o incluso postulantes para otros puestos.

### **Paso 11. Elaboración de informes.**

Los procesos de selección deben contemplar el aspecto ético en todo momento. Díaz y Rodríguez (2010), manifiestan al respecto que “Los actos no éticos en este proceso, son condenables y de alto riesgo”. Por ello, la objetividad de los procesos desarrollados es imprescindible, de forma que las subjetividades no den pie a interpretaciones ambiguas sobre las decisiones tomadas.

Una herramienta clave para evidenciar la transparencia de los procesos son los informes de selección, en los cuales el responsable o responsables del proceso, deberán evidenciar todo lo relativo al tema, de modo que sea fácilmente comprensible y observable la ruta seguida y el porqué de las decisiones tomadas por la organización.

### **Paso 12. Procesos de inducción.**

Finalmente, toda vez que el proceso de selección ha permitido identificar al candidato más idóneo para el cargo requerido; es imprescindible, continuar con un proceso adecuado de inserción del nuevo colaborador a la institución, de modo que este se pueda nutrir de las particularidades tanto de la organización, como de su nuevo cargo.

Es importante comprender que la integración del personal, no solo es responsabilidad del área enfocada en recursos humanos, por lo contrario, todos los miembros de la organización que estén en contacto con el nuevo miembro juega un papel importante en ese proceso de integración.

Un programa de inducción ayuda al empleado a integrarse a la empresa y su filosofía, adicionalmente fortalece algunos puntos como: reducir la angustia del cambio; promueve la productividad, estableciendo con claridad las expectativas de la organización sobre el cumplimiento de funciones del colaborador; reduce errores debido a falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa, entre otros.

Los procesos de inducción deben ser holísticos e ir de lo general a lo particular. Usualmente los temas contemplados en los mismos son: normativa legal, uso del uniforme, planes de emergencia organizacional, planes estratégicos, estructura jerárquica, línea de mandos, planificación, toma de exámenes médicos, recorrido institucional, acercamiento con directivos y futuros compañeros, entre otros. La particularidad de algunos de los trámites y aspectos implícitos en los procesos de inducción, y que deberían ser contemplados, se abordan a continuación:

- **Bienvenida:** Se recomienda apoyar el ingreso del nuevo empleado a la empresa en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso porque va a colaborar con un equipo de personas que laboran en la organización.
- **Detalle de Actividades:** Es común que el nuevo colaborador se encuentre expectante sobre su nueva organización, por ello es prudente proporcionar una guía en donde se detalle las actividades y tiempos que se dedicaran al proceso de inducción.
- **Contrato de trabajo y otras normativas:** Cumpliendo la legislación vigente, se conversa sobre los derechos y deberes de cada colaborador. Así también se socializa y entrega reglamentos y políticas internas.

- **Difusión sobre los beneficios sociales:** Es necesario que, junto al contrato de trabajo, el nuevo miembro firme su hoja de registro de incorporación a las instituciones respectivas, ello también es la certeza de que sus derechos como colaborador no están siendo vulnerados y guardan apego legal.
- **Registros:** expediente, hojas de servicio, toma de huellas, carnetización y accesos, son parte de los aspectos que se regularizan en los procesos de inducción de personal.
- **Regulación de documentos y expedientes:** En este punto es conveniente regularizar cualquier otro documento que forme el historial del trabajador en la organización y sea necesario incluir en los archivos institucionales (solicitud de empleo, hoja de servicio o de entrada de personal<sup>4</sup>, copia del contrato del trabajo, aviso al seguro social, el registro, cédula de identidad, respaldo de discapacidades, certificado de votación, partida de nacimiento, partida de matrimonio, etc.). El uso de una lista de verificaciones de dichos documentos, suele ser de amplio uso y utilidad.

Figura 26. Datos de una hoja de personal.

---

<sup>4</sup>Este documento busca contar con un registro en el cual puedan incluirse en forma resumida y clara los datos importantes acerca del trabajador en lo referente a detalles personales. La suma de todas estas hojas, constituye el inventario de talento humano.

---

**Datos de una hoja de entrada de personal**

---

Numero de ficha con datos completos de nombre del trabajador.

---

Fecha de ingreso a la organización

---

Tipo de contrato del colaborador

---

Lugar y fecha de nacimiento de la persona

---

Estado civil; con nombre de cónyuge de ser el caso.

---

Numero de afiliación a la Seguridad Social.

---

Tipo y número de la licencia de conducción.

---

Datos estructurales: Estatura, peso, color de piel y color de ojos, datos que se encontraran en los exámenes médicos.

---

Foto y firma del colaborador

---

Datos de domicilio, es importante dejar espacio suficiente para que en el futuro puedan realizar los cambios si los hubiere. Nombre, domicilio y número de teléfono de la persona a la que se avisara en caso de accidente.

---

Grado de escolaridad: indicando el grado máximo.

---

Certificados o experiencia laboral previa: es necesario incluir las fechas de cada trabajo que haya tenido, la organización donde haya prestado servicio, el puesto, el sueldo y la causa de separación.

---

Fuente: Reyes (2005).

### **3.7 Organización en la Gestión humana.**

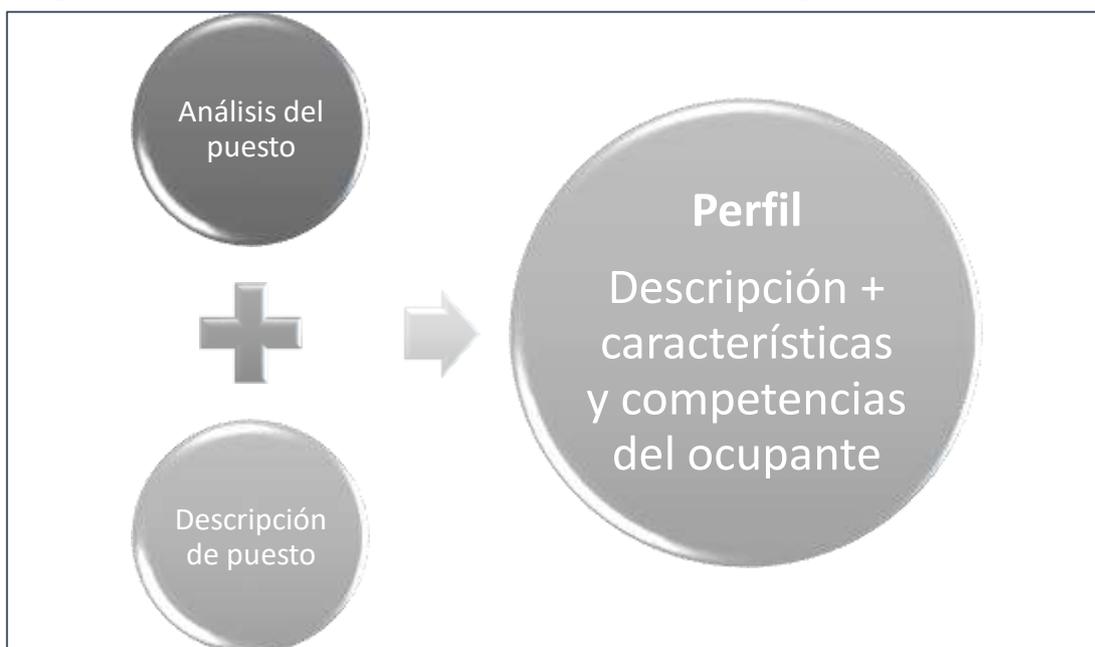
Cuando una persona ingresa a una organización, suele plantearse una serie de importantes interrogantes acerca de la misma y el ambiente con el que se va a encontrar, por lo que estas incertidumbres deben ser cubiertas con rapidez con el fin de evitar incertidumbres o fomentar inseguridades. Por tanto, cada empresa debe trabajar en informar sobre las particularidades de sus funciones a los nuevos colaboradores y establecer programas que favorezcan que dicho personal se adapte rápido y trabaje eficientemente tanto de forma individual, como grupal.

Una vez que el colaborador tiene claro la filosofía y objetivos de la institución y las normas que la rigen; es menester, preocuparse por dar a conocer al nuevo talento el detalle de lo que se espera de él en el desarrollo de sus funciones. Para ello las organizaciones suelen servirse de manuales de funciones, difundidos a través de procesos estructurados o acercamientos con

colaboradores asignados de la organización o en su defecto con los jefes directos de las áreas.

Los manuales de funciones, se derivan de procesos de descripción y análisis de los puestos. Cuando a la descripción formal del cargo se le agregan las características y competencias del ocupante, se obtiene el perfil de los cargos. Siendo los perfiles, la descripción de lo que el colaborador debe ser, saber y hacer; es decir, una descripción expresa y detallada de las funciones, características y competencias inherentes a quien desempeñe el cargo.

Figura 27. Proceso para determinar perfiles de los cargos.



Fuente: Elaboración propia.

Generar los manuales de funciones, requiere de dominio en el uso de términos básicos como: puesto<sup>5</sup>, tarea<sup>6</sup>, obligación<sup>7</sup> y función<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Puesto: Posición definida dentro de la estructura organizacional, con un conjunto de funciones a su cargo. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2013)

<sup>6</sup> Tarea: Conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto, normalmente de orden simple y repetitivo. Adaptado de (Chiavento, 2007) y (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2013)

<sup>7</sup> Obligación: Es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física. (Chiavento, 2007)

<sup>8</sup> Función: conjunto de tareas u obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto (Chiavento, 2007)

Que una organización tenga correctamente identificados los perfiles de los cargos, es una herramienta fundamental para varios procesos internos de Gestión Humana, algunos de ellos se expresan en la figura expuesta a continuación:



Figura 28. Usos del perfil de cargo en los procesos de Gestión Humana.  
Fuente:Elaboración propia.

Por otro lado, para que una organización pueda perdurar en el tiempo, es necesario realizar un proceso valorativo básico, en el que se pueda dimensionar la pertinencia y dominio de competencias de sus colaboradores y planear, de ser el caso, las acciones correctivas requeridas.

Las áreas de Gestión Humana, tienen el objetivo de lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte a través de su talento humano, haciéndolas más eficaces y eficientes. La respuesta que la organización espera que se dé al desafío indicado en aspecto organizacional, es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del talento humano a la organización. Satisfacer esa necesidad, tiene como punto de partida la denominada *evaluación de desempeño*.

La evaluación del desempeño, por tanto, se convierte en el instrumento del que se sirve la organización para mejorar los resultados de los talentos humanos en la misma. La tarea de evaluar el desempeño de todo el personal es un aspecto básico que debe ser aplicado planificadamente a través de un proceso ordenado que considere tanto las virtudes como las posibles amenazas al proceso, con la intención de poder controlarlos. Para (Gorostegui & Rodriguez, 1998), en recursos humanos, todos los procesos de selección, búsqueda de personal, promociones e inducción, decisiones sobre promociones, compensaciones, adiestramiento y desarrollo del recurso humano en las organizaciones, se deben trabajar con información sistemática, ordenada y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño, de ahí la importancia del mismo .

Por ende, es fácil identificar que el proceso de evaluación de desempeño brinda herramientas para:

- Revisar y valorar los criterios de selección
- Evidenciar debilidades existentes en el talento humano reclutado.
- Mejorar programas de reclutamiento y selección a futuro
- Estandarizar las compensaciones.
- Mejorar los planes de incentivos y motivar el personal.
- Estructurar planes de desarrollo y promoción.<sup>9</sup>
- Evitar procesos de entropía comunicacional.<sup>10</sup>
- Generar empoderamiento, entre otros.

Sin embargo, para que el proceso de evaluación de desempeño organizacional se convierta en una verdadera herramienta para la mejora continua, esta debe ser considerada desde el estricto sentido valorativo que implica y no como un

---

<sup>9</sup>Debido a que las evaluaciones de desempeño son por excelencia herramientas de detección de necesidades de capacitación; es decir, suponen la base de desarrollo de programas de planes de carrera corporativos, que motivan y desarrollan a todo el personal.

<sup>10</sup> Utilizar pertinentemente los resultados de las evaluaciones de desempeño, pueden mejorar los procesos de comunicación interna, evitando la muerte de la comunicación y deterioro del clima organizacional.

recurso para identificar deficiencias a modo de *examen anual*, por cumplir, o un procedimiento para juzgar y sancionar a las personas.

### **Principios de la evaluación del desempeño.**

Chiavenato (1999), menciona que el proceso de evaluación de desempeño debe partir de ciertos principios fundamentales:

- Estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- La valoración debe ser realizada sobre información relevante del puesto de trabajo.
- El proceso debe tener claramente definidos los objetivos.
- Se debe contar con el compromiso y participación activa de todos los colaboradores.
- Las acciones de mejoras, serán el punto de partida del crecimiento organizacional.

De esta manera, evaluar el desempeño requiere que, tanto el supervisor – evaluador, como el trabajador – evaluado, analicen a profundidad y determinen las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se repitan. El proceso debe ser continuo y generalizado a toda la empresa.

### **Métodos de evaluación del desempeño.**

Existen diversos métodos para ejecutar los procesos de evaluación de desempeño , entre estas se pueden mencionar las siguientes: de escalas

gráficas<sup>11</sup>, elección forzosa<sup>12</sup>, investigación de campo<sup>13</sup>, incidentes críticos<sup>14</sup>, etc. Sin embargo, el método más usado se basa en la evaluación de desempeño por resultados.

El método de *evaluación de desempeño por resultados*, se basa en fijar metas que permiten medir el desempeño de cada proceso y actividad, de manera que permite informar a cada colaborador sobre el alcance de las metas fijadas y el progreso de las mismas en el tiempo para su puesto y departamento. El resultado final se basa en la comparación de los resultados esperados con resultados efectivos, es decir, se identifican puntos fuertes, débiles y consecuentemente las acciones correctivas, permitiendo con ello el logro de los objetivos empresariales, globales.

Para este método, los criterios de medición de desempeño son indicadores, datos y tasas calculadas a la hora de realizar actividades y tareas departamentales. Estos se relacionan con el objetivo del departamento global y también con cada puesto de trabajo. En este aspecto, a la hora de fijar criterios de desempeño estos se establecen de modo objetivo, y se permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

### **Problemas del proceso de evaluación.**

(Gorostegui & Rodriguez, 1998) y otros autores, mencionan que los problemas más frecuentes a la hora de realizar procesos de evaluación son:

- Criterios de desempeño inequitativos.
- Incoherencias en las calificaciones debido a la subjetividad de los evaluadores.

---

<sup>11</sup> Es un método simple que utiliza cuestionarios de doble entrada para medir el desempeño de las personas, sobre factores definidos y graduados.

<sup>12</sup> Realiza la evaluación utilizando frases alternativas que describen el tipo de desempeño de cada colaborador.

<sup>13</sup> Método evaluativo más amplio, basado en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, en donde se contemplan hechos, situaciones, motivos y orígenes.

<sup>14</sup> En donde se evalúan situaciones fuera del campo de la normalidad. Es decir, gira en torno a excepciones del desempeño.

- Falta de compromiso de los evaluadores (cumplimiento por obligación).
- Evaluaciones rápidas, por cuestión tiempo.
- Presencia de elementos subjetivos del evaluador, como: Barreras personales o prejuicios; tendencia a la media central<sup>15</sup>; benevolencia o rigurosidad; efecto halo<sup>16</sup>, entre otros.

Para minimizar estos problemas, será necesario que en la evaluación de personal: se tome consciencia de la existencia de estas subjetividades y el impacto de las mismas, elegir la técnica de evaluación adecuada; y sobretodo se capacite a los evaluadores para un adecuado proceso.

### **La evaluación del desempeño y el papel del profesional de RRHH.**

En general, la evaluación de desempeño se usa como indicador de la calidad y cumplimiento de los perfiles profesionales de los recursos humanos. El diseño de los procesos de las compañías y los manuales de las mismas, como parte de la responsabilidad del área de talento humano, es parte del éxito del desarrollo de todo el personal. Los departamentos de talento humano, deben seleccionar la metodología más eficiente para obtener los objetivos planteados, por ejemplo, si el objetivo consiste en evaluar el desempeño durante el pasado y en la concesión de sanciones y reconocimientos, es probable que se prefieran enfoques de carácter comparativo. Si lo que se busca es optimizar la gestión del recurso humano, quizás deban emplearse métodos basados en resultados, como el revisado anteriormente (Sastre & Aguilar, 2003).

Aunque el objeto de evaluar el desempeño, no es identificar los colaboradores de los que necesariamente se va a prescindir en la organización, no deja de ser un termómetro de los procesos de selección y mantenimiento de la compañía (Sastre & Aguilar, 2003), pues luego de los esfuerzos del caso, si las recurrencias

---

<sup>15</sup> Es decir, que los evaluadores no deseen comprometerse o tengan temor de evaluar adecuadamente, por lo que sus valoraciones irán orientadas a una media.

<sup>16</sup> Ocurre cuando el evaluador se deja llevar por situaciones recientes y generaliza el desempeño del colaborador a partir de ello.

persisten, es un claro indicativo que decisiones más drásticas deberían ser tomadas.

Por último, uno de las mejores virtudes de los procesos de evaluación de desempeño organizacional es precisamente el hecho de que viabiliza la retroalimentación entre colaboradores y las líneas directas de autoridad. Pues sin duda, mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo o encontrando un momento de reflexión y de oportunidad de expresión (Alles, 2007).

### **CAPITULO IV. PROCESOS DE LA GESTIÓN HUMANA: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

#### **INTRODUCCIÓN**

¿Qué es la capacitación empresarial y cuando empezó el interés hacia ella? ¿Por qué es tan difícil que el personal crea en el beneficio de la capacitación? Y a todo esto ¿realmente tiene un beneficio para el colaborador?, o solo es un intento por legitimar la importancia que representa para la empresa el hecho de que su personal esté capacitado... (Armas, 2016).

Si bien es cierto, empresa y colaboradores se encuentran en una interacción constante, ello no necesariamente implica un compromiso mutuo genuino. De la mano de las personas, miles de organizaciones han surgido y se han diluido en el tiempo; y es que en efecto y luego de tantos altibajos en la historia de la gestión humana, como sociedad hemos llegado a un nuevo conocimiento colectivo o paradigma aceptado y es que, el mayor recurso de toda organización son precisamente los seres humanos que la conforman. Retomando las palabras con las que iniciamos esta obra:

Las organizaciones se forman, desarrollan y sucumben de la mano de las personas, sin las cuales, no son más que ideas de lo que podría o

deberían ser...Son las personas quienes le dan vida a la misma, las que la configuran y definen, son ellas quienes por medio de su aporte marcan el éxito o no de la organización, de allí la importancia de una adecuada suma de esas diferencias.

Son los seres humanos, quienes con su aporte diario dan paso al mantenimiento e innovación empresarial. Pero nada de ello es posible si quienes conforman la empresa no poseen virtudes o dominios que aplicar dentro de la organización. Hablar de capacitación y desarrollo es necesariamente hablar de las estrategias, que permiten dentro de las organizaciones y a través del crecimiento de talentos, se fortalezca el conocimiento organizacional.

#### **4.1 Capacitación Formación y Desarrollo.**

Capacitación, formación y desarrollo, forman parte de la educación profesional. La Educación<sup>17</sup> profesional, por su lado, puede ser institucionalizada o no; es decir, los seres humanos aprenden tanto de instituciones educativas como de su contexto y eso es innegable.

Lo anterior nos conduce a una realidad, cuando los seres humanos llegan a las organizaciones, llevan consigo un cúmulo de conocimientos generados tanto de su vida diaria como de lo asimilado en los procesos educativos a través de una educación institucionalizada.

Por otro lado, y en teoría, los procesos de contratación de las empresas, han buscado a través de los instrumentos que han creído pertinentes, el mayor apego del perfil del cargo versus el perfil del colaborador. En virtud de ello, quien sea el favorecido, debería tener la mayor cantidad de conocimiento, habilidades, competencias...requeridas para el adecuado desempeño de un cargo en particular. Sin embargo, y como es de conocimiento colectivo, una de las mejores virtudes tanto del ser humano como de los procesos, es el ser susceptible de perfectibilidad; por lo que, ello sumado a los constantes cambios del entorno

---

<sup>17</sup>(Chiavenato, 2007) manifiesta que “La educación es la preparación para la vida y por la vida...cuyo propósito es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo”.

precisan de una actualización constante a fin de responder a las demandas de la sociedad. En otras palabras, debido a los permanentes cambios y avances del entorno, siempre habrá opciones de fortalecimiento cuando hablamos de talentos dentro de una organización.

Estas necesidades constantes hacen que las organizaciones busquen mecanismos para proporcionar a sus talentos herramientas que les permitan alcanzar un óptimo de resultados, y es en ese momento cuando temas como capacitación, formación, desarrollo, programas de desarrollo, etc. entran en escena. Al respecto, (Dessler, 1994) menciona que el proceso de capacitación comienza tras la selección del personal, para poder potenciar talentos en la organización, y de este modo favorecer la competitividad de la empresa y estabilidad en el futuro. Es un tipo de inversión que está directamente relacionado con la capacidad de la empresa para ser flexible y adaptarse a los cambios de su entorno.

Cada organización tiene o debería tener un rumbo hacia el cual dirigirse, este rumbo es marcado por sus líderes o directivos, su visión sobre la organización configura lo que conocemos como filosofía organizacional. La filosofía institucional es clave para una organización y aún a riesgo de que suene exagerado, configura absolutamente todo dentro de la misma; pues es a partir de allí, que los diferentes procesos y áreas buscan o deberían buscar proveer a la institución de todos los recursos y esfuerzos necesarios para lograr los objetivos que pretenden lograrse. Es decir, cada organización adopta posturas y define políticas que reflejan la filosofía institucional, y en ellas (en términos de capacitación) definen el alcance de los esfuerzos de la organización hacia la gestión del conocimiento institucional. Siendo así, tenemos por ejemplo organizaciones que dedican sus esfuerzos a la capacitación del personal propiamente dicha; mientras que otras, buscan contribuir de diversas maneras no solo a capacitaciones, sino también a la formación o desarrollo de los colaboradores.

Las diferencias entre un término y otro se detallan a continuación.

- **Capacitación:** “Es dotar al colaborador de los saberes necesarios para desempeñar cabalmente las funciones para las que fue contratado.” (Armas, 2016).
- **Formación:** prepara, a quien la recibe, para una profesión en particular.
- **Desarrollo profesional:** Busca orientar los esfuerzos de generar aprendizaje hacia la especialización.

Una analogía al respecto, que contribuye a reforzar el tema es la manifestada por (Armas, 2016) de la siguiente manera:

Considere el caso de un médico. Los años de estudio que el aspirante al título de médico invierte mientras adquiere los saberes requeridos para ostentar su título, pertenecen al proceso de formación profesional netamente. Sin embargo; si luego de haber obtenido su título en medicina general, decide especializarse en cardiología, entonces estaremos hablando de desarrollo profesional. Más, si en el ejercicio de su carrera adquiere un nuevo equipo para realizar los electrocardiogramas, y no conoce bien el manejo de su nueva herramienta de trabajo, seguramente requerirá de una capacitación que lo habilite para tal fin.

El fin tanto de la capacitación, como de la formación profesional y desarrollo y cualquier otro esfuerzo por mejorar las competencias de los colaboradores, es en definitiva generar aprendizaje, y éste en palabras de (Munch, Galicia, Jimenez, Pedronni, & Patiño, 2012), “se puede definir como un cambio en la conducta del individuo, adquirido a través de la experiencia”. Dicho de otra manera, el que aprende – cambia. Y estos cambios deberían generar externalidades positivas para la organización, es decir traducirse en innovación, mejoras de procesos, optimización de productividad y rentabilidad de la empresa, etc.

#### **4.2 El ciclo de la capacitación**

La capacitación empresarial, entendida de forma general, como todos los esfuerzos que hace la organización en materia de mejorar el aprendizaje de las

personas (dentro del alcance definido en sus políticas); para que tenga éxito, debe ser un proceso dinámico, flexible, profundo, continuo y generalizado a toda la organización.

Este proceso, en palabras de (Dolan, 1999), parte de los siguientes principios:

- Estar alineado a la estrategia de la organización.
- Ser elaborado sobre las necesidades objetivas de la compañía y los personales, tanto actuales como futuras.
- Considerar a todo el personal de la organización.
- Garantizar el cumplimiento de competencias esperadas para los trabajadores actuales y futuros.
- Asegurar la motivación del personal, destacando el compromiso de la alta dirección y demás jefes en esta tarea.

Varios autores concuerdan en que el ciclo del proceso de capacitación incluye en un orden lógico los siguientes pasos: Detección de necesidades de capacitación o fortalecimiento (DNF); planeación de capacitaciones; implementación o ejecución de las capacitaciones planificadas y finalmente evaluación o valoración del proceso.



Figura 29

Fuente: (Chiavento, 2007) (adaptado)

### **Detección de necesidades de fortalecimiento:**

Las necesidades de fortalecimiento son las carencias o brechas de competencias del colaborador en relación al perfil del cargo presente o proyectado; las cuales, producen un desajuste en los resultados esperados. Esto implica que detectar las necesidades de fortalecimiento, no solo debe contemplar la ejecución de las funciones en el cargo actual del colaborador; sino que, basados en la planificación del talento humano, se pueden incluir acciones de fortalecimiento encaminadas a contribuir a planes de desarrollo organizacional en curso.

El detectar necesidades de fortalecimiento (en adelante denominadas DNF), por tanto, tiene una función *diagnóstica* en la que básicamente se realiza el inventario

de necesidades de personal en aspectos de capacitación y desarrollo, como base de las fases posteriores para obtención del resultado esperado.

El análisis debe realizarse con antelación<sup>18</sup> y contemplar tanto el enfoque de la organización (objetivos institucionales, planes de crecimiento, nuevas demandas de personal, etc.); como la del talento humano (dificultades que presenten para la consecución efectiva de sus funciones y/o proyecciones laborales) y los puestos de trabajo que se buscan potenciar (las demandas del perfil del cargo que se desempeña). La visión de Idalberto Chiavenato al respecto, se condensa en la figura adjunta.

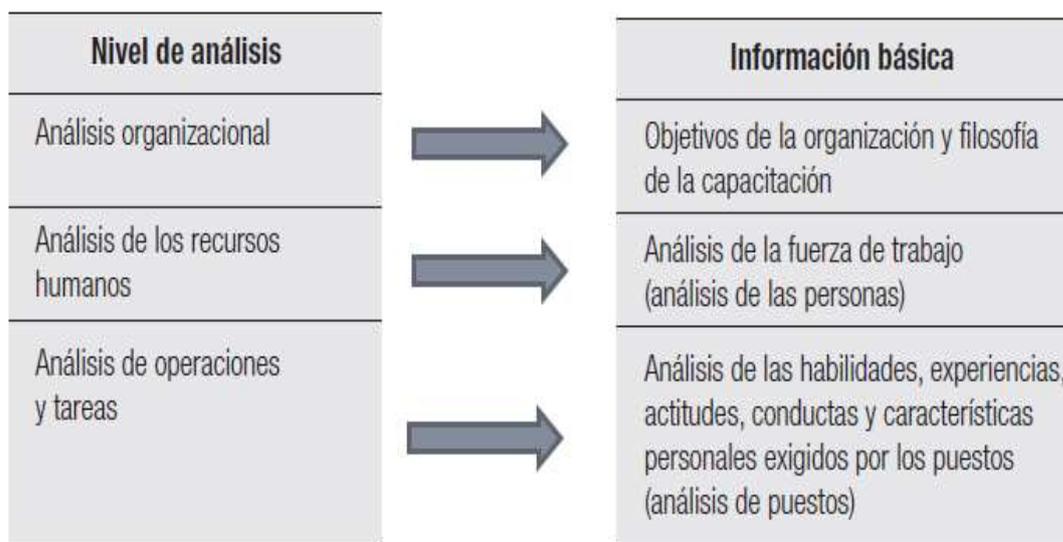


Figura 30. Niveles de análisis en el proceso de DNF.  
Fuente: Elaboración propia a partir de (Chiavento, 2007).

Realizar una adecuada DNF, puede servirse de varias herramientas de recolección de información, entre ellas se pueden considerar: entrevistas directas con los jefes de área, autoevaluaciones del personal, evaluaciones de desempeño, pruebas de conocimiento, evaluaciones de procesos anteriores de capacitación, encuestas de servicio al cliente, etc.

<sup>18</sup> Si bien cada organización define los tiempos de ejecución de sus procesos, normalmente se plantea que las DNF se ejecuten durante el último trimestre del año.

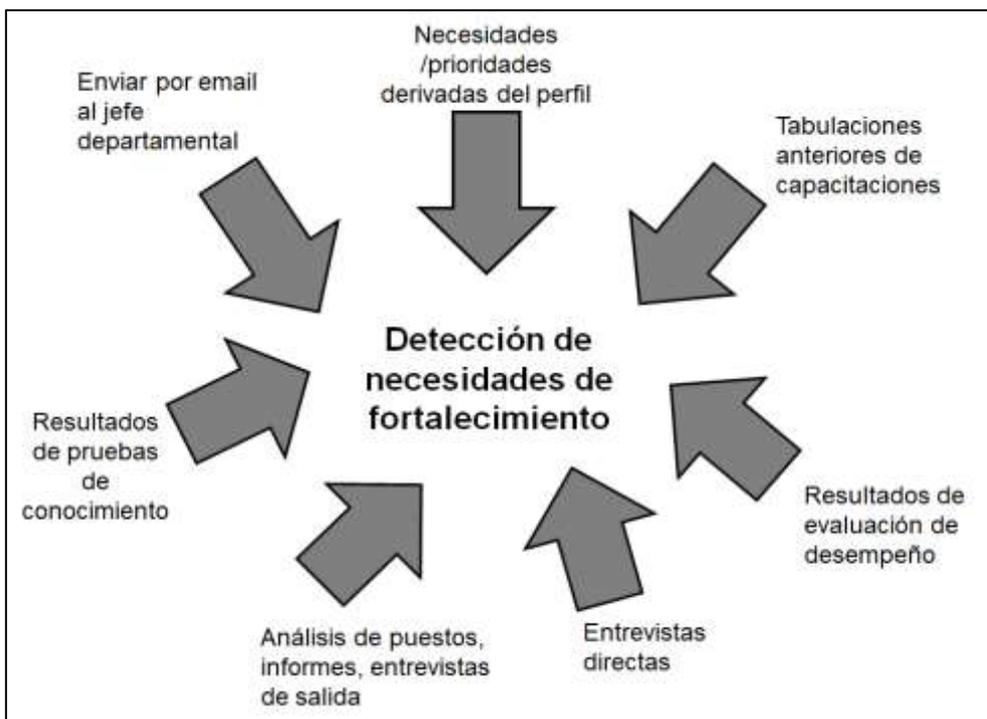


Figura 30. Fuentes de alimentación para procesos de DNF .  
Fuente: Elaboración propia.

### **Planeación de capacitaciones.**

Luego de identificar las necesidades de fortalecimiento de los colaboradores de la organización, la inacción es el por error que se podría cometer. Pues así como cuando se tiene una enfermedad, el solo hecho de saber que se la tiene, no hace que esa situación se resuelva; del mismo modo, el solo hecho de haber identificado las falencias, no hacen que la empresa se torne más productiva. Por tanto, será necesario diseñar un plan de acción al respecto para que luego de las aprobaciones pertinentes éste sea aplicado.

Establecer un plan de capacitación pretenden lograr los siguientes objetivos:

- Preparar al personal para la ejecución correcta de tareas.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal y profesional.
- Mejorar la comprensión de los procesos y favorecer la comunicación y clima laboral, mejorando los resultados corporativos.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes.

- Ser fuente de motivación del personal.
- Nutrir el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados, en las áreas de influencia de cada colaborador.

Todo programa de capacitación implica trabajar en conocimientos, que permitan desarrollar la labor diaria de los colaboradores de la organización y que estos sean capaces de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Los planes de capacitación, de acuerdo a la opinión de (Dolan, 1999), repercute en el individuo de dos diferentes maneras: Por un lado *eleva el nivel de vida*, pues al ser más capacitado, las aspiraciones suben y por ende, los ingresos y el puesto que se desarrolla también y por otro *incrementar la productividad*, lo cual trae beneficios mutuos, empresa – colaborador..

El plan de capacitación sintetiza las necesidades reales detectadas y establece un plan de acción, programar el mismo requerirá filtrar por prioridades las necesidades de fortalecimiento detectadas, ello considerando tanto las demandas organizacionales como las limitantes en términos de presupuesto, si las hubiere. En esta etapa se deberá determinar como parte de los puntos principales: ¿Quién debe capacitarse?; ¿Quiénes serán los proveedores potenciales en las capacitaciones?; ¿Qué tema o contenido va a tratarse?; si las capacitaciones serán internas o externas; ¿Cuáles son los objetivos o resultados esperados?; ¿Qué medios son necesarios?; ¿Qué métodos se utilizarán?; cuántas personas deberán ir y otros aspectos como el tiempo, horario, lugar, y demás elementos.

Una vez elaborados los planes de capacitación, estos suelen ser sometidos a una aprobación definitiva de las áreas pertinentes, para su revisión y posterior ejecución.

### **Ejecución en la capacitación.**

Tal como cuando se acude al médico para tratar una dolencia y este le brinda una receta, para supurar el mal que lo aqueja. El próximo paso, en términos de capacitación empresarial es seguir el plan de capacitación detallado, con el fin de eliminar las novedades encontradas.

En este punto se ejecutará el programa levantado en el punto anterior, para ello se debe tener en cuenta ciertos aspectos como:

- Servirse de herramientas como cronogramas de capacitación, que permita tener una guía general sobre la planificación a seguir a lo largo del año, con el fin de dar cumplimiento a los planes de capacitación aprobados.
- Confirmar los procesos formales requeridos por la organización para el cumplimiento de procesos de capacitación.
- Coordinación anticipada con proveedores de capacitación.
- Gestionar procesos que aseguren la calidad de los facilitadores y el uso de metodologías pertinentes, de acuerdo a las necesidades organizacionales.
- Conformación de grupos de asistentes y comunicaciones al personal.
- Coordinar la logística necesaria por evento.
- Dimensionar y preparar los recursos correspondientes (didácticos, servicios de coffee break, servicios de impresión de diplomas, entre otros)
- Realizar los contactos necesarios pertinentemente.
- Generar formatos y/o registros que permitan guardar una memoria de lo ejecutado.
- Generar informes y actualizar los archivos de los colaboradores en función de las capacitaciones ejecutadas.

### **Valoración de procesos de capacitación.**

Nada de lo anteriormente expuesto en términos de capacitación tiene sentido, si no se logra el objetivo de generar aprendizaje tanto individual como

organizacional. Evidenciar dicho aprendizaje precisa de medios valorativos diseñados por cada organización, en función de las capacitaciones impartidas.

La etapa de valoración o también conocida como evaluación de los procesos de capacitación, es una etapa crítica, en la que a través del seguimiento y control sistemático se evalúan los resultados del proceso, estableciendo una comparación entre la situación actual y la anterior. Sin embargo, “Esta etapa final, no debe limitarse a medir los conocimientos adquiridos, sino además verificar los cambios que se han producido en el comportamiento de los trabajadores y si los resultados obtenidos cumplimentan los objetivos y metas de la organización”(Werther, 1995).

Esta valoración, por ningún motivo, debe ser realizada únicamente al final del proceso integral o ejecución del plan de capacitación en su conjunto; por lo contrario, tal como todo proceso valorativo debe existir un momento evaluativo diagnóstico, durante el proceso y de impacto; aplicado inclusive, a nivel de cada capacitación o acción de capacitación ejecutada. Las particularidades de estos procesos valorativos individuales se resumen en el cuadro siguiente:

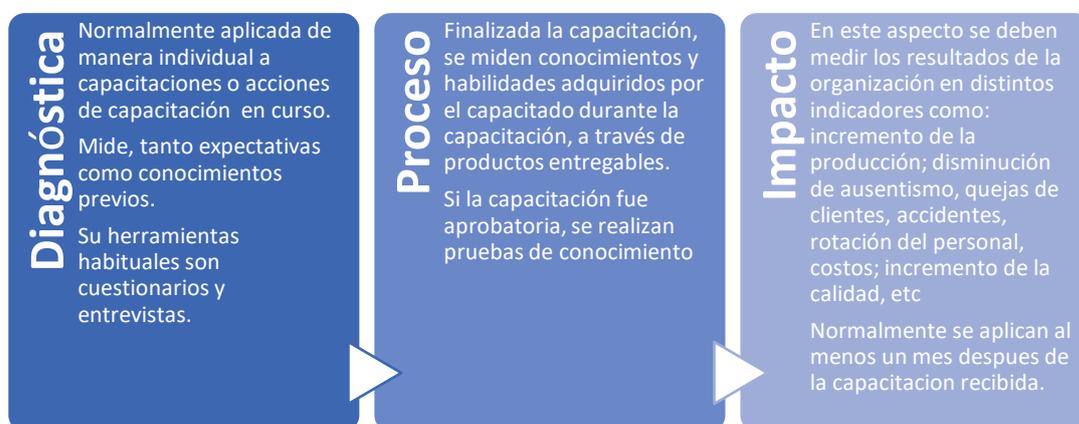


Figura 31. Momentos de los procesos evaluativos en capacitaciones.  
Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 Desarrollo personal y organizacional.

(Armas, 2016) citando a Almeida Ruiz (2012), menciona que “el término **desarrollo** se aplica cuando el cambio es intencional y es planeado con anticipación ...y que el **desarrollo organizacional** parte del supuesto de que es enteramente posible que las metas de los individuos se integren a los objetivos de la organización, en un plan en el cual el trabajo además de que sea estimulante y gratificante, ofrezca posibilidades para el desarrollo personal.”. Por tanto, el desarrollo organizacional deja de ser un evento casual y por el contrario el viene de la mano de procesos estructurados, empezados con el fin en mente de desarrollo personal.

Sin duda, el desarrollo individual de los colaboradores puede generar externalidades positivas en el desarrollo organizacional; sin embargo, ello no necesariamente es una regla. Lo anterior, se torna más claro en las siguientes premisas.

- El acceso a la información, no asegura el conocimiento que se pudiera derivar de la misma. Por ende, no porque se impartan capacitaciones, y se entregue el suficiente material didáctico o se difunda el soporte audiovisual de la misma, el conocimiento se habrá generado en los colaboradores. Si no se genera aprendizaje, no se logra que el colaborador cambie de forma permanente a nivel personal; por ende, su impacto a nivel organizacional será nulo y se habrá desperdiciado tiempo y recursos.
- Aun cuando los colaboradores generen el conocimiento derivado de los procesos de aprendizaje, necesariamente, existirá desarrollo organizacional. Se debe tener claro que una cosa es que el conocimiento se dé a nivel individual y otro que el colaborador tome la decisión de aplicarlo a la organización, para ello deberá haber existido un proceso intrínseco de motivación, luego del cual el colaborador opte por transferir su conocimiento de modo que la organización se vea beneficiada.
- Lo anterior, nos lleva a concluir que, en efecto, no porque la empresa capacite a sus colaboradores, logrará necesariamente el desarrollo organizacional que busca. Deben existir para ello otros factores ya sean de índole motivacional o de recursos que entran en escena para que el fruto del conocimiento sea evidente en la organización.

### **Planes de desarrollo.**

Existen varias vías para el desarrollo de los Recursos Humanos, utilizadas en dependencia de las condiciones y características de cada organización (Wayne, 1997). Hay varias organizaciones que en búsqueda de generar el desarrollo de sus colaboradores y asegurar la continuidad del capital intelectual<sup>19</sup> de la organización, contemplan diferentes programas encaminados a desarrollar

---

<sup>19</sup> Capital de los intangibles.

talentos, entre ellos se sitúan: Personas clave, en el que se identifican personas de relevancia a nivel organizacional y se les brinda opciones diferenciales de capacitación; diagramas de reemplazo y planes de sucesión, encaminados a preparar futuros reemplazos o sustitutos para un cargo determinado; planes de carrera, carrera gerencial y especialista, destinados para cubrir las necesidades en competencias diferenciales de los colaboradores de manera que avancen a través de una familia de puestos determinada ya sea en un área o hacia la dirección; mentoring, entrenamiento experto, jefes entrenadores, entre otros.

Los diversos planes de desarrollo, permiten fortalecer las competencias del personal de la organización y prepararlos para nuevas oportunidades laborales dentro de la institución e indirectamente para el mercado laboral en general. Adicionalmente, el programa de desarrollo fomenta la movilidad interna o rotación programada, sin contar que además tiene el beneficio implícito de concientizar al personal sobre el alcance de sus funciones en la institución.

### **Gestión de conocimiento organizacional.**

Para Almeida, 2012 el conocimiento es “el resultado del procesamiento de la información que permite crear valor agregado y posibilita el real desarrollo de las organizaciones.” Otros autores como Arbonés, 2006 mencionan que “La Gestión del Conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales”.

Ningún ser humano es desprovisto de conocimiento en algún tema en particular, útil o no para los fines organizacionales. Cuando un colaborador llega a una institución posee, lo que algunos autores denominan un *conocimiento tácito* el cual “pone al servicio” de la organización que ha decidido confiar en sus destrezas para el desempeño del cargo. Sin embargo, una vez dentro de la organización, es el conocimiento explícito o mejor aún el fruto de la interacción de ambos, el que se requiere sea trasladado y utilizado a productos o servicios tangibles para la organización.

Gestionar el conocimiento implica poder trasladar el mismo desde el lugar en el que este ha sido generado -el individuo-, hacia donde se lo necesita, en este caso el contexto organizacional. Por ello, el objeto de una organización que gestiona su conocimiento, es lograr que el conocimiento explícito genere la mayor cantidad de beneficios posibles, los cuales deben ser medidos en el tiempo.

Cuando más aportan las personas con sus conocimientos a las organizaciones, estas pueden tener notables avances en términos de: Mejores sistemas internos, reducen tiempos y hacen de la organización más eficaz y eficiente; mayor conocimiento corporativo, que evita errores y genera seguridad en las acciones; sólido espíritu organizacional, constituido por personas comprometidas con el sistema de valores de la organización; mejores relaciones con los clientes y proveedores y una mayor orientación a la satisfacción y buenas relaciones con los mismos; posicionamiento de mercado a través del prestigio ganado de la organización; fortalecimiento de los saberes de quienes conforman la organización y con ello mayor innovación, que genera mayor productividad (Armas, 2015).

### **CAPÍTULO V. PROCESOS DE LA GESTIÓN HUMANA: MANTENIMIENTO, RETENCIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO.**

#### **INTRODUCCIÓN**

Independientemente de lo elaborado o no de los procesos de selección de personal, que aseguren las contrataciones más idóneas; o la pertinencia de las capacitaciones que potencialicen las mejores habilidades de los colaboradores

y los impulsen a innovar y generar un mayor desarrollo organizacional. O bien, procesos de organización tan definidos y estructurados que den una clara distribución de los roles de cada quien, dentro de la organización, o en definitiva cualquier esfuerzo que realicen las organizaciones para prevalecer en el tiempo, nada es de utilidad si las personas que conforman la organización migran constantemente a otros contextos.

Los esfuerzos en selección, capacitaciones, determinación de funciones, etc. pueden verse diluidos tras las sombras de los colaboradores que simplemente no desean permanecer en la institución, sea cual fuere el motivo. La organización podrá tener las mejores instalaciones, o inclusive salarios por sobre la media del mercado; más, si su subsistema de mantenimiento, retención y acompañamiento falla, difícilmente estará en capacidad de asegurar la continuidad y la existencia de la misma. Pues como bien se decía anteriormente, las organizaciones no son las paredes, es su gente. Idalberto Chiavenato, al hablar sobre la existencia organizacional plantea tres premisas que priman en las organizaciones y con las que concuerdo abiertamente: "(1) Personas capaces de comunicarse, (2) que estén dispuestas a contribuir en una acción conjunta, (3) a fin de alcanzar un objetivo común".

Que se cumplan estas condiciones es esencial y aun pareciendo tan básicas, el impacto que supone el quiebre de este núcleo, ha llevado a pequeñas y grandes organizaciones a diluirse en el tiempo.

Lo anteriormente expuesto evidencia la importancia de la armonía en todos los subsistemas; más la relevancia en los procesos de mantenimiento, retención y acompañamiento está en que los mismos procuran mantener aquellas premisas que constituyen la existencia de una organización. Pues, así como en un matrimonio es vital cuidar la relación a través de detalles, de la misma manera en las organizaciones, el subsistema de mantenimiento, retención y

acompañamiento, es el encargado de cuidar esa armonía, sin la que la relación empresa- colaborador, se deteriore tanto, que llegar a un *divorcio laboral*, es solo cuestión de tiempo.

### **5.1 Compensación de las personas. Los sistemas de compensaciones.**

Se entiende como compensación, a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, las cuales favorecen los sistemas de retención y mantenimiento dentro de las organizaciones. (Morales & Velandia, 1999) indican que las compensaciones pueden también ser denominadas: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios psicosociales e incentivos, en forma de premios, etc.

Cada persona posee niveles de contribución diferentes a los resultados, por ello al hablar de un sistema de compensaciones las mismas no son únicas, sino que varían para cada colaborador. (Morales & Velandia, 1999), mencionan al respecto “La responsabilidad, importancia del cargo, nivel de decisión, etc. marca niveles salariales más altos, y en general, cada cargo posee compensaciones diferentes”.

Las remuneraciones deben estar ligadas estrechamente al personal y su rendimiento, para fijar remuneraciones se debe tener en cuenta aspectos como: características y exigencias del puesto de trabajo; rendimiento del colaborador ante las exigencias del perfil; niveles salariales del mercado; el contexto, etc. Sin embargo, cuando se consideran los sistemas de compensaciones en la empresa, se plantea un análisis costo/beneficio sobre la remuneración y la actividad, en espera de resultados favorables a su inversión.

## 5.2 Objetivos de las compensaciones.

(Sackmann & Suarez, 2000), plantean que al definir planes de compensaciones se pretende:

- a) Lograr la adquisición de personal calificado. Debido a que un buen rango salarial, permite atraer solicitantes.
- b) Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación corporativa no deseada aumenta.
- c) Garantizar la igualdad. En donde el pago deberá guardar relación con el valor relativo de los puestos.
- d) Motivar y alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- e) Llevar un control de los costos corporativos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- f) Dar cumplimiento a disposiciones legales.
- g) Alcanzar la eficiencia administrativa.

Cuando los colaboradores no se encuentran satisfechos con las compensaciones recibidas por su esfuerzo, o consideran que estas son insuficientes o injustas, los efectos más notables son: disminución del desempeño; falta de compromiso; mayor número de quejas; ausentismos; incremento de búsquedas de empleo fuera de la organización; deterioro del clima laboral y prestigio institucional; falta de innovación y desarrollo organizacional, etc.

### 5.3 Desvinculaciones laborales.

(Garzón, 2005) , señala que la rotación de personal, no es una causa sino un efecto de un conjunto de factores que se encuentran tanto externa como internamente en la organización y que está relacionado directamente con el trabajador; por lo cual, para toda organización que sus colaboradores mantengan una estabilidad es de alto interés, pues ello ayuda a garantizar la eficiencia.

La organización puede decidir unilateralmente dar por terminado el vínculo laboral que mantiene con su colaborador. Decisiones de ese tipo suelen obedecer a razones disciplinarias o de productividad y estar en manos de áreas de línea, por lo que la función de talento humano suele ser más de soporte y ejecución en este sentido.

“En organizaciones de grandes dimensiones, el departamento de personal (o el departamento legal) lleva estadísticas de los despidos producidos y de las compensaciones que se han debido cubrir.” (Garzón, 2005) , estas cifras constituyen un índice realista de las necesidades presupuestarias del área de liquidaciones.

Cuando se producen renuncias voluntarias en una organización en expansión, las vacantes se llenan por los canales normales de reclutamiento y selección. La renuncia voluntaria suele constituir un procedimiento más libre de dificultades para la organización. Permite que se reorganice el área en que ha surgido el problema sin añadir un problema legal. En algunos países, la organización puede optar por negociar la renuncia del empleado actual. Esa negociación la lleva a cabo, por lo general, el gerente del departamento afectado junto con el gerente de relaciones industriales.

Las organizaciones a fin de reducir la pérdida de los recursos humanos, suelen llevar a cabo varias acciones. En opinión de Garzón (2005), tanto el nivel de renuncias voluntarias como el de despido pueden reducirse mediante un ambiente de trabajo satisfactorio, un puesto interesante y atractivo, supervisión de alta calidad y oportunidades de desarrollo.

#### **5.4 Planes de incentivos y fidelización de talentos.**

Lograr que los colaboradores se *pongan la camiseta* o sientan sus necesidades, en términos laborales, satisfechos precisa de herramientas bien planificadas, las cuales deben ser estructuradas, en la medida de lo posible, de forma individual.

(Mondy&Noe, 1997), señala que, para el buen ejercicio de las funciones de los empleados, es necesario que estos se encuentren satisfechos respecto al compromiso que tiene el empleador para con la prestación de sus servicios. Como mínimo se les debe garantizar lo establecido por la ley, pero dadas modernas teorías de gestión humana, se ha reconocido la importancia de motivar e incentivar a los empleados, con el fin de obtener de ellos un mejor desempeño.

Por su lado, Jericó (2000), menciona que los modelos de compensación han de acomodarse al negocio en sus diferentes etapas de crecimiento. Cualquier negocio evoluciona a través de diferentes fases las cuales pueden agruparse en cuatro: lanzamiento (Stat-up), expansión, liderazgo y declive/renovación; sin embargo, el aporte de colaboradores comprometidos es un aspecto clave que puede marcar la diferencia entre el declive y la renovación institucional, por ello generar planes de incentivos y fidelización de talentos es una estrategia que ninguna organización debería pasar por alto.

Generar planes de incentivos es parte de un proceso de toma de conciencia y responsabilidad social de la empresa con el empleado y su desempeño. El principio de estos planes se basa en la actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, etc. Un buen plan de incentivos marca una alta competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, estos pueden reducir contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre

precios de productos y servicios favoreciendo el desarrollo de la actividad en cada sector.

Parte de los objetivos de la implementación de un plan de incentivos dentro de una organización, son: Minimizar la rotación de personal, mejorar la motivación interna, fortalecer la seguridad laboral y contrato psicológico con la organización, entre otros.

Bajo la perspectiva de Mondy&Noe (1997), los sistemas de compensación tienen el objetivo de:

- Vincular la compensación con el desempeño, productividad y la calidad.
- Reducir los costos de compensaciones (sueldos y salarios) comunes
- Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado, fortaleciendo el compromiso en la organización.
- Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común.

Tanto responsabilidades como derechos y formas de compensación, deben ser difundidos entre los colaboradores, para lograr los efectos deseados de un sistema de compensaciones diseñado; el cual, sin duda, debe contemplar el respecto por condiciones contractuales, legales y provisiones establecidas por la misma institución.

### **Menú de Prestaciones:**

Una herramienta soporte para diseñar planes de incentivos individuales, es un menú de prestaciones. Éste es un programa de prestaciones ajustables a las

necesidades individuales que permite que los empleados seleccionen los servicios que más se ajustan a sus necesidades.

(Byers& Rue, 1997), mencionan al respecto que, en los mismos, la empresa determina un nivel de prestaciones y se comunica a cada persona el total en efectivo a que tiene derecho, al mismo tiempo que permite que cada persona proceda a la elección que más le convenga.

A pesar de que este enfoque crea costos administrativos adicionales, así como la obligación de proporcionar asesoría a los empleados para que hagan elecciones conformes a sus intereses, el sistema presenta varias ventajas, pero sin duda la más destacable es la consideración que se le da a los gustos y preferencias de los colaboradores, generando instrumentos de motivación más genuinos.

Si bien es cierto, la estructura de planes formales de incentivos, permite fidelizar de mejor manera a los colaboradores; no son la única fuente de fidelización. Situaciones derivadas de la misma filosofía y cultura organizacional, estilos de liderazgo, flexibilidad de horarios, apertura a ideas, ambiente laboral, percepción de la consideración que se tenga con el empleado, pueden ser consideradas fuentes adicionales de fidelización de colaboradores.

Al hablar de los programas de salud e higiene laboral por ejemplo, desde el aporte de Chiavenato(2010), se puede destacar que los mismos permiten, entre otros aspectos:

- Controlar condiciones de:
  - Iluminación, permitiendo la luz adecuada a cada tipo de actividad.
  - Ventilación, correspondiente a la remoción de gases, humo y olores desagradables, para revisar el uso de máscaras antigases.

- Temperatura: manteniendo niveles adecuados de temperatura.
- Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.
- Revisión de riesgos psicosociales y control de ambiente psicológico, el cual incluye:
  - Relaciones humanas agradables.
  - Tareas y funciones motivadoras.
  - Estilo de gerencia participativa.
  - Revisión y minimización del stress.
- Cobertura de principios ergonómicos en los puestos de trabajo, lo cual considera:
  - Máquinas y equipos adecuados para la realización de la actividad.
  - Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
  - Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.
  - Salud ocupacional.

El mantener ambientes de trabajo saludable indudablemente contribuye de manera positiva al mantenimiento y retención de colaboradores, algunas sugerencias que contribuyen al mismo son:

- Asegurar que las personas respiren aire fresco y limpio.
- Evitar materiales sospechosos que emitan olores o toxinas a los empleados.
- Proporcionar ambientes libres de humo.
- Instalación de conductos limpios y secos, de los aires y canales.
- Considerar las quejas de las personas, para que se sientan escuchadas.
- Proporcionar equipos adecuados para el desarrollo de la actividad.

## **5.5 Acompañamiento y Evaluación.**

Por último, como parte del soporte a todos los subsistemas de talento humano, son necesarios generar procesos de acompañamiento y evaluación, los cuales deben realizarse sistemáticamente, a fin de permitir generar la alerta necesaria cuando acciones de mejora sean prudentes.

Con este fin a lo largo de todos los subsistemas será preciso la adopción o diseño de indicadores de Gestión y Desempeño, que permitan a los profesionales de gestión humana monitorear el impacto de todas sus actividades y proporcionar herramientas de decisión a las áreas de línea, excluyendo subjetividades.

## **CAPÍTULO VI. PSICOPATOLOGÍA LABORAL.**

### **INTRODUCCIÓN**

El trabajo es parte esencial de la vida, no solo como un medio de supervivencia sino también de realización personal y profesional, o al menos, es lo que se espera que sea. Además, constituye la actividad con mayor número de horas, seguido del descanso, por lo tanto, las condiciones en las que se desempeñan las actividades laborales deben ser las más óptimas tanto en lo físico, ambiental como psicológico.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la forma como se los trate, de tal manera que una eficiente gestión humana se preocupa por los siguientes aspectos que se centran en el bienestar de sus colaboradores:

1. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
2. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
3. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, adecuadas tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
4. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias, traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
5. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan ahí (Chiavento, 2007).

De no darse las mejores condiciones para el bienestar integral de los colaboradores, entonces surge la psicopatología laboral, la que consiste en enfermedades físicas y psicológicas asociadas al puesto de trabajo y/o a la actividad laboral. El cuidar y promover una salud integral de los empleados es responsabilidad de las organizaciones, aunque en algunos casos, son los colaboradores los que no tienen cuidado de sí mismos, por el mal manejo de sus responsabilidades en su lugar de trabajo y no propiciar el equilibrio adecuado entre su vida personal y laboral.

El estado de bienestar físico, mental y social es el resultado de un proceso de desarrollo individual de la persona que se puede ir logrando o perdiendo en función de determinadas condiciones del estilo de vida y del entorno; es una definición que rebasa solamente la ausencia de enfermedades, la salud es un enfoque integral(OMS, 2015).

Por lo tanto, la salud integral es responsabilidad de los colaboradores.

### **6.1 Estrés y bournout.**

El estrés es un conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de la persona frente a estímulos o elementos productores de estrés en el ambiente. El estrés son niveles altos de adrenalina que permiten un alto desempeño y motivación, por lo tanto, este no siempre es negativo pues depende del manejo del mismo o la intensidad para afectar el bienestar de las personas.

Los niveles altos de estrés producen desequilibrio físico y psicológico afectando el bienestar de las personas, en este caso se trata de un estrés negativo que afecta su salud.

En adelante se evidencia el estrés negativo. Los aspectos que pueden causar estrés suelen ser: desconfianza del jefe, silencios prolongados, órdenes autoritarias del jefe, irrespeto de los compañeros de trabajo, desorganización

organizacional, baja moral y mal humor global, rigidez y falta de flexibilidad en los procedimientos, falta de consideración a las personas como seres humanos. (Chiavento, 2007)

Existen casos en los que “El estrés laboral es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación.”(Stavroula Leka, 2004). Las condiciones ambientales también pueden ser generadores de estrés: temperatura, ruido, ambiente físico inadecuado, entre otras.

El estrés es un conjunto de síntomas y signos físicos y psicológicos que se van incrementando al punto de producirse lo que se conoce como el *burnout*, este constituye niveles altos de estrés padecidos por períodos prolongados de tiempo afectando significativamente la salud física, psicológica y laboral de las personas (Llanos, 2015).

El estrés laboral crónico es una de las principales fuentes de riesgos psicosociales en cualquier tipo de organización laboral, y en el sector servicios una de las formas más habituales de desarrollarse el estrés laboral es el Síndrome de Quemarse en el Trabajo (Quiceno& Stefano, 2007).

Todas las personas en algún momento de su vida laboral pueden haber experimentado algún tipo de estrés, muchos quizás están sometidos a altos niveles de estrés sin haberse percatado de ello.

En muchas ocasiones los síntomas del estrés no se hacen visibles a la empresa hasta que el empleado colapsa emocional, físicamente y se *quema*, lo cual lo lleva a tomar actitudes o decisiones no objetivas con respecto a su trabajo; bien sea bajando su rendimiento, o buscar la primera oportunidad para cambiar de empleo (Llanos, 2015).

Las organizaciones deben promover el compromiso de sus copartícipes aun nivel de valorar su vida y espacio de privacidad. “Contrario al burnout, se ha propuesto el concepto de *engagement*<sup>20</sup>, el cual se caracteriza por sentimientos de vigor y compromiso ante los retos de la vida, y se constituye en la reacción más deseable ante las situaciones demandantes del entorno, ya que permite hacer frente a las mismas de forma satisfactoria”. (Sánchez & Villegas, 2010)

Si bien el compromiso y la satisfacción personal en el sitio de trabajo reducen los niveles de estrés, se debe considerar además las siguientes recomendaciones:

1. Tener relaciones cooperativas, compensadoras y agradables.
2. No intentar obtener más de lo que cada uno puede hacer.
3. Desarrollar relaciones constructivas y eficaces con el gerente.
4. Negociar metas con el gerente.
5. Estudiar el futuro y aprender cómo enfrentar eventos posibles.
6. Caminar por la oficina para mantener la mente tranquila y abierta.
7. Salir de la oficina con la mente tranquila.
8. Reducir el tiempo de concentración.
9. Limitar interrupciones.

## **6.2 El mobbing.**

Según la Real Academia de la lengua española, el acoso es la «acción y efecto de acosar», mientras que acosar es definido como, «perseguir, apremiar, importunar a alguien con molestias o requerimientos». Aunque, debemos de atribuir a Heinz Leymann el que, de manera innovadora, fuera el primero que definiría el mobbing como «aquella situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo

---

<sup>20</sup> Compromiso del colaborador con sus responsabilidades e iniciativas propias en su puesto de trabajo en bien de la organización.

prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo 1.» citado por (Salvador, 2015, p. 148)

El acoso laboral es una problemática que puede afectar a cualquier persona. Reviste una naturaleza compleja, pues puede configurar un conflicto laboral, pero también puede llegar a ser una violación de derechos fundamentales por parte de particulares y/o de servidores públicos. Sin embargo, por un lado, para muchas personas es desconocido sus derechos como empleados y por otro lado, la mayoría deja pasar esta presión y trata de sobrellevarla por no perder su trabajo, frente a la dificultad de hallar otro.

El acoso laboral es una problemática que puede afectar a cualquier persona, independientemente de su edad, sexo, raza, religión o nivel de instrucción. Reviste una naturaleza compleja, pues puede configurar un conflicto laboral, pero también puede llegar a ser una violación de derechos fundamentales por parte de particulares y/o de servidores públicos. (Parra, 2015)

La figura del acoso laboral ya no es desconocida para el Derecho del trabajo. Progresivamente se ha ido incorporando al horizonte jurídico la noción de acoso moral en el trabajo, “mobbing” o acoso laboral, ya sea de la mano del legislador, de la jurisprudencia o de la doctrina (Ugarte, 2012, p. 222).

Una definición amplia y acertada del mobbing, es la de las leyes laborales en República Checa: ...es un comportamiento no deseado, relacionado con motivos discriminatorios (raza, origen étnico, nacionalidad, sexo, orientación sexual, edad, deterioro de la salud, credo, religión y creencias políticas), con la intención o la consecuencia de reducir la dignidad de una persona y la creación de un trabajo intimidante, hostil, degradante, humillante u ofensivo, o que pueda ser

razonablemente entendida como una condición previa para una decisión de influir en el ejercicio de los derechos y obligaciones derivados de las relaciones jurídicas citado por (Ugarte, 2012).

En el acoso laboral, se pueden identificar tres modalidades, dependiendo del nivel de afectación y los mecanismos de ataque empleados. De acuerdo con Susana Moreno las *especies* de acoso serían tres:

- Acoso moral o *mobbing*, también conocido como hostigamiento psicológico, violencia psicológica en el trabajo, acoso ambiental, *bossing*(si el sujeto que ejerce la violencia psicológica es superior jerárquico). Este suele presentarse con conductas intimidatorias por lo general de tipo verbal, y otras que no son visibles, aunque en los casos más graves se puede llegar a la agresión física.
- Acoso sexual y acoso por razón de sexo, que tienen relación con el sexo de la persona. Este es mayormente sufrido por las mujeres, pero bien podría ocurrir contra hombres.
- Acoso discriminatorio, aquel que tiene su causa en aspectos o características de la persona como el origen racial o étnico, la religión o convicciones personales, la discapacidad, la edad o la orientación sexual, entre otros. (Parra, 2015)

En el ámbito internacional se debe tener presente el marco general de protección de derechos humanos: instrumentos universales y regionales de derechos humanos, que hacen parte de las obligaciones que también rigen para Ecuador. Dentro de los primeros se encuentra la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948), el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966), el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966), y los respectivos Protocolos Facultativos de cada uno de los Pactos (1966 y 2008 respectivamente). A nivel interamericano se encuentran la Convención Americana de Derechos Humanos o Pacto de San José (1969) y el Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de

derechos económicos, sociales y culturales, o Protocolo de San Salvador (1988), citado por (Parra, 2015).

### **6.3 Riesgos psicosociales.**

Las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa cada vez más en el conocimiento intelectual y psicológico, la experiencia y el talento; así como, en la autogestión y la atención a necesidades individuales y colectivas de los empleados, de la organización y de la sociedad en general (Salanova, 2009).

Los cambios que han ocurrido en las últimas décadas sobre los procesos laborales y el diseño del trabajo son de carácter socio demográfico, económico, político, y tecnológico. Estos cambios han originado nuevos riesgos psicosociales en el trabajo que afectan a la salud y la calidad de vida laboral, pues incrementan los niveles de estrés de los trabajadores (Gil, 2012, p. 23).

Se está prestando mucha atención y dando la responsabilidad legal y ética a las organizaciones para que se preocupen del bienestar de sus colaboradores y una forma de hacerlo es el identificar los factores que están presentes en la organización que constituyen riesgos para sus colaboradores. “Los factores psicosociales, hacen referencia a toda condición que experimenta la persona en su relación con el medio organizacional y social que pueden afectar potencialmente al bienestar y la salud tanto física, psíquica o social de los trabajadores” (Arenas & Andrade, 2013, p. 101).

El riesgo psicosocial es cualquier posibilidad existente de que un trabajador sufra un determinado daño en su salud, sea física o psíquica, como resultado de una actividad laboral, sea por el puesto, el proceso, los métodos donde incida las influencias negativas de la organización, las

condiciones laborales, relaciones sociales en la empresa o cualquier otro factor del ambiente del trabajo (Fernández, 2010, p. 25).

Por lo tanto, preocuparse en la seguridad y salud (física) ocupacional no será suficiente. En Ecuador, siguiendo las tendencias mundiales, a través del Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto de Seguridad Social, se promueve y controla que todas las organizaciones deben obligatoriamente realizar un diagnóstico de riesgos psicosociales y programas de intervención para reducir los mismos, una vez detectados.

Para la evaluación de los factores psicosociales del trabajo se debe tener en cuenta tanto los factores de riesgo como los factores protectores, y con estos resultados poder promover acciones de promoción de salud y reducción de la enfermedad en este tipo de población (Osorio, 2011, p. 75).

En el Ecuador, en la Constitución, en su Art. 326, numeral 5 señala: “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”. Por lo cual, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), cuenta con el Seguro General de Riesgos del Trabajo (SGRT), cuya misión reza: “Garantizar a los empleados y empleadores, seguridad y salud laboral, mediante acciones y programas de prevención; y, brindar atención oportuna a los afiliados y a sus familias en las contingencias derivadas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales” (IESS, 2016).

Entre los factores que están identificados como incidentes de riesgos psicosociales se encuentran cinco, propuestas por Fernández: “1) exceso de exigencias psicológicas; 2) falta de influencia y de desarrollo; 3) falta de apoyo y calidad de liderazgo; 4) compensación escasa; 5) doble presencia”. (Fernández, 2010, pág. 21) Por lo tanto, una vez identificados, se busca realizar planes de prevención para disminuir su incidencia.

### 6.4 Trastornos psicosomáticos.

Cada uno de los factores antes mencionados, pueden constituirse en factores desencadenantes para que los trabajadores desarrollen trastornos psicosomáticos. Se trata de que la tensión física y psicológica llega a enfermar el cuerpo, siendo en primera instancia las manifestaciones corporales por un componente psicológico, terminan enfermando el cuerpo en lo corporal.

El adulto aumenta su tensión física y esto puede llegar a manifestarse a nivel corporal mediante la aparición de alguna enfermedad. Muchos trastornos psicosomáticos tienden a surgir y afectar el órgano más débil (Clériga, 2012). Las enfermedades psicosomáticas más comunes suelen ser: dolor de cabeza; enfermedades estomacales, enfermedades de la piel, de la presión arterial, entre otras.

Los extremos niveles de control y exigencia suelen ser factores desencadenantes de enfermedades psicosomáticas.

Todos los instrumentos utilizados de una u otra forma para el *control*; *mecanismos de control evolucionados*, que han servido en muchas ocasiones a mentes cuya idea de gestión está ligada fuertemente a esquemas panópticos en el que muchos parten de la concepción de que no se debe desperdiciar un solo segundo de trabajo (Armas, 2016).

Estos sistemas constituyen una forma moderna de sometimiento y esclavismo laboral, como el caso de empresas que en pleno siglo XXI, someten a sus empleados a estrictos horarios bajo supervisión, al punto de controlar hasta los tiempos en que se pueden poner de pie o el tiempo y veces que pueden tardarse en el baño.

Aun cuando la satisfacción laboral no es necesariamente componente directo de la salud mental o física de los colaboradores, sí contribuye a la misma. Uno de los factores que caracteriza un espacio de trabajo saludable, el mismo que se ha mencionado desde el principio- es el concepto de cultura organizacional inclusiva, aquella que es abierta y acepta las diferencias de grupo étnico, género e individuos con capacidades diferentes (Romero, 2016).

Las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos". (Salanova, 2009). "La calidad de vida en el trabajo, es el resultado de la oportunidad que brinda la empresa al lograr que sus miembros se sientan estables física y emocionalmente a partir de ser escuchados, que sus necesidades sean atendidas, no sobrecargarlos de trabajo y respetar sus tiempos y actividades de su vida personal (Llanos, 2015).

La Organización Mundial de la Salud (OMS), la define como: "La salud es el completo bienestar físico, mental y social del individuo y no solamente la ausencia de enfermedad" (OMS, 2016). Esto implica que las condiciones del ambiente de trabajo influyen directa e indirectamente en la salud de las personas y en su bienestar integral o calidad de vida laboral.

En cuanto a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con la celebración del día internacional de la Seguridad y Salud en el trabajo, busca promover en las organizaciones un trabajo seguro, saludable y decente. Además, plantea que la salud ocupacional no solo se limita a la prevención y control de accidentes y enfermedades ocupacionales, sino también en el reconocimiento y control de los agentes de riesgo de su entorno (Organización Internacional del Trabajo, 2016), tal como se planteó en el punto anterior.

La gestión humana o del talento humano en las organizaciones, con toda su connotación implícita, no solo conceptual sino práctica, viene cobrando gran importancia en los últimos veinte años, hasta convertirse hoy en día en estrategia

de éxito para la mayoría de empresas, al punto que todos los modelos de calidad, de gestión y de planificación estratégica, consideran a las personas como la base y a la vez el vértice en el cual confluyen todos sus procesos. Esto quiere decir que todas las personas que forman la organización son importantes y requieren un trato justo, equitativo y la promoción de su bienestar integral. (Llanos et al. 2016)

### CONCLUSIONES

Existen marcadas tendencias en los nuevos escenarios laborales, sin embargo, se considera que aún quedan otras tendencias que no se han abordado, que corresponden a aquellos escenarios laborales que se encuentran delimitados y corresponden a realidades propias de los diferentes continentes, regiones, países y zonas.

Es importante que la gestión humana sea medida a través de indicadores en cada uno de sus subsistemas y también en aquellos aspectos de relevancia para la organización.

Cada profesional de la gestión humana tendrá a su cargo la identificación de estrategias que permitan que tanto los colaboradores como otros intervinientes del proceso (supervisores, gerentes) asuman su responsabilidad con éxito y entusiasmo.

Evitar procesos de acompañamiento y evaluación solo traería como consecuencia el descuido organizacional, y más allá de ser medidas de medición, deberían convertirse en acciones arraigadas a la filosofía de toda la organización que viabilice la mejora continua y por ende el desarrollo organizacional.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2007a). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007b) *Comportamiento Organizacional*. Argentina: Ed Prentice Hall.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de la Administración: Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Pearson- Prentice Hall.
- Ansonera, A. (1997) 15 pasos para la selección de personal con éxito. Método e instrumentos. Ediciones Paidós, Barcelona.
- Arenas, F., & Andrade, V. (2013). Factores de Riesgo Psicosocial en una industria alimenticia en la ciudad de Cali. *Pensamiento Psicologico*, 11(1), 99-113.
- Arias, F. (2004). *El proyecto de investigación: inducción a la metodología científica* (Cuarta ed.). Venezuela: Espíteme.
- Armas, Y. (2016). Influencia de las Empresas Panópticas en el Clima Laboral. En Y. Armas, F. Coello, M. Llanos E, M. Pacheco, & M. Romero, *La Cultura Organizacional: Eje de acción de la gestión humana*. Guayaquil-Ecuador: Universidad Ecotec.
- Asamblea Nacional. (2012). *Ley Orgánica de Discapacidades*. Quito: Registro Oficial- Tribunal Constitucional de la República del Ecuador.
- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning.
- Byars, L. y Rue, L. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Editorial McGraw-Hill, cuarta edición.
- Business Wire. (8 de Marzo de 2016). *Businesswire.com*. Obtenido de <http://www.businesswire.com/news/home/20160308006869/es/>
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de las Admiistración*. Mexico: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*, Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill, 5ta. Edición.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw/Interamericana Editores S.A., 10.
- Chiavenato, I. (2010). *Recursos Humanos*, México: Mc Graw Hill.
- Clériga, R. (2012). *Trastornos Psicosomáticos*. México: Proquest.
- Codina, A. (2014). *Habilidades Directivas*. La Habana: Academia.
- Cuesta, A., & Valencia, M. (2015). *Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la Empresa*. La Habana: Academia.
- Davis, K., & Newsroom, J. (1990). *El Comportamiento Humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional* (Séptima ed.). México: Granica.
- David, R. (1990). *La Gerencia Estratégica* (Tercera ed.). Legis.
- Dessler, G. (1994). *Administración de Personal*, Prentice Hall, 6ta. Edición, México.
- Diane, A. (2004) *Selección Efectiva de Personal*. Editorial Norma. Desarrollo Gerencial.
- Díaz, F. y Rodríguez, A. (2003). *Selección y formación de personal*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
- Dolan, S. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*, McGraw-Hill, España
- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial derivado de la organización del trabajo*. Alicante: Club Universitario.
- García, M. (2007). *Consideraciones acerca de la función metodológica de la Economía*. En H. Cataño, R. Muñoz, E. Morales, M. García, R. Sánchez, A. González, y otros, *La economía política Marxista: Reflexiones para un debate*. La Habana, 120.

- Garzón, M. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Gil-Monte, P. (2012). Riesgos Psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Experiencias en Salud Pública*, 237-241.
- Gorostegui, E. y Rodrigo, B. (1998). Desarrollo y evaluación de recursos humanos. Madrid: Ediciones Pirámide, colección "economía Pirámide bolsillo".
- Guzmán, I. (1989) *Capacitación y Desarrollo de Personal*, México: Editorial Trillas
- Herbert, H. (1984). *Administración de Organizaciones desde un punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos*.
- Hick, H. (1984). *Administración de Organizaciones desde un Punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos*. Edit. CECSA.
- IESS. (2016). Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Recuperado el 25 de julio de 2016, de <https://www.iesse.gob.ec/es/seguro-riesgos-de-trabajo>
- Jericó, P. (2000). *Gestión del talento*. México: Ed. Prentice may.
- Kiernan, M. (1997). *Once Mandamientos de la Gerencia del Siglo XXI*. Ed Prentice Hall.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial* (Décimocuarta ed.). México: Mac Graw Hill.
- Llanos, M. (2016 a). El Desarrollo de los Sistemas de Producción y su influencia en las relaciones laborales y el rol del trabajador. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 130-146.
- Llanos, M. (abril de 2016 b). Las Buenas prácticas en la Gestión Humana: clave del éxito de las mejores empresas. *Res Non Verba*, 6(1), 69-84.
- Llanos, M., Chávez, K., & Pacheco, M. (25-27 de Mayo de 2016). Acciones logradas en la inclusión laboral de personas con discapacidades e

- iniciativas de emprendimiento. *Memorias del Congreso Universidad Inclusiva*. Portoviejo, Manabí, Ecuador: Universidad Técnica de Manabí.
- Llanos, M. (2015). El desarrollo del Bournout y la Calidad de Vida en el trabajo. Congreso Internacional CLADEA (págs. 1-15). ValParaíso-Chile: Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración.
- Maldonado, S. E., Guillén, A. M., Carranza, R., & Ramírez, M. (2013). Análisis de la Calidad de los servicios recibidos en las instituciones de Educación Superior. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, No 6(7), 14.
- Mondy, W. y Noe, R. (1997) *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Morales, J. H., & Velandia, N. (1999). *Salarios, Estrategias Y Sistemas Salariales O De Compensaciones*. México.
- Nova, P., & Beneyto, P. (2014). Teorías de la organización del trabajo y del capital humano. *Trabajo y Empresa*, 13-49.
- Organización Internacional del Trabajo. (22 de marzo de 2015). *www.OIT*. Recuperado el 25 de octubre de 2017, de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---multi/documents/publication/wcms\\_185357.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_185357.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (10 de noviembre de 2017). *www.oit*. Recuperado el 02 de febrero de 2016, de <http://ilo.org/global/standards/lang--es/index.htm>
- Organización Mundial de la Salud. (15 de agosto de 2017). *www.oms*. Obtenido de <http://www.oms.org>
- Organización Mundial de la Salud. (Diciembre de 2015). *Discapacidad y Salud*. Recuperado el octubre de 2017, de [www.who.int: http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs352/es/](http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs352/es/)
- OMS. (2015). Organización Mundial de la Salud. Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de <http://www.who.int/suggestions/faq/es/>

- Organización Mundial de la Salud. (abril de 2016). OMS. Obtenido de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs220/es/>
- Osorio, M. P. (2011). El trabajo y los factores de riesgos psicosociales: Wuè son y còmo se evalúan. *Revista CES-Salud Pública*, 2(1), 74-79.
- Parra, L. (2015). Aportes para el desarrollo normativo sobre el acoso laboral en Ecuador, la experiencia de la Ley 1010 de 2006 en Colombia. *Foro 24*.
- Reyes, A. (2005). *Administración de personal*. México: Limusa.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décimo quinta ed.). México: Pearson.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* (Octava ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson.
- Rodriguez, V. (2010). Discapacidad y mercado de trabajo: Tres análisis empíricos con la muestra continua de vidas laborales. *Departamento de Economía Aplicada*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Rodríguez, M. (2000). *Recursos Humanos: Su Misión Trascendente y ética*, México, Editorial Grijalbo.
- Rojas, A. (2005). El acoso o Mubbing Laboral. *Revista de Derecho*, 230-248.
- Romero, M. (2016). Efectos de la Resiliencia en el Clima Organizacional. En Y. Armas, F. Coello, M. Llanos E, M. Pacheco, & M. Romero, *La Cultura Organizacional: Eje de acción de la Gestión Humana*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Ecotec.
- Schein, E. (1987). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona.
- Salanova. (2009). *Organizaciones saludables, Organizaciones Resiliencias*.
- Salvador, R. (2015). Modalidades de defensa contra el acoso psicológico en el trabajo. *Derecho Penal y Criminología*, 147-194.

- Salazar, F. (2016). Balance Score Card. Gestión Estratégica de Negocios. Quito, Ecuador: ESPE, 65.
- Sánchez, A., & Villegas, M. (2010). Burnout: Un fenómeno creciente. Revista del Programa de Psicología de la Universidad del Norte, 10.
- Sastre, M.A. y Aguilar, E.M. (2003). Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico. Madrid: Editorial McGraw-Hill.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2013). *Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir 2013- 2017*. Quito, Ecuador: SENPLADES.
- Siliceo, A., Casares, D., & González, J. L. (s.f.). *Liderazgo, valores y cultura organizacional: Hacia una organización competitiva* (Primera ed.). Mac Graw Hill.
- Siliceo, A. (1985). Capacitación y desarrollo del personal. México.
- Social Gerente HR Consultores. (2015). *Indicadores de Medición*. Santiago, Chile: Asistencia Social Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Soto, E., & Cárdenas, J. A. (2007). *Ética en las Organizaciones*. México: Mac Graw Hill.
- Stavroula Leka, G. A. (2004). La Organización del Trabajo y el Estrés. Protección de la Salud de los Trabajadores, No 3. Reino Unido: Organización Mundial de la Salud.
- Steiner, G. (1998). *Planificación Estratégica: Lo que todo director debe saber*. CECSA.
- Thomas, M., & Rodriguez, D. (marzo de 2009). Conocer la Cultura de la Universidad Contemporánea: CICOU. *Revista Iberoamericana de Educación*(49).
- Ugarte, J. L. (2012). El Acoso Laboral: entre el Derecho y la Psicología. Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 221-231.

Wayne, R. & Mondy R. (1997). Administración de Recursos humanos. Ed. Prantice Hall.

Werther, W. (1994) Administración de recursos humanos. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2da Edición.

Werther, W. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos, México: Mc Graw Hill, 4ta. Edición.

# Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales

Autores: Yadira Mariuxi Armas Ortega, Mgs.  
Mónica del Pilar Llanos Encalada, Mgs.  
Paola Alexandra Traverso Holguín, Mgs.



ISBN: 978-9942-960-29-0



 Universidad  
**Ecotec**