

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, COMO PROMOTOR DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

**PRESENTADO POR:
LUIS FRANCISCO QUESADA QUECÁN
CÓDIGO D0102035**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, D.C
2014**

Introducción

Mediante el presente documento se presentaran las ventajas de la aplicación de la metodología de la gestión del talento humano y su importancia en las organizaciones actuales, bajo la premisa que el capital más importante dentro de la organización es el talento humano, esto se logrará a través de la ilustración de diversos puntos fuertes que acompañan una gestión del talento humano basado en tres pilares fundamentales. Para esto se hace necesaria la revisión de los conceptos y teorías desarrolladas bajo el enfoque del Talento Humano en las organizaciones.

Por otra parte, se busca argumentar la importancia de la aplicación de la gestión del Talento Humano en las organizaciones de acuerdo al contexto organizacional existente, así mismo se hará una breve revisión de algunas alternativas frente al Talento Humano para corroborar y sustentar la importancia de adaptar la gestión del personal mediante los lineamientos expuestos en la teoría. Además del cuestionamiento del objetivo real detrás de la gestión del Talento Humano por parte de las organizaciones.

Para finalizar se revisaran algunos casos de estudio en la actualidad donde se ve la implementación de la metodología del Talento Humano en las empresas más importantes y que llevan la batuta en corrientes administrativas en el mundo, adicionalmente revisando los avances en el campo nacional a través del Caso Colombiano - Ecopetrol

Resumen

Como primera medida y base de la sustentación teórica, se hará una revisión de la sustentación teórica propuesta por Abraham Maslow, “conforme satisfacemos unas necesidades básicas los humanos vamos conformando necesidades más avanzadas”, seguido de una serie de contribuciones y aportes que complementan la estructuración de un sistema de incentivo y de acompañamiento de talento humano y la definición de Gestión de talento humano hecho por algunos autores.

De acuerdo al autor Chavenato, Idalberto (2009), define la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

De igual forma Eslava Arnao, Edgar (2004), afirma que “es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el enfoque actual y futuro”.

Como segunda medida se abordará toda la teoría que sustenta el concepto de competencias laborales mediante la emisión de conceptos de organismos multilaterales e instituciones colombianas, en el último apartado se revisan los factores que componen un deseable clima laboral en pro de la mejora del bienestar de los colaboradores. .

Palabras claves: Motivación laboral, clima organizacional, competencia laboral, gestión talento humano, bienestar laboral, eficiencia, productividad, globalización, incentivos no económicos.

Teoría

A continuación se examinan una serie de teorías sobre motivación humana y manejo de personal, que han sido de gran utilidad para los líderes, administradores, jefes de áreas, empresas o comunidades.

La investigación sobre la motivación se centra básicamente en descubrir los porqués de la conducta humana. Antes de que la psicología apareciera como ciencia, los filósofos y teólogos ya elaboraban teorías acerca de los motivos que llevaban a una persona a comportarse en una situación determinada de una manera y no de otra. (Pereira, 2011)

El siguiente plan de gestión del Talento Humano se analizará con detenimiento. A continuación relaciono de una manera integral los diferentes enfoques de la administración del Talento Humano, el plan se compone de:

- Motivación del Trabajador (Teoría Motivacional)
- Manejo de las habilidades del Trabajador (Competencias Laborales)
- Generación de espacios amigables (Clima Laboral)

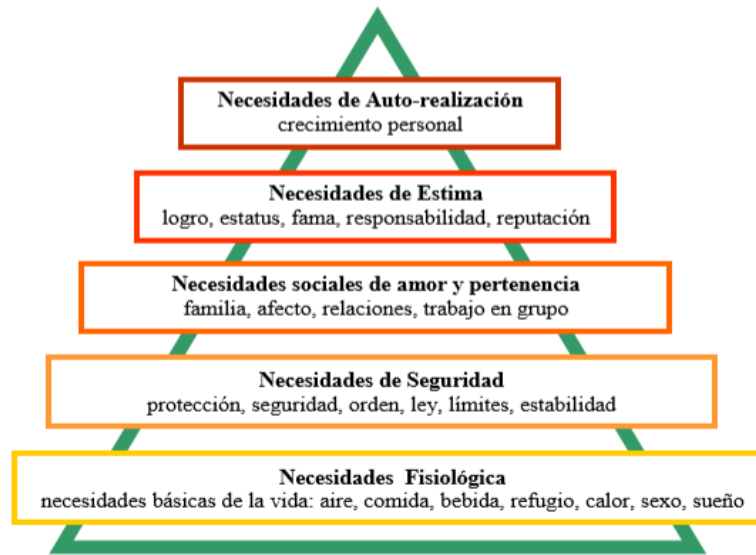
Teoría Motivacional

Pirámide de las Necesidades - Abraham Maslow

El mayor aporte que Maslow, hace al estudio del Talento Humano la identificación de una jerarquía de las necesidades, que determina el orden de preferencias de satisfacción por parte de los seres humanos generando la siguiente lista en forma piramidal (Castellano, 2009)

1. Necesidades Fisiológicas
2. Necesidades de Seguridad y Reaseguramiento
3. Necesidades de amor y pertenencia
4. Necesidades de Estima
5. Necesidades de Autorrealización

Figura 1. Pirámide de las necesidades



Fuente de: (Quintero Angarita, Paradigmas Educativos UFT, 2011)

Para lograr avanzar en la escala de la pirámide, hay que satisfacer las necesidades de determinado nivel, en primera medida desde las necesidades fisiológicas hasta llegar a las necesidades de Autorrealización, asimismo determina que si los 4 primeros niveles no son satisfechos podría incurrirse en un déficit para el ser humano, el ultimo nivel difiere del resto debido a que actúa como una necesidad constante que no logra saciarse con facilidad.

Teoría de las Necesidades – David McClelland

McClelland define un modelo de necesidades basado en 3 aspectos principales, (Ramirez, 2008):

- Necesidades de Logro: Superarse, cumplir con estándares y alcanzar objetivos planteados.
- Necesidades de Poder: Lograr influir en el comportamiento de otros.
- Necesidades de Afiliación: Construir relaciones y lazos fraternos con otras personas.

McClelland señala en su documento “las personas con mayor afinidad a satisfacer necesidades de logro son buenos líderes, aunque lleguen a exigir mucho, son muy responsables y gustan de difíciles desafíos, asimismo las personas con mayor afinidad de necesidades de afiliación tienen mejores relaciones y lazos con otros seres humanos” (Toro, 2009)

Teoría X y Teoría Y – Douglas McGregor

Asimismo hay que analizar el papel que juega el estilo de dirección en la motivación de los trabajadores, es aquí donde la propuesta de McGregor cobra importancia a la hora de identificar y de caracterizar los estilos de dirección inmersos en la organización, según el autor existen dos tipos de dirección denominados los X e Y. El estilo de dirección X es autoritario, rígido y formal, además de normas y tiempos estrictos para el colaborador, se considera que el colaborador solo puede motivarse por el dinero y que además es perezoso y tiene desagrado al trabajo. Mientras que el estilo de dirección Y es más participativa y democrática, en donde hay mayor flexibilidad y comunicación doble vía con los trabajadores, se considera que el trabajador puede no sentir desagrado del trabajo, que no tiene únicamente motivaciones económicas y que debe auto controlarse y auto dirigirse, la organización debe otorgar las herramientas para que los colaboradores puedan lograr sus metas y objetivos. Es aquí donde se delegan responsabilidades y se permite la participación de los colaboradores en la Toma de Decisiones (Parra Romero).

Teoría de la Z - William Ouchi

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas busca entender al colaborador como un ser integral que no puede separar su vida personal de la laboral, para esto se requiere algunas condiciones como la confianza, trabajar en equipo, que los colaboradores tengan trabajo de por vida, buenas relaciones laborales y toma de decisiones grupales.

Ouchi considera que: “un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez...”

A continuación veremos los principios fundamentales de la teoría Z:

- **Confianza:** Se entiende que los colaboradores se comportaran correctamente y asimismo su labor será más productiva sin la necesidad de un control exagerado.
- **Atención a las relaciones humanas:** Incluir al ser humano en su totalidad en lugar de tratarlo solo como un colaborador de su empresa.
- **Relaciones sociales estrechas:** El trato de las directivas con sus colaboradores debe adecuarse a cada empleado en particular, es decir todas las personas son diferentes entre sí y se merecen un trato específico.

Esta teoría pretende que el colaborador disfrute lo que hace y se sienta satisfecho de las funciones asignadas.

Competencias Laborales

Un elemento fundamental en el análisis y la administración del Talento Humano, es el reconocimiento y la potenciación de las habilidades y características de los individuos en una organización, se hace necesario tener una definición sobre el término de Competencia.

Basándonos en varias instituciones educativas de formación superior y organismos multilaterales a favor de la protección del trabajo han precisado dicho concepto, se abordará los conceptos emitidos por la OIT y el SENA

Para la OIT, en su recomendación 195 enuncia que: *“El concepto de competencias abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico”*.

De esta manera la regulación de dichas competencias se debe hacer mediante la normalización de las mismas, es decir, plasmar mediante un manual de procedimientos y funciones todas las características que contempla cada puesto de trabajo, estableciendo ciertos parámetros y definiendo los indicadores de desempeño como

método de evaluación de cumplimiento de las metas, así mismo para asegurar que el individuo posea las competencias necesarias para desempeñar determinado cargo, se hace necesario que se emitan certificaciones de competencias laborales.

Se tiene que la aplicación de un sistema de gestión del Talento Humano basado en las competencias laborales tiene como resultado la mejora en términos de productividad, clima laboral, revalorizando el capital humano en la organización, esto está muy relacionado con la gestión del conocimiento organizacional donde se pretende generar redes de conocimiento y aprendizaje, obteniendo mayor valor agregado en las cadenas de valor organizacional. Es aquí donde se hace necesaria la articulación de la relación Institución Educativa – Organización para la identificación y desarrollo de competencias laborales (Vargas, 2003).

Clima Laboral

Como se hizo mención en el apartado anterior, un objetivo deseable en las organizaciones es el generar ambientes amigables y confortables de trabajo en la organización, para lograrlo es necesario el estudio del clima laboral organizacional

Se tiene que la definición de clima laboral hace referencia a las descripciones de un contexto psicosocial abarcando todos los niveles organizacionales, así mismo hay facetas del clima organizacional y según González – Roma y Peiró son:

- Autonomía
- Cohesión
- Presión
- Apoyo
- Reconocimiento
- Imparcialidad
- Innovación

Donde los contextos y los individuos que operan en determinadas facetas son distintos, así mismo los autores plantean mediante el mecanismo de cuestionario una metodología de identificación y medición del clima laboral organizacional, el cuestionario FOCUS-93 consiste en 4 dimensiones del clima (González Roma & Peiró, 1999):

1. Apoyo: Grado en el que las relaciones entre los miembros de la organización son amistosas, y de colaboración mutua
2. Orientación de reglas: Grado en el que la conducta de los empleados está regulada por normas y reglas formales
3. Orientación a metas: Grado en el que las actividades y conductas están orientadas hacia el logro de objetivos previamente establecidos
4. Innovación: Grado en el que las nuevas ideas y proyectos son bien acogidos y estimulados

Según el trabajo de Meza, es importante determinar el estado actual del clima laboral, ya que un diagnóstico de este permite ver las dificultades y los problemas existentes en la organización relacionado con el Talento Humano, el clima laboral puede llegar a ser complejo, sensible y dinámico:

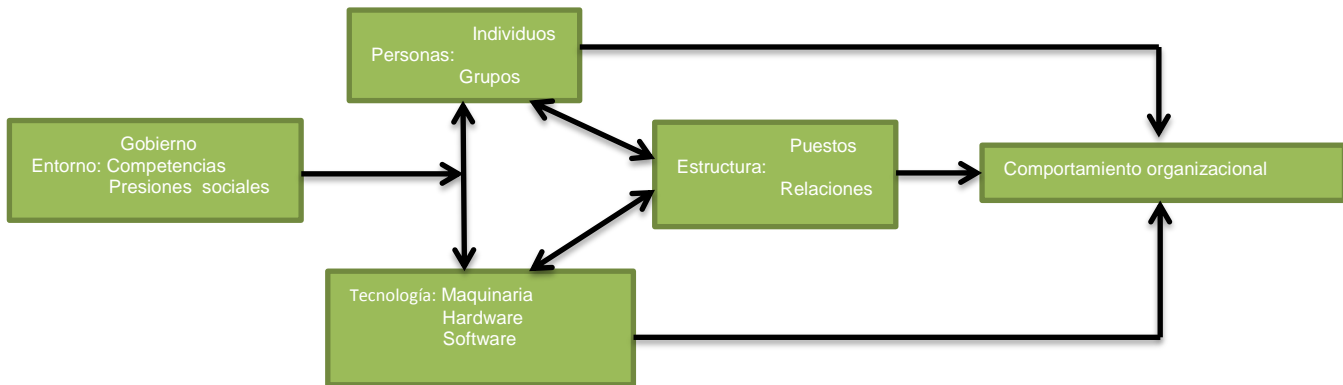
- Complejo: Maneja muchos componentes
- Sensible: Estos componentes pueden afectarlo
- Dinámico: Al estudiar dichos componentes podemos hacerles mejoras implementando acciones correctivas

Más adelante el autor hace mención de variables relevantes que definen el concepto de clima laboral:

- Variables del ambiente físico
- Variables estructurales
- Variables del ambiente social
- Variables personales
- Variables propias del comportamiento organizacional

Asimismo hay que determinar los factores que influyen en el comportamiento organizacional, existen tanto factores internos como la interacción con agentes externos, de acuerdo con la siguiente figura:

Figura 2. Principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional



Fuente de: (Meza Beristain , 2006)

Importancia de la gestión del Talento Humano en las organizaciones

A continuación se hace necesario la mención y breve descripción de algunas teorías de la administración del personal organizacional para evidenciar y reforzar la tesis sobre la importancia de la aplicación de la gestión del Talento Humano en el contexto empresarial.

A sí mismo la teoría científica de la administración considera a los individuos de la organización como máquinas en donde se perfeccionan mediante el estudio de tiempos y movimientos considerando que la única motivación que poseen dichos trabajadores es el incentivo económico, adicionalmente poseía una visión de “especialización del trabajo” perjudicial para el crecimiento profesional de los trabajadores ya que se pretendía especificar las tareas de un colaborador , sin tener en cuenta aspectos psicológicos e inclusive ergonómicos llevando a problemas de salud física y mental. Este enfoque es demasiado mecanicista y va en detrimento del beneficio integral del colaborador. De acuerdo a las tendencias globales de competitividad y generación de ventajas perdurables en el tiempo, quedan cortos e inclusive son regresivos. Otra alternativa se hace necesaria para abordar la gestión del Talento Humano.

Por otra parte, ante la crisis de los años treinta y ante la preocupación de generación de mejoras productivas inician los primeros estudios sobre la escuela de relaciones humanas en donde el trabajo de Elton Mayo se vislumbra como pionero ante esta nueva corriente, contraria totalmente al enfoque clásico de la administración del recurso humano esta exhibe rasgos sociales en el tratamiento del personal en la organización, sin embargo, esta teoría aún se circunscribe únicamente en el ámbito laboral además del énfasis de la organización informal que no permite detallar otros aspectos relevantes para la generación de sinergias organizacionales.

Es así que se llega a la evidencia en que la teoría de la gestión del talento humano es imprescindible en la organización en el contexto actual, en entornos cada vez más competitivos debido a la ola de la globalización es necesario consolidar ventajas competitivas a largo plazo para lograr perdurar y crecer en el tiempo, el Talento Humano puede ser un elemento decisivo a la hora de establecer ventajas competitivas ya que son las personas quienes están en constante contacto con los procesos organizacionales y los encargados de generar mejoras efectivas. Para lograr potencializar las capacidades de los integrantes de la organización es necesario elaborar un estructurado plan de administración del Talento Humano, es decir, establecer rigurosamente un sistema de acompañamiento y motivación para todo el personal de la empresa, sustentado en las investigaciones y aportes realizados por los académicos en la materia.

Por lo tanto es necesario que las organizaciones logren consolidar un exitoso plan de gestión de Talento Humano para poder perdurar en entornos de cambio constante, sin embargo en el aspecto moral es necesario preguntarse: ¿hasta qué punto las políticas de gestión de Talento Humano obedecen a una mejora del bienestar del colaborador, más que un mero beneficio económico? ¿La productividad y la eficiencia se consideran indicadores válidos para medir el bienestar de los colaboradores en el ámbito organizacional? Es en este punto donde resalta la importancia de la aplicación de la gestión del Talento Humano en las organizaciones debido a que abarca aspectos más allá de los incentivos económicos, las organizaciones deben ser capaces de transformar los beneficios económicos de la aplicación de un programa de manejo del personal basado en el enfoque del Talento Humano (Competitividad y productividad) en la

generación de un beneficio integral de todo el personal de la empresa, más allá de los elementos económicos sino abordando aspectos sociales y psicológicos dentro y fuera de la organización, estableciendo una relación gana-gana entre la empresa y sus colaboradores .

Casos de Estudio

En la actualidad se evidencia que muy pocas empresas son aquellas que logran superar el umbral de supervivencia en el ámbito laboral, económico y social. Y más escasas aún, son aquellas que brindan los mejores ámbitos laborales a sus colaboradores.

De acuerdo a la publicación de Forbes, en el listado de las marcas más valiosas del 2013 sobresalen empresas como (Forbes, 2014):

1. APPLE
2. MICROSOFT
3. COCA COLA
4. IBM
5. GOOGLE

Es sencillo destacar estas firmas, debido su alto crecimiento económico, lo cual las distingue de manera exorbitante a nivel global.

Sin embargo cabe resaltar que estas empresas, además de calificarse con enormes ingresos cuantitativos, también se logran destacar en estrategias de talento humano y relaciones con sus colaboradores.

Ejemplo, Microsoft enuncia 10 formas de motivar a un colaborador de manera no económica, estas son:

10 formas no económicas de motivar

1. Sea agradecido
2. Dedique tiempo a sus colaboradores.

3. Proporcione feedback (retroalimentación, información del proceso)
4. Cuide el ambiente de trabajo
5. Proporcione información sobre la empresa
6. Involucre a los colaboradores.
7. Fomente la autonomía
8. Establezca alianzas con cada colaborador.
9. Celebre los éxitos
10. Utilice el desempeño para discriminar la tarea realizada.

De igual manera, Google (quinta empresa en el listado Forbes) también ofrece diversas estrategias de talento humano, entre ellas se resalta la siguiente:

Bebés Google

Uno de los proyectos importantes que maneja Google bajo la responsabilidad del departamento de Recursos Humanos es la incorporación de una serie de incentivos que van más allá de los económicos, a continuación se destaca el programa de acompañamiento a la maternidad de las empleadas de la organización denominado “Bebes Google”, esto con la finalidad de reducir los niveles de deserción laboral por parte de la población femenina debido a que se les complicaba el manejo de espacios del hogar y el trabajo, por lo cual el departamento de RRHH de Google inicio una serie de incentivos no económicos para ayudar a la comodidad de espacios para las empleadas de Google, así como mejoras sustanciales a las licencias de maternidad para un mejor bienestar familiar. (Manjoo, 2013)

Es aquí donde se muestra un desarrollo de la concepción del personal dentro de la organización por lo tanto en el departamento de RRHH de Google habla sobre Talento Humano y “operadores de personas” POPS (Siglas en Ingles) cuyo objetivo principal es lograr la “felicidad de los trabajadores” manifestando la preocupación por obtener un

bienestar integral de los empleados de Google (Tanto económicos como Psicológicos), esto debido a que Google considera que su personal es uno de los elementos más valiosos de la organización, tratándose de una compañía que se desenvuelve en un ámbito de mercado competitivo y sofisticado (Silicon Valley)

Por tanto, es posible deducir una relación directa entre el buen trato al personal y el éxito económico de una empresa. La demostración empírica de esto, es el triunfo empresarial que presentan firmas como Microsoft y Google.

ECOPETROL, caso colombiano

Ecopetrol es una de las empresas más significativas para la nación Colombiana. La empresa petrolera, presenta la mejor ubicación a nivel nacional, en el ranking de Bran Finance Global (entidad que mide anualmente las 500 empresas más valiosas en el mundo).

Ser la única empresa del país localizada en el ranking, representa que posee características diferentes a las demás, tener estrategias de organización únicas respecto a las otras firmas, Mediante una encuesta publicada por el Tiempo sobre la satisfacción laboral, Ecopetrol logra convertirse en “el patrón más deseado” debido a que muchos de los trabajadores están dispuestos a trabajar en la organización gracias a que Ecopetrol brinda beneficios más allá de lo económico, como por ejemplo, acompañamiento en programas de apoyo a la salud y a la educación del trabajador y para la familia (Casa Editorial EL TIEMPO, 1994)

Estas referencias de la encuesta de satisfacción laboral, manifiestan que la firma petrolera en 1994 era la mejor corporación para laborar en Colombia, no solo por altos ingresos recibidos por sus empleados si no por los beneficios ofrecidos para ellos.

Sin embargo 20 años después de que la encuesta de satisfacción laboral declare estas afirmaciones, Ecopetrol sigue permaneciendo entre las empresas más prestigiosas y deseadas a nivel regional, ya que garantiza diversas ventajas para sus colaboradores que no ofrecen otras firmas, entre ellas se localizan (ECOPETROL, 2014):

Licencias remuneradas para cursar posgrado, subsidio de alimentación, beneficio de vivienda, préstamos y seguros adicionales de vida y educativos por fallecimiento del trabajador o pensionado.

Cabe señalar que uno de los beneficios más destacados es el reconocimiento por parte de Ecopetrol de hasta el 90% de los gastos educativos de los hijos de los trabajadores y pensionados desde la etapa preescolar hasta la terminación de la carrera profesional.

Ahora bien el plan de salud en Ecopetrol ofrece una cobertura más amplia que la brindada por el Plan Obligatorio de Salud (POS) exigido por la legislación colombiana. Esta cobertura incluye toda enfermedad, malformación o afección que exista a la fecha de ingreso (no hay preexistencias), no exige periodos de permanencia para brindar la atención, no hay límite en el costo de la prestación y ofrece atención de enfermedades catastróficas como Cáncer y Sida, entre otros beneficios.

El Programa para la Prevención de Enfermedades tiene como objetivo promover una cultura de la salud que permita a los beneficiarios adquirir conductas saludables y protectoras, tales como elegir hábitos nutricionales adecuados, practicar actividad física con regularidad, mantener actualizado el esquema de vacunación, manejar el estrés y controlar factores de riesgo y enfermedades.

Estudio de caso

A manera de complemento para el caso colombiano, se revisarán los aportes del caso de estudio llevado a cabo por la Universidad del Valle sobre la gestión humana y la estrategia organizacional, esta investigación es aplicada a una compañía multinacional manufacturera y los resultados presentados obedecen a la premisa de que los desarrollos de procesos de gestión de Talento Humano contribuyen al cumplimiento de estrategias organizacionales.

Es de resaltar la gestión que desarrolla el área de recursos humanos en el establecimiento de metas y estrategias organizacionales, definiendo al área como un aliado fundamental para el desarrollo organizacional. Las políticas y los lineamientos de la organización están supeditados a la administración del personal de la organización

para lograr sinergias organizacionales en la implementación efectiva de las estrategias propuestas por la gerencia, existe un hilo conductor de las actividades a desarrollar en el área de recursos humanos con el objetivo de culminar con éxitos los planes y proyectos determinados por la gerencia para lograr mejoras en la calidad y servicio entregados al cliente. (Aguilera Castro, 2007)

Con la revisión de las conclusiones del trabajo presentado por la Universidad del Valle con respecto a la incidencia del personal en el desarrollo organizacional, se puede corroborar la importancia de la adecuada gestión del Talento Humano en la efectividad de la implementación de estrategias y políticas a Largo Plazo concebidas por la organización debido a que es el personal quien se encuentra en constante relación cercana con los procesos que se llevan a cabo en el interior de la compañía en el día a día, el hecho de formar parte de los agentes que desarrollan las políticas y estrategias pone de manifiesto la importancia del Talento Humano en la organización.

ADIDAS, caso

Según Pérez, Juan Luis “ADIDAS es líder gracias a la innovación, a la buena comercialización de los productos, a sus buenas campañas publicitarias, a su equipo de trabajadores, y a su orientación, siempre buscando la satisfacción del cliente”.

Adidas, fue fundada por Addi Dassler en el año de 1920, cuando decide que va a ser el distribuidor de los deportistas con el mejor material para realizar su deporte. En 1949 cuando registra la marca con ADIDAS, también es registrada las famosas tres bandas, no obstante Addi Dassler no se conforma con fabricar zapatillas sino también amplía su gama en ropa deportiva y balones.

Señalaremos en pocas palabras las claves de Adidas que los llevaron al liderazgo para ser hoy en día unas de las más grandes marcas a nivel mundial.

- Orientación al cliente
- Liderazgo innovación y diseño
- Distribución del producto
- Venta del producto
- Nombrar patrocinio y promoción

Y por último y siendo la más importante el equipo humano de Adidas es fundamental para el éxito ya que cuentan con un grupo fundamental y profesional que desarrollan estrategias de recursos humanos que utilizan a nivel mundial.

Se puede decir que una organización como Adidas, se convierte en líder gracias a la innovación, a sus buenas campañas publicitarias, a su equipo de trabajadores y a su orientación siempre buscando la satisfacción del cliente, siendo una empresa ética que exige transparencia a sus proveedores y a sí misma. La pretensión de Adidas es contribuir a un mundo mejor a través del deporte. (ARAGON, 2006)

Conclusiones

A continuación se describe la importancia de cada uno de los 3 aspectos que compone el plan de gestión de talento humano y su incidencia en el ámbito laboral y la importancia de las Competencias y Habilidades del talento humano.

1. *Teoría Motivacional*

En el sistema capitalista actual es necesario comprender la implicación del dinero como medio universal del poder adquisitivo de los productos y servicios, para lo cual los seres humanos se ven en la necesidad de suplir los niveles básicos de satisfacción, por lo tanto las personas no trabajan por el dinero como fin último sino que lo adquieren como medio para satisfacer las necesidades presentes, como segunda medida se tiene que en los ambientes laborales se pueden llegar a entablar relaciones con otros seres humanos, por lo que también puede ser una motivación del ser humano trabajar para conocer nuevas personas y construir un entorno social.

Ahora bien, la organización debe comprender claramente las necesidades de sus trabajadores, más allá de la concepción tradicionalista de la motivación laboral “La gente trabaja por dinero” hay que observar que el hombre también se compone de necesidades tanto físicas como psicológicas (Aceptación Social, Autoestima, Autorrealización), por lo cual los planes y metodologías de estímulo al trabajador no solo deben ser vía incremento del salario, así mismo lograr cultivar necesidades apropiadas y saludables para el ser humano, mediante actividades lúdicas.

2. *Competencias*

Dentro de la organización la medición del desarrollo organizacional es un proceso que nunca termina ya que las organizaciones, los ambientes y los procesos son volubles, si bien todo cambio impacta en el trabajo de una empresa el desarrollo organizacional debe medir estos impactos en la visión y misión de la organización lo que está basado en la funcionalidad del talento humano y se logra definiendo claramente las funciones y las características requeridas para cada uno de los puestos de trabajo, la administración del Talento Humano debe realizar un esfuerzo en definir dichas

competencias dentro de un cargo y plasmarla en un manual normativo, además de apoyarse en los flujogramas para permitir dar una ubicación precisa sobre las funciones del trabajador y el lugar donde se encuentra en la organización, esto con el fin de otorgar una orientación adecuada y potenciar las actividades en el cargo a analizar. Así mismo, la generación de certificaciones laborales a través de la evaluación de competencias por un organismo especializado, se hace necesaria para garantizar la calidad del trabajo en dichos cargos a través de la organización.

De igual modo las habilidades son de gran importancia para la organización ya que se refieren a la realización de tareas con eficiencia, eficacia y destreza, pero además entregan el espíritu del reto y la responsabilidad.

Hoy en día las competencias y las habilidades dentro del talento humano se debe tener como una herramienta indispensable para enfrentar los desafíos empresariales y competitivos, teniendo en cuenta que el capital humano es lo más importante en el buen funcionamiento de las empresas.

La gestión por competencias es un canal continuo de comunicación entre los colaboradores y la empresa para conocer cuáles son las necesidades y deseos de sus trabajadores y poder ayudarlos, respaldarlos dentro de la organización para poder contar con colaboradores satisfechos.

3. Clima Laboral

Para asegurar el óptimo desempeño de los trabajadores en una organización, es necesario que esta pueda generar ambientes agradables de trabajo, es decir, climas laborales deseables en todos los niveles organizacionales, reconociendo que las personas no solo se ven incentivadas por el dinero, y que hay aspectos más allá que deben abordarse, en un entorno saludable de trabajo es indispensable establecer mejoras en la administración del Talento Humano. Cabe resaltar la importancia del manejo de las variables antes enunciadas con el motivo de mejorar el ambiente laboral en la organización, una característica fundamental del clima laboral es que es dinámico y es tarea de la administración movilizarlo hacia espacios agradables y confortables.

Además, la organización debe hacer frente a la problemática de la gestión adecuada del Talento Humano a través de un estudio riguroso de las necesidades integrales del personal de la organización para poder generar políticas adecuadas y en vía de mantener un espacio adecuado para el crecimiento personal, la retención de la fuerza laboral y a su vez organizacional, trabajando en conjunto y construyendo una relación gana-gana con el trabajador. Para que esto sea posible es necesaria la sinergia organizacional entre el departamento de Talento Humano, presupuesto financiero y la gerencia general, teniendo siempre en mente que el personal de la organización es el recurso más valioso de la con el que se cuenta.

Bibliografía

- Quintero Angarita , J. R. (02 de 10 de 2011). Obtenido de http://doctorado.josequintero.net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf
- Aguilera Castro, A. (2007). *Gestión Humana y estrategia organizacional: estudio de caso*. Cali: Universidad del Valle.
- Aragon. (2006). *Aragon empresa*. Obtenido de Gobierno de aragon: http://www.aragonempresa.com/paginas/congresos_foroempresa2006_adidas
- Bedodo Espinoza, V., & Giglio Gallardo, C. (2006). *Motivación Laboral y compensaciones:una investigacion de orientación teórica*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Casa Editorial EL TIEMPO. (1994). *Ecopetrol, el patrón más deseado*. (E. TIEMPO, Ed.) Recuperado el 10 de 02 de 2014, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-223838>
- Castellano, R. (2009). *Marble Tree Group*. Obtenido de Management Ideas - Un blog de Marble Tree Group S.A.: <http://www.marbletreegroup.com.ar/blog/?cat=47>
- Dinero . (2013). Recuperado el 25 de 01 de 2013, de <http://dinero.univision.com/economia-y-negocios/grandes-empresas/slideshow/2013-11-13/las-marcas-mas-valiosas-de-2013>
- ECOPETROL. (02 de 2014). Obtenido de http://www.ecopetrol.com.co/especiales/Reporte%20de%20sostenibilidad%202011/practicas_laborales_04.html
- Forbes. (2014). *The World's Most Valuable Brands 2013*. Recuperado el 25 de 03 de 2014, de <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/>
- Gelves, J. A. (s.f.). *Definicion Gestion de Talento Humano*. Recuperado el 06 de 2014, de Chavenato, Idalberto (2009), Eslava Arnao, Edgar (2004): <http://www.slideshare.net>
- González Roma, V., & Peiró, J. M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. (U. d. Valencia, Ed.) *Revista de Psicología general y aplicada*, 52, 269-285.
- Manjoo, F. (30 de 01 de 2013). *Cromo*. Recuperado el 25 de 01 de 2014, de <http://www.cromo.com.uy/2013/01/el-secreto-de-la-felicidad-de-los-empleados-de-google/>
- Meza Beristain , F. (2006). *Diagnóstico de clima laboral: caso sabormex puebla*. Puebla, México: Universidad de las Américas Puebla.
- Parra Romero, J. (s.f.). *Teoria X e Y*. Obtenido de Educarm : <http://www.educarm.es/>
- Pereira, R. (30 de Junio de 2011). *Microsoft* . Recuperado el 20 de 01 de 2014, de <http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=266>
- Quintero Angarita, J. R. (2011). *Paradigmas Educativos UFT*. Recuperado el 26 de 02 de 2014, de <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/>

Ramirez, R. (2008). *La Teoría de las necesidades de David McClelland, aplicada a los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí*. San Luis Potosí.

SENA. (2002). Manual para diseñar estructuras curriculares y módulos de formación para el desarrollo de competencias en la formación profesional integral. *Dirección de Formación Profesional*.

Toro, L. (27 de Octubre de 2009). *McClelland RRHH*. Recuperado el 26 de 02 de 2014, de McClelland RRHH: [HTTP://MCCLELLANDRRHH.BLOGSPOT.COM/](http://MCCLELLANDRRHH.BLOGSPOT.COM/)

Vargas, F. (2003). *Organización Internacional del Trabajo CINTERFOR - Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Personal*. Obtenido de Plataforma de Gestión del conocimiento: <http://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n>