

**IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL
DESARROLLO Y SOSTENIMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA.**

QUEBIN ENRIQUE CAMARGO POLANCO

D0103331

Dr. JUAN CARLOS PÉREZ PÉREZ

ASESOR DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DIPLOMADO ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C, MARZO 2016

1 CONTENIDO

INTRODUCCION	3
OBJETIVO GENERAL	5
1. ANTECEDENTES	6
2 MARCO CONCEPTUAL.....	8
2.1 ADMINISTRACIÓN.....	8
2.2 TALENTO HUMANO	8
2.3 ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO.....	9
2.4 CAPITAL HUMANO.....	10
2.5 CAPITAL INTELECTUAL	11
2.6 ROL.....	12
2.7 EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD	12
2.8 IMAGEN CORPORATIVA	13
2.9 GESTION.	16
2.10 COMPETENCIAS	16
2.11 RECLUTAMIENTO.....	18
2.12 SELECCIÓN.....	18
2.13 ENTREVISTA.....	20
2.14 CAPACITACION, DESARROLLO Y APRENDIZAJE.....	20
2.15 EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	22
2.16 CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
2.17 DISEÑO ORGANIZACIONAL	23
2.18 PLANEACION	24
2.19 CALIDAD.....	26
2.20 MOTIVACIÓN.....	27
3 MARCO REFERENCIAL.....	27
4 IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL DESARROLLO Y SOSTENIMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA.....	30
“Caso de éxito. Desarrollo empresarial. Alquilería: el arte de gestionar el talento y su alineación con las metas de negocio”.....	39
5 CONCLUSIONES	41
6 RECOMENDACIONES.....	43
7 BIBLIOGRAFÍA	44

INTRODUCCION

Para toda organización empresarial la imagen corporativa debe ser un tema que debe tomarse muy seriamente y con gran responsabilidad, ya que cuando se le pregunta a un cliente presente o un cliente futuro la referencia que tiene con respecto a cualquier organización, lo primero que se le viene a la mente al cliente es la idea o experiencia que haya vivido u obtenido mediante un amigo, medio de comunicación, internet, etc.

Es por ese motivo que la importancia de brindar una imagen corporativa de manera eficiente y eficaz, debe ser la consigna de toda organización con el fin de proteger los clientes que ya poseen y de atraer nuevos clientes, ya que un consumidor complacido es la principal publicidad que puede obtener cualquier organización.

La imagen corporativa bien administrada permite ocupar el mayor espacio posible dentro de la mente de los clientes para poder valer su existencia, ya que si no está en la mente de las personas puede que para ellos dicha organización no exista, a partir de este concepto podemos decir que la imagen corporativa es de gran importancia para el desarrollo de una organización.

Algunos autores consideran la imagen corporativa como “un recurso más de la organización para llegar a sus públicos. Se observa a la imagen como un producto de la organización, quien analiza, elabora y desarrolla la imagen, y la comunica adecuadamente a los públicos”. (Peri, 2009, pág. 88). Por lo anterior se puede decir que la imagen termina siendo un activo de la organización y es

por eso que debe centrar sus mayores esfuerzos en el desarrollo y sostenimiento de la imagen corporativa.

La gerencia o gestión del personal vinculado a la organización, es una herramienta que puede asumir la responsabilidad de generar imagen corporativa de exportación mediante la reingeniería de los procesos de planificación, identificación, selección, entrenamiento, capacitación, desarrollo y demás procesos que estén incluidos dentro del proceso de gerencia de la capacidad del personal, ya que el desempeño de los empleados que tienen relación directa con los usuarios depende de los valores y la capacitación que ellas poseen, aumentando así la productividad y el posicionamiento dentro de los mercados nacionales y extranjeros y por supuesto la imagen corporativa.

OBJETIVO GENERAL

Determinar la importancia de la gestión del talento humano en el desarrollo y sostenimiento de la imagen corporativa.

1. ANTECEDENTES

Como primera medida, cuando hablamos de gestión, encontramos que la gestión del recurso humano tiene variadas definiciones que algunos autores sostienen, de las cuales antes de conceptualizar veamos los antecedentes, siendo así con respecto a dicho concepto los señores (Beer 1989; menguzzato 1991; Chiavenato 1996) como se citó en (Perez, 2004), ellos afirman que:

La denominación de gestión del recurso humano es una creación norteamericana de la década de los 70 como respuesta a las efectivas políticas de personal del sobresaliente modelo de dirección japonés. Sucedió que la economía de los estados unidos a pesar de ser la mayor del mundo no era la más saludable y por parte de las empresas subsistían dos problemas graves: declinación de la producción y una disminución de la ética laboral. Los capitales y productos japoneses inundaban los mercados norteamericanos y se demostraba la alta productividad per cápita de los obreros nipones. El país asiático había a culturado métodos y conocimientos mayoritariamente de autoría estadounidense, desarrollando políticas de empleo y de gestión que parecía incrementar la integración de los empleados con la organización y lograban incentivar en sus empresas la lealtad, el compromiso funcional y una cultura organizacional propia con fuertes políticas de estimulación a través de la relación obrero accionista, puestos de por vida y círculos de calidad. (Abegglenet, 1996). (Pag.32)

Muchos autores comparten la reseña sobre el origen de la gestión como una ciencia empírica antigua. Para el autor (Anda, 2012):

La administración es considerada una de las actividades más antiguas, interesantes y bellas; su evolución ha ocurrido a la par de la organización del trabajo humano. Así, en la época primitiva, cuando el hombre se dedicaba a cazar en grupo, la tribu planeaba sus operaciones antes de actuar: por ejemplo, se definía como y quien haría cada actividad, elaboraba lanzas hacia fosas para empujar al animal hacia ella, etc. Es lógico pensar que algún individuo conducía y coordinaba la acción; también es muy factible que después de realizar la hazaña evaluaran conjuntamente los aciertos y las fallas para mejorar el proceso.

El grupo humano cambio su vida nómada a sedentaria, siendo más que cazador, domesticador de animales y agricultor. La vida en la comunidad requirió una mayor organización social, y poco a poco el ser humano creo formas de gobernar para mejorar la producción y la comercialización así mismo desarrollo el registro cuantitativo de las operaciones (lo que se conoce actualmente como contabilidad), lo cual permitió hacer análisis de resultados financieros por periodos al analizar operaciones específicas llamadas negocios. La historia abunda en ejemplos de este tipo, como el caso de moisés y el éxodo.

(pág.06)

2 MARCO CONCEPTUAL

2.1 ADMINISTRACIÓN

“El concepto de administración, gestión, dirección, gerencia o similar es una ciencia, teoría y arte, constituida por elementos de planeación, organización, dirección y control” (Louffat, 2012, pág. 03).

“la administración consiste en coordinar los elementos internos de la empresa y/o de los organismos sociales hacia determinado fin o propósito en el entorno, el cual no puede ser administrado puesto que las variables externas dependen de factores económicos, sociales, tecnológicos, etc., que no es factible controlar” (Anda, 2012, pág. 10).

2.2 TALENTO HUMANO

“Es una visión proyectada del potencial humano a futuro, es decir la idea de sustentabilidad manifestada en el desarrollo individual de la persona en sus dimensiones espirituales, emocionales, racionales y fisiológicas e integradas de modo sinérgico al desarrollo organizacional”. (Louffat, 2012, pág. 03)

Para el señor (Quijano, 2006), el concepto de recursos humanos:

Apenas ha ocupado durante muchos años en numerosas facultades, entre el 6 y el 8 por ciento de los créditos que podía cursarse en los planes de estudio de las carreras de administración de empresas, y además, por lo general, se hallaba con frecuencia entre las asignaturas optativas de la carrera. Siempre se han considerado asignaturas “soft” en las que no cabía un tratamiento riguroso y científico del tema, como no fuera desde el enfoque puramente economicista del mismo. (Pág.36)

2.3 ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO

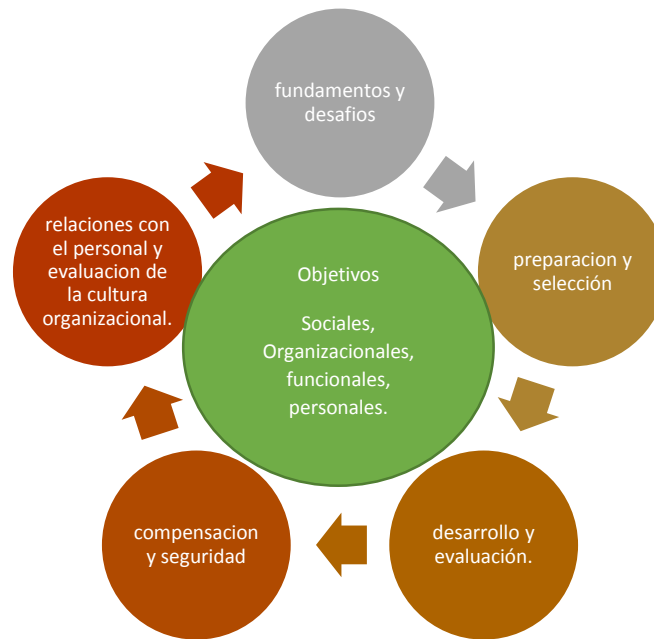
Es el proceso proactivo de planear, organizar, dirigir y controlar los fundamentos técnicas, metodologías y/o practicas especializadas de reclutamiento selección, capacitación, evaluación del desempeño, carreras y remuneraciones para desarrollar de forma sinérgica e integrada la salud espiritual, la salud emocional, la salud racional y la salud fisiológica de los trabajadores y de la institución en su conjunto. (Louffat, 2012, pág. 03)

La administración del talento humano (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes. (Chiavenato, 2009, págs. 07-08)

Según el señor (William B. Werther, 2014) como podemos ver en la *figura 1*, existe un modelo de administración de los recursos de capital humano, donde cada actividad de capital humano constituye un subsistema que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades quienes mantienen una relación entre sí. Por ejemplo los desafíos generales de la organización afectan la manera en que trabaja el departamento de selección de personal. Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de capital humano en general, así como por el entorno en el que opera la organización. (pág. 15)

Figura 1

MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DE CAPITAL HUMANO



(William B. Werther, 2014)

2.4 CAPITAL HUMANO

Según William B. Werther (2014):

El concepto de capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades. (pág. 06)

Por otro lado (Chiavenato, 2009) nos dice que el capital humano es “el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales: talentos y contexto” (Pag.52).

La demanda del capital humano que afectan a las organizaciones a futuro, es generada por causas tal como se muestra en la tabla 1, toda organización se impulsa por componentes decisivos

exteriores o macroambientales, estos elementos intervienen en las estrategias sistémicas y los procedimientos que formula a un término largo.

Tabla 1

CAUSAS DE LA DEMANDA DEL CAPITAL HUMANO

Exteriores	Organizacionales	Profesionales
Financieras	Técnicas estratégicas	Jubilaciones
Sociales	Presupuestos	Renuncias
científicas	Ventas y producción	Culminaciones de contratos
Competitivas	Nuevas acciones	Fallecimientos
	Cambios organizacionales	Permisos no remunerados

(Chiavenato, 2009, pág. 53)

2.5 CAPITAL INTELECTUAL

Según el autor (Chiavenato, 2009) el concepto de capital intelectual “es uno de los conceptos más polémicos recientemente. El capital intelectual es totalmente invisible e intangible. De ahí la dificultad de administrarlo y contabilizarlo de manera adecuada, está compuesto por capital interno, capital externo y capital humano” (Pag.56)

Para el señor (William B. Werther, 2014, pág. 04) afirma que “el capital intelectual se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización”.

2.6 ROL

Es cualquiera de una serie de conductas que el administrador asume durante sus funciones en la cooperativa. A medida que él o ella ejecuta su labor administrativa es necesario “ponerse diferentes sombreros” en interacción con los diferentes miembros o componentes de la organización. (González & Luiggi, 2013, pág. 31)

Según (Anda, 2012) es un:

Conjunto de cualidades y acciones que se esperan de una persona en el desempeño de una función, tanto en el aspecto individual como en el profesional. Rol significa papel, como los que se actúan en obras teatrales. Los espectadores de una representación tienen expectativa que predeterminan sus juicios sobre lo que esperan de cada personaje. Una forma muy simple de ejemplificarlo es con el rol de una madre, por un lado tiene funciones específicas de nutrición, educación, cuidado y orientación de su hijo, y por el otro tiene roles que en este caso están relacionados con la ternura, el amor, el trato, etc. De manera que el rol es el más relacionado con las actitudes y la imagen de quien ocupa una función. (pág. 19)

2.7 EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD

Para el autor (Anda, 2012) Estos tres conceptos se determinan de la siguiente forma:

“la eficiencia es el cabal cumplimiento de los procedimientos y las reglas establecidas, así como la correcta utilización de los recursos asignados para el logro de metas. La eficacia es alcanzar los objetivos, sin priorizar el procedimiento y las normas. La efectividad es la conjunción de eficiencia y eficacia” (pág.20)

Las empresas bien diseñadas calculan previamente la eficiencia y los recursos a utilizar para alcanzar un objetivo; por lo tanto, la eficiencia y el cumplimiento de metas son

fundamentales, y cuando se da la eficiencia y la eficacia, las empresas son efectivas como vemos en la tabla 2, entre más recursos sean implementados en el desarrollo de los procesos organizacionales de la empresa, mayor serán los resultados obtenidos en la eficiencia y eficacia de los objetivos proyectados. La eficiencia y la eficacia siempre deben buscarse, aunque en ocasiones son incompatibles. (Anda, 2012, pág. 20)

Tabla 2 RELACIÓN ENTRE EFICACIA Y EFICIENCIA

R e- s- u- l- t- a- d- o- s	EFICACIA	EFICIENCIA
	Gestión y negociación	Gestión y administración Eficiencia y administración
	RECURSOS	
	-	+

(Anda, 2012, pág. 20)

2.8 IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa de una organización según (Peri, 2009):

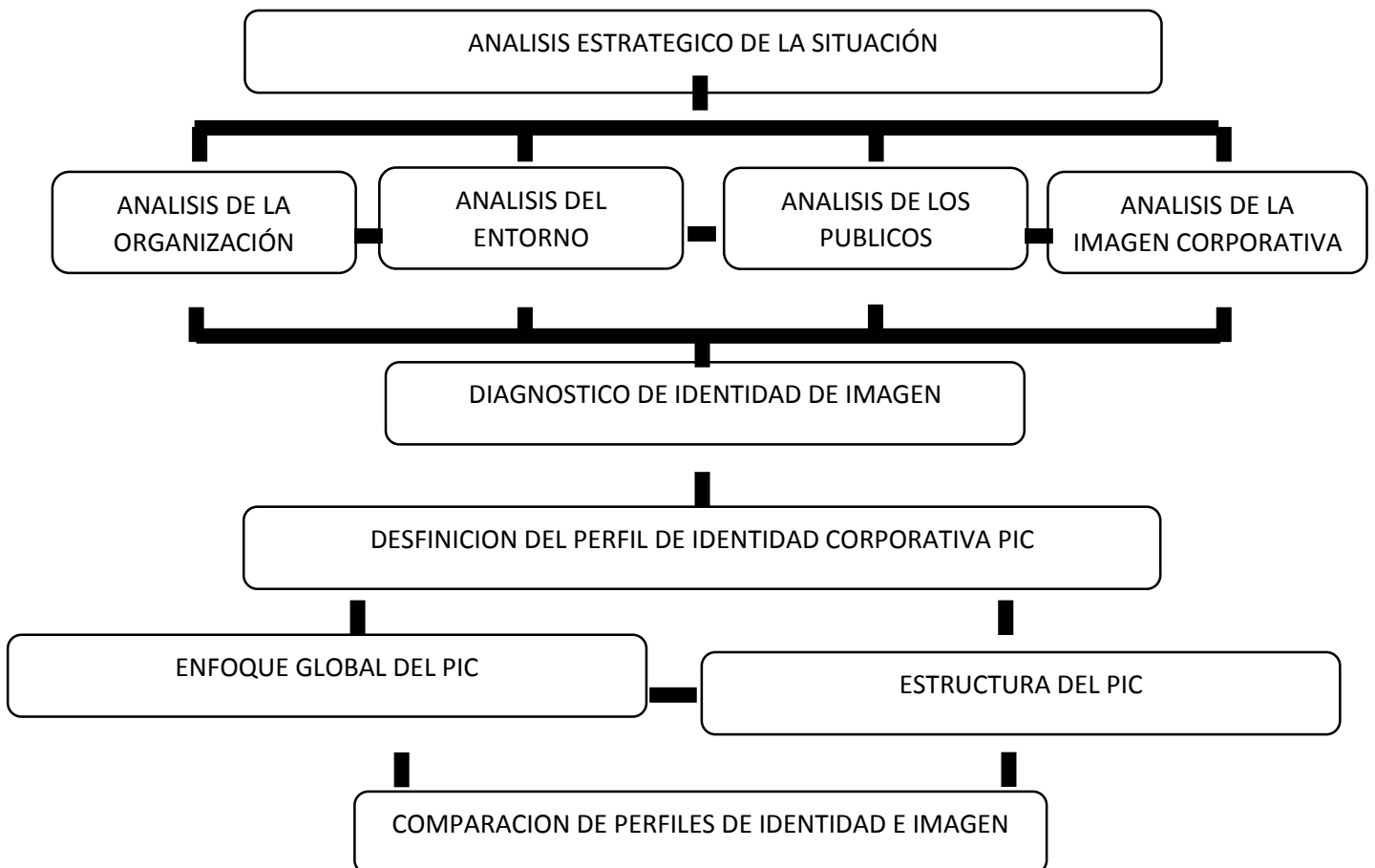
Sería una estructura mental cognitiva, que se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización. Está conformada por un conjunto de atributos que la identificarían como sujeto social y comercial, y la distinguirían de las demás entidades. Es decir, las personas describimos a las organizaciones por medio de un conjunto de atributos o características. (pág.106)

El crecimiento exponencial de la identidad corporativa es de gran valor, ya que a través de la planificación y coordinación posibilita el logro de los objetivos. Tal cual como lo muestra *la figura 2* según (Peri, 2009):

El modelo consta de tres grandes etapas: análisis estratégico de situación; definición del perfil de identidad corporativa; comunicación del perfil de identidad corporativa. Todo plan estratégico desarrollado por una organización deberá estar enfocado a optimizar estos objetivos claves, sin los cuales toda actividad teniendo a crear, reforzar o modificar una determinada imagen corporativa no servirá para contribuir al logro de los objetivos finales de la organización. (Pág.131-132)

Figura 2

ANALISIS ESTRATEGICO DE LA SITUACIÓN



COMUNICACIÓN DEL PERFIL DE IDENTIDAD CORPORATIVA PIC

(Peri, 2009, págs. 136- 137)

Al igual que las personas, las organizaciones desarrollan una identidad propia en su devenir diario y por medio de un conjunto de influencias. Toda organización, al plantearse un trabajo específico de gestión estratégica de la Identidad Corporativa, debe comenzar su acción “por su propia casa”. Sin duda, se debe tener claro qué es, qué hace y cómo lo hace, cuáles son los valores, creencias y pautas de conducta de la organización. En definitiva, se debe realizar un análisis y una reflexión sobre lo que la organización es y quiere ser. Definir dicha Identidad Corporativa es reconocer nuestra especificidad como organización (sus aspectos centrales, duraderos y distintivos), dentro del entorno competitivo y social en el que vivimos como entidad. La definición de la Identidad Corporativa esencial es un elemento clave de la estrategia de Identidad Corporativa puesto que constituye la base y es el aspecto globalizador y unificador de la comunicación que realizará posteriormente la organización. Es la idea fundamental que deberemos transmitir a los públicos de la organización.

Con el Análisis de la Organización se busca reconocer y estudiar los elementos que contribuyen a definir la Identidad Corporativa de la organización: identificar los aspectos nucleares (centrales, duraderos y distintivos) que definen sus características particulares y establecer cuáles son las creencias y valores fundamentales de la organización. (Peri, 2009, pág. 138)

Según los señores (sandoval & gramer, 2010):

La imagen de una empresa radica en su personalidad frente a sus clientes, proveedores, inversores, la prensa, el gobierno y el público en general. Dentro de la empresa, un programa de Imagen Corporativa puede centrar la atención y la reacción de sus empleados y directivos en los valores esenciales y en los principios de la organización. (Pág.01)

2.9 GESTION.

La gestión o gerencia es un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo, preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir un organismo social productivo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que operan los organismos sociales productivos, guiándolo y adaptándolo por medio de una serie de políticas y estrategias de largo plazo. (Rodriguez & Martinez, 2011, pág. 02)

2.10 COMPETENCIAS

Es la sumatoria integrada de conocimientos habilidades y actitudes de la empresa y de sus trabajadores que generan valor económico y social. Existen dos dimensiones de competencias: de un lado las competencias organizacionales, conocidas también como core-competences, competencias del negocio, competencias centrales, competencias esenciales competencias nucleares; y de otro lado, las competencias personales, conocidas también como competencias individuales o competencias del trabajador. (Louffat, 2012, pág. 26)

Las competencias organizacionales deben ser entendidas como factores críticos de éxito empresarial y que diferencia una empresa de cualquier otra empresa rival de sus sector y la posiciona en ventaja, a la luz de la percepción y relación con los clientes fieles y potenciales consumidores. (Louffat, 2012, pág. 26)

Para (Louffat, 2012) “las competencias organizacionales y personales, pueden presentar relaciones integradas, las cuales generan valor económico y social”. (pág. 29) Según la tabla 3.

Tabla 3

COMPETENCIAS

Competencias organizacionales	Competencias personales
Son definidas en la dimensión estratégica de la institución.	Son definidas en la dimensión del diseño organizacional de la institución.
Son factores críticos de éxito o fuentes de ventaja competitivas diferenciadoras de la empresa en un mercado competitivo.	Son fortalezas internas manifiestas en el personal de la empresa, tanto en cantidad como en calidad
Dan origen a las competencias personales.	Están correlacionadas e integradas con las competencias organizacionales, las sustentan.
Se aplican a toda la empresa, basadas en el principio de unidad de dirección.	Se aplican a los diversos puestos y personal, según grados, escalas o intensidades necesarias, definidas en el catálogo de puestos y competencias.

(Louffat, 2012, pág. 29)

2.11 RECLUTAMIENTO

Se llama identificación de talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. Este proceso, que se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, permite obtener solicitantes de empleo de los cuales se debe seleccionar a los nuevos empleados. (William B. Werther, 2014, pág. 112)

2.12 SELECCIÓN

Según el señor (William B. Werther, 2014) “el proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: el análisis de puestos, las necesidades de capital humano y candidatos entre los cuales se puede escoger, estos determinan la eficacia del proceso” (pág. 141).

Además de las especificaciones del puesto, los gerentes y supervisores utilizarán las descripciones del puesto para seleccionar y orientar a los empleados hacia el puesto. Una descripción del puesto es una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto. En el pasado, las especificaciones del puesto usadas como base para la selección, a veces tenían poca relación con las tareas que se realizarían conforme la descripción del puesto. (arthur sherman, 2002, pág. 87)

A continuación la descripción del proceso de los métodos de reclutamiento y selección en la *Figura 3*, donde se muestra detalladamente en orden secuencial las actividades que lo conforman, sin embargo la extensión de dicho proceso dependerá de la urgencia del requerimiento.

Figura 3

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

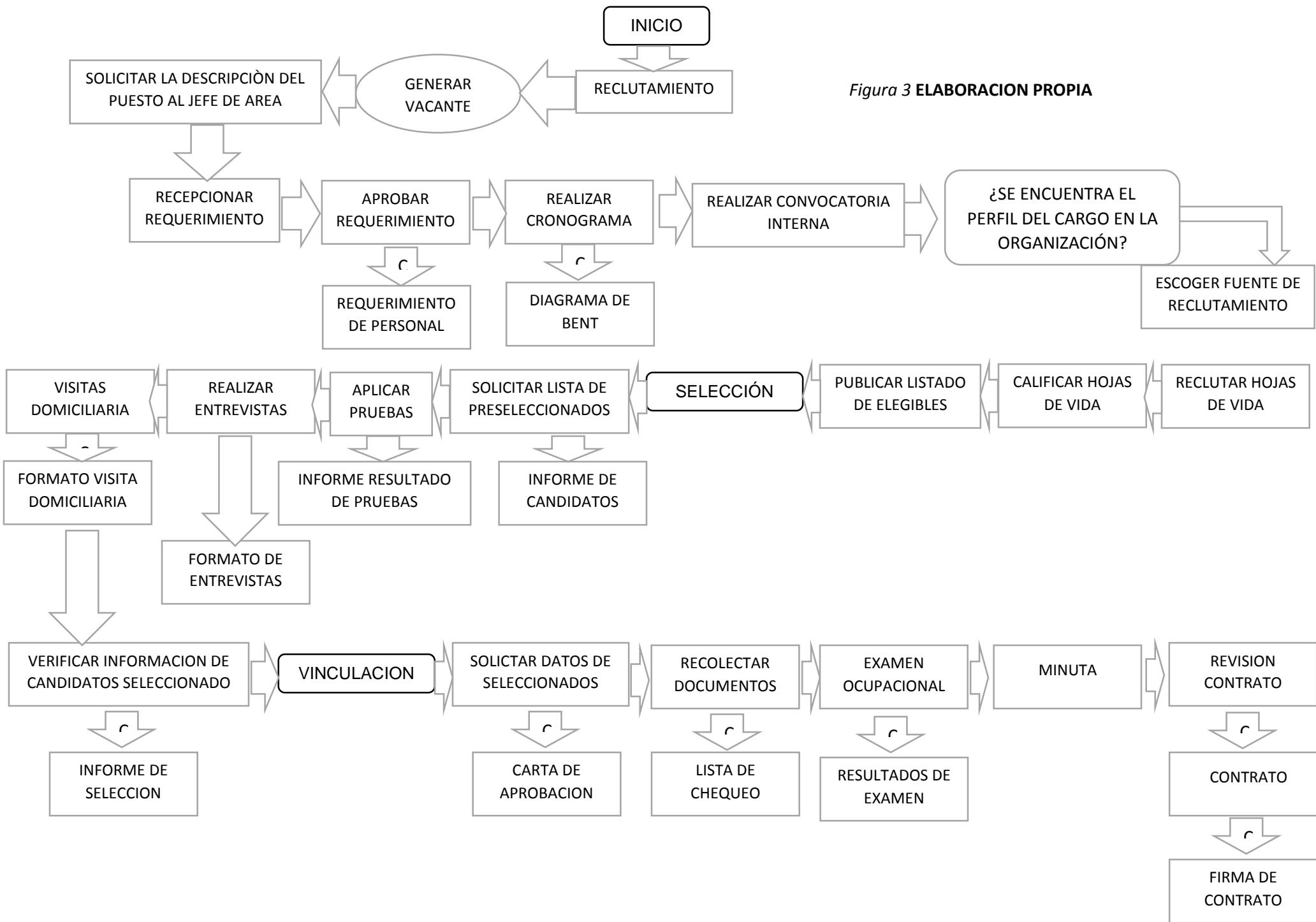


Figura 3 ELABORACION PROPIA

2.13 ENTREVISTA

Consiste en una conversación formal conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto, determinar si puede desempeñar el puesto y comparar su desempeño con el de otros candidatos. Pueden aplicarse en casos de que se necesite personal calificado o no; permite sondear el potencial de profesionales, ejecutivos y directivos en general. Además, posibilitan la comunicación en dos sentidos; los entrevistadores obtienen información del solicitante y este de la organización. (William B. Werther, 2014, pág. 147)

2.14 CAPACITACION, DESARROLLO Y APRENDIZAJE

Para estos dos conceptos según el autor (William B. Werther, 2014)

“la capacitación es el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles de personal” (pág.182).

“el desarrollo son programas dirigidos a empleados de niveles medios y superiores a corto, mediano y largo plazos, a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro” (pág. 182).

La capacitación según (Louffat, 2012) “es el proceso técnico, sistemático y permanente de la administración del potencial humano que se encarga de ofrecer las condiciones para que el personal desarrolle sus niveles de competencias profesionales y personales a corto, mediano y largo plazo” (pág.96).

Según Casse (1991) como se citó en (Louffat, 2012) existen los siguientes tipos de aprendizaje:

- Un enfoque factico, sustentado en la valoración de los cinco sentidos, es decir, por medio de la visión, del olfato, de la audición, del tacto y del gusto.
- Un enfoque intuitivo, sustentado en el análisis razonado-lógico, sistemático, integrado y coherente.
- Un enfoque normativo, sustentado en la aplicación de valores, normas, padrones de conducta. (pág.96-97)

Para BUCKLEY (1991) y DEL POZO (1974) como se citó en (Louffat, 2012) también existen algunas técnicas de aprendizaje:

a) Según el método empleado para aprender:

- Adiestramiento, se produce por la interacción entre un instructor que orienta el desempeño de un aprendiz, el cual va reproduciendo la conducta más idónea a la situación donde se desempeña.
- Autoaprendizaje se produce cuando la propia persona de manera autodidacta y a lo largo del tiempo, con varios intentos, no libres de errores en muchas ocasiones, va aprendiendo.
- Aprendizaje brusco, se produce sin ensayo y sin error previo, sino que de frente se aplica o actúa sobre materiales y situaciones reales.
- Aprendizaje por el estudio, se produce con base en la programación racional sistemática, basada en la reflexión y en el análisis.

b) Según el sector de la conducta modificada:

- Aprendizaje motor, es aquel que desarrolla el movimiento, el dinamismo, la manipulación corporal.
- Aprendizaje asociativo, busca establecer relaciones de conocimientos, hechos, ideas y reglas adquiridas y su aplicación real.
- Aprendizaje reflexivo, es aquel que busca el background de la persona tanto en conocimientos, habilidades para resolver situaciones concretas.
- Aprendizaje creador, el cual se basa en la capacidad de innovar, de crear nuevas propuestas a partir de lo conocido.
- Aprendizaje apreciativo, basado mucho en la propia subjetividad de la personas con base en sus valores como bastión de sus comportamientos y conductas humanas.
- Aprendizaje emotivo y social, relacionado el individuo y su comportamiento relacionado influenciando o influenciando con los otros. (pág.97-98)

2.15 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para el autor (William B. Werther, 2014)

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado, dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa. La mayoría de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que desarrolla sus actividades y el cumplimiento de las metas asignadas, mientras que los administradores tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. (pág. 216)

2.16 CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

Los conceptos de clima organizacional y cultura organizacional son diferentes, no obstante pueden en ocasiones ser suplementarios y/o complementarios entre sí.

Según (Louffat, 2012) "clima organizacional es la identificación del nivel de satisfacción del empleado en relación a diversos elementos del proceso administrativo y de la administración del potencial humano y por ende en relación a la empresa donde trabaja" (pág.196).

Tricie & Byer (1993) apud Hellrieguel & Slocum Jr. (2004), como se citó en (Louffat, 2012) "conceptúan la cultura organizacional como el patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes, conductas compartidas por lo integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo" (pág.196).

Robbins (2004), como se citó en (Louffat, 2012) indica que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distingue de otros" (pág.196).

2.17 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Es el proceso técnico especializado de la administración del potencial humano que se encarga de definir, estructurar, ordenar y distribuir las diversas unidades orgánicas que constituyen una organización, institución, empresa o similares denominaciones, así como el personal que ocupara los diversos cargos o puestos que forman dicha estructura orgánica. (Louffat, 2012, pág. 41)

2.18 PLANEACION

Para el señor (Anda, 2012) afirma que:

La planeación es la proyección impresa de las acciones de corto, mediano y largo plazo de las empresas para que operen con éxito tanto al interior como en el contexto en el que actúan, lo cual les permite administrar sus recursos, organizarlas internamente, dirigir las, gerenciarlas y controlarlas. La planeación parte de la definición clara de los objetivos y de la estrategia general. (pág.140)

Según (Louffat, 2013) la planeación de equipos humanos:

Es el primer elemento del proceso administrativo, que busca definir lo que es el equipo en un momento determinado y lo que pretende concretar en el futuro. La planeación sirve como norte, es un horizonte para determinar que lograr, como hacerlo en plazos establecidos y con cuales recursos. (Pág.21)

David R. Hampton, como se citó en (Anda, 2012) “Planeación es reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo situarla o posicionarla en el ambiente; determinar objetivos a corto y largo plazos; definir métodos de realización” (pág.179).

Goldstein, como se citó en (Anda, 2012) “planeación es el proceso por el cual la dirección (CEO) o staff directivo de una organización, prevee el futuro y desarrolla los procedimientos de las operaciones necesarias para alcanzarlo” (pág.179).

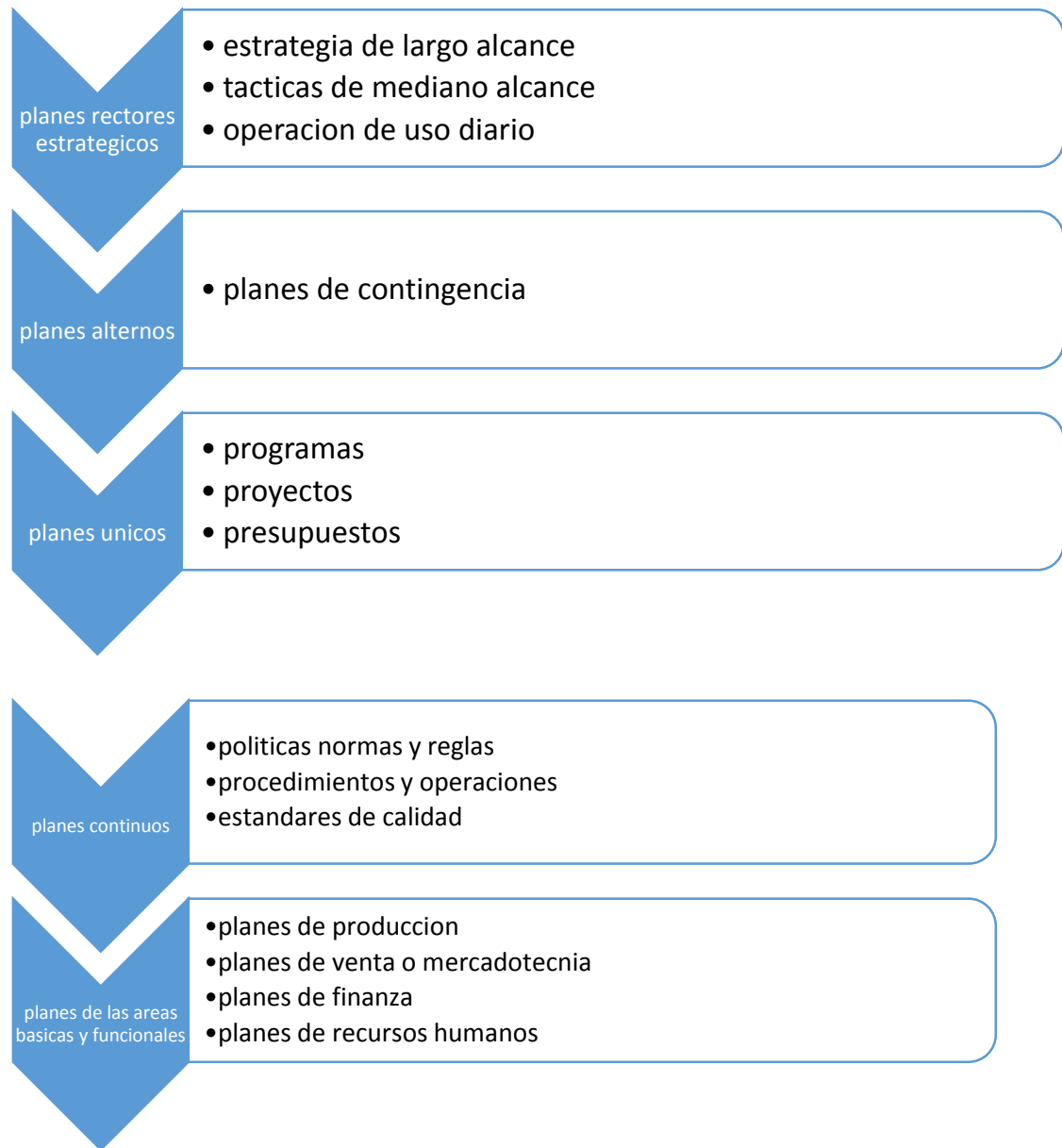
Según (Anda, 2012) “La planeación utiliza los diversos tipos de planes como herramientas para generar un patrón de operación” (pág.183). Tal cual como se muestra en la *figura 4*.

Según (Anda, 2012) Estos planes se clasifican en:

- En relación con la estrategia general, sus tácticas y operaciones.
- Como planes de contingencia para actuar en una situación de urgencia, no deseada.
- Como planes únicos, como los programas, proyectos y presupuestos anuales.
- Como planes continuos que involucran reglas, políticas y normas, operaciones y/o procedimientos y estándares de calidad.
- Como planes de áreas básicas: de producción, ventas o mercadotecnia finanzas y recursos humanos. (pág.183)

Figura 4

CLASIFICACIÓN DE LOS PLANES



2.19 CALIDAD

“Es hacer bien las cosas. Tarea que requiere disciplina, ciencia, teoría, arte y técnica” (Anda, 2012, pág. 23)

Deming como se citó en (Anda, 2012) afirma que:

La calidad debe dirigirse a las necesidades tanto presentes como futuras del consumidor. Para el la calidad está determinada por las interrelaciones entre los

siguientes factores: el producto mismo; el usuario y la manera en que este va a usar e instalar el producto, así como lo que espera de él; instrucciones para el uso, entrenamiento del cliente y del encargado de las reparaciones y servicio que se ofrece para reparaciones y disponibilidad de las refacciones. (pág.24)

2.20 MOTIVACIÓN

La motivación según (Anda, 2012)

Es otro factor que contribuye al reconocimiento de una persona como líder en la empresa. Motivar es estimular a otro para que actúe en la dirección deseada por el líder. El conocimiento de las motivaciones de los seres humanos es de suma importancia para el directivo de un equipo, ya que debe crear las condiciones propicias para la autorrealización en el trabajo. (Pág.242-243)

Para Daniel Goleman como se citó en (Anda, 2012), “las emociones son literalmente lo que nos mueve, porque ellas impulsan nuestras motivaciones, y a su vez, dirigen las percepciones, dando forma a nuestros actos” (pág.243).

3 MARCO REFERENCIAL

Según (Rodríguez & Martínez, 2011) afirma que:

Primeros exponentes fueron Adam Smith y James Mill, se ha señalado a Adam Smith como un tratadista del fenómeno económico; sin embargo, también fue un creador de los sistemas de producción en línea, con su clásico ejemplo de la fabricación de

alfileres, donde la productividad se incrementa si un obrero hace la cabeza del alfiler, otro se especializa en cortarlos, otro en afilar las puntas y otro en ensamblarlos. Más adelante, James Mil, autor inglés publicó en 1820 un ensayo relacionado con el análisis y síntesis de los movimientos humanos en la producción. En 1881, Joseph Wharton creador de la primera escuela de administración, fue un conocedor de los sistemas de producción, finanzas y liquidez financiera, contabilidad, supervisión y cooperación con trabajadores. (Pág. 38)

También aparecieron en esta época Charles Babbage (1792-1871) creador de la primera computadora, aplicó el método científico al estudio del trabajo para sistemas de producción, primera división en procesos de costear y Henry Robinson Towne (1844-1924) quien señaló que la administración debe considerarse ciencia con su propia revista, bibliografía y asociaciones, estableció un sistema de costeo por departamentos como unidades de negocio para evitar que lo que gana un departamento lo pierda otro. (Pág.38)

Más tarde, Frederick W. Taylor utilizó el método científico para el estudio de las operaciones, estándares de tiempos y operaciones por trabajador en la línea, y calidad y materia prima utilizada, por lo que se considera “padre del movimiento científico” pues investigó en forma sistemática las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción, según el método científico. El estudio de dichas operaciones lo realizó mediante la observación del trabajo de los operarios. (Pág.39)

Sus observaciones le permitieron elaborar hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas de trabajar, que denominó “científicas”. Experimentó sus hipótesis con ayuda de empleados fuera del horario de labores; los métodos que

comprobó mejoraban la producción y se aplicaron al trabajo cotidiano, previa capacitación de los obreros. Taylor dividió cada tarea y proceso en los elementos significativos que lo conforman. Con ayuda de un reloj, hizo cronometrajes y obtuvo métodos ideales de trabajo, con base en el perfeccionamiento de los mejores elementos humanos del proceso. (Pág.39)

Los postaylorianos

El pensamiento de Taylor generó escuela un conjunto de autores conformado por tratadistas teóricos y prácticos ahondo en su propuesta, por lo que se les denomina taylorianos. Los autores Frank Gilbreth, Lillian Moller y Henry Gantt son algunos de los más destacados: Frank Gilbreth destacó la importancia de aplicar la estadística en la administración y de considerar al elemento humano en la planeación del trabajo. Creó la ergonomía, que estudia el diseño de las máquinas acorde a la anatomía humana. Lillian Moller, aplicó sus conocimientos humanísticos en psicología industrial, siendo muy sensible a las necesidades psicológicas de los obreros. (Pág.41)

Henry Laurence Gantt sus principales aportaciones son la gráfica de balance diario o gráfica de Gantt, de gran ayuda en la planeación del trabajo, creó un sistema de bonificaciones por tarea, que se basó en el sistema de Taylor y era determinado por las condiciones reales del taller donde se impartía. Dio gran importancia a la aplicación de la psicología en las relaciones con los empleados. (Pág.42)

Henry Ford estadounidense (1863-1947) fundamentó sus técnicas administrativas en tres principios: disminución de los tiempos de producción mediante un uso eficiente de la maquinaria y las materias primas; reducción de inventarios en proceso

(principalmente fundamental en el sistema de producción moderno denominado “justo a tiempo”); aumento de la productividad debido a la especialización de los operarios y a la línea de montaje. (Pág.42-43)

Henry Fayol (1841-1925) se afirma que mientras Taylor trabajo en la operación, Henry Fayol trabajo en la gestión directiva, percibió muy temprano que todas las tareas deben planificarse, organizarse, dirigirse, coordinarse y controlarse bien desde la dirección general, aclaro que los principios administrativos no son rígidos, pero en la mayoría de los casos hay que seguirlos con criterio personal y mesura. Fue el creador de PA, sostuvo que si la organización desea obtener metas duraderas, debe coordinar los recursos con que cuenta, por lo cual el administrador está obligado a prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. (Pág.43)

4 IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL DESARROLLO Y SOSTENIMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA.

El recurso humano es un elemento necesario para poder llegar a cumplir los objetivos corporativos, sin embargo el recurso humano es algo más que un elemento que se debe contratar, es algo más que un mecanismo, que un concepto o un recurso que nos ayuda a consolidar los fines propuestos en el avance de las acciones de nuestra organización, a través de una eficiente y eficaz administración de la misma.

Cuando nos referimos al tema de esa forma como solo un elemento, ignoramos la importancia que representa la gestión del recurso humano en muchos factores, dicha gestión o

planificación, administrada de una manera eficiente y eficaz en todos sus componentes, nos lleva a consolidar el desarrollo de las operaciones y procesos, procesos como por ejemplo el de reclutamiento y selección que mencionamos anteriormente en la *figura 3*, o bien sea de producción, logística y demás, como la imagen corporativa a la que pocas veces le prestamos atención, hasta que bajan los índices de productividad y valor.

El tener pleno conocimiento de los conceptos y sus antecedentes nos ayuda a visualizar una idea clara y dar con soluciones precisas a la hora de enfrentar inconvenientes en el desarrollo de las operaciones básicas y/o complejas de la realidad diaria dentro de nuestras organizaciones. En el mundo académico e investigativo existen muchos conceptos y estudios de diferentes actores, docentes, investigadores y demás sobre gestión e imagen corporativa, por ejemplo los de (Chiavenato, 2009) y (Herrera, 2013). Partiendo desde este punto, podemos conocer y visualizar la importancia que tiene la planificación o gestión del recurso humano en el desarrollo y sostenimiento de la imagen corporativa y/o institucional, debemos teniendo en cuenta dichos estudios.

Siguiendo el desarrollo de la síntesis de los antecedentes de conceptos involucrados en este estudio, podemos determinar que se relacionan varios elementos de vital importancia para las organizaciones que desean sobresalir en los mercados tanto nacionales como internacionales, entre ellos podemos nombrar algunos como: el valor, la lealtad, la reingeniería, la cultura organizacional y por último la motivación entre otros, que nos llevan a reflexionar que los dos conceptos al final terminan en un mismo punto, el resultado de los fines y metas propuestas por la dirección y/o administración.

De igual forma el concepto de gestión que nos aporta la autora (Alles, 2000), nos brinda una visión del termino administrar, relacionándolo con el termino de gestión de recursos, donde

nos propone una idea simple de organización, de la aplicación involucrados dentro del contexto de gestión de recursos humanos sean desarrollados de manera detallada con el fin de brindar una eficiente y eficaz interpretación de nuestros productos y/o servicios a los clientes, mejorando así la relación entre organización y cliente.

La gestión del recurso humano es una herramienta que ayuda a las organizaciones a no cometer errores en cuanto al reclutamiento, selección y contratación del personal requerido para la mejora en los actividades de producción y demás departamentos que estén relacionados con el desempeño de los propósitos organizacionales, cuando hablamos de errores hablamos de personal que por favores a directivos, accionistas o favores a personas que no están relacionadas con la organización, ni siquiera de manera indirecta, dichos empleados terminan ejerciendo tareas a la cual no están debidamente capacitados, ocasionando bajos niveles de productividad y a su vez creando una mala imagen corporativa cuando dichos empleados tienen contacto directo con el cliente, por lo anterior no debemos escatimar esfuerzos para destacar la importancia que tiene la labor de gestionar el recurso humano.

Antes que nada para resaltar la trascendencia de la gestión que desenvuelve el departamento de recurso humano dentro de las empresas, debemos motivarnos a conocer de manera seria, practica y comprometida sus características, sus componentes y demás aspectos que estén relacionados con la gestión.

Dentro del contexto administrativo del talento humano deben existir varias características que la determinan: la competitividad, la creación de valor empresarial, el profesionalismo, la reducción de costos operacionales y administrativos y el compromiso institucional. En si el departamento de recursos humanos debe influir, crear y/o desarrollar en el compromiso, el

amor, la lealtad que el personal tiene frente a la organización, influir en una competencia sana entre los mismos empleados mejorando así la productividad y el desarrollo de los procedimientos, la creación de valor que permita desarrollar un crecimiento exponencial de la compañía, de igual forma permitiendo brindar un mayor bienestar a los clientes tanto fieles, como a clientes nuevos.

Partiendo de lo que podríamos definir como los parámetros que deben seguir los encargados del departamento de gestión del recurso humano, no debemos dejar a un lado el estudio de las funciones que tolera el desarrollo de esta gestión con el fin de lograr que el personal, labore con todo su talento, por lo anterior nos referimos a funciones como: planeación, reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo.

En toda organización es normal que tengamos que contratar y despedir personal ese proceso hace parte del desarrollo de cualquier organización, sin embargo en este caso es de suma importancia tener pleno conocimiento de los procesos de contratación, no tanto en tener conocimiento de cómo prescindir de los servicios de los empleados, sino de cómo reclutarlos, seleccionarlos y contratarlos para no caer en el círculo vicioso de los malos procedimientos en gestión de recursos humanos.

La planificación del personal requerido es obviamente planear las actividades que se van a desarrollar en cuanto al reclutamiento, selección y contratación, con el fin de poder adjudicar personal idóneo en los puestos que están libres o que en un futuro próximo lo estarán, de igual forma este proceso incluye estudio de personal que ya pertenece a la empresa, personal que probablemente sea idóneo para ocupar los puestos vacantes desde el cargo de menor jerarquía hasta los más altos niveles tanto administrativos como operativos.

Cuando hablamos de reclutamiento nos referimos a que previamente antes de buscar solicitantes capaces para una empresa, cualquiera que sea su tamaño, los supervisores o el encargado del proceso, deben tener juicio de los detalles del puesto de trabajo para las vacantes que han de suplir. Una descripción del lugar de trabajo es un resumen de las habilidades, aptitudes, y conocimientos que necesita una persona para desempeñar el trabajo.

Las características únicas que poseen los lugares de trabajo son el determinante objetivo para el reclutamiento del personal requerido, porque sería una pérdida de tiempo y recursos tanto administrativos como financieros, desarrollar todo el proceso de planeación y reclutamiento de un personal para un puesto de trabajo a lo cual no se conocen sus características, por lo tanto antes de empezar con el desarrollo de dicho proceso se debe actuar de manera objetiva, conociendo de ante mano las características de la vacante.

La selección de personal es una característica muy delicada, dado que si no lo ejecutas con cuidado, estas corriendo el riesgo de cometer el error de escoger personal que no sea idóneo para la labor requerida, perdiendo tiempo y recurso valiosos para la compañía. Asimismo de las descripciones del lugar de trabajo, los administradores y supervisores utilizarán los detalles del sitio de trabajo para escoger y acomodar a los empleados en sus puestos. Una lista de las labores, compromisos y cumplimientos que conlleva un puesto de trabajo, puede ser una breve descripción de un sitio de facción.

La gestión de los procesos de reclutamiento y la selección son dos herramientas sumamente importantes, ya que generan valor empresarial a través de la adquisición de personal idóneo para todos los sectores de la empresa tanto de apoyo, operacional y/o administrativo, personal que debe poseer comportamientos, habilidades, virtudes, y capacidades que puedan ser

relacionados con la cultura corporativa de la empresa proyectando esa cultura a los clientes y a su vez sostener la imagen corporativa.

Uno de los puntos de los cuales muchas empresas omiten por motivos, como reducir costos de inversión, o porque muchas veces no lo creen absolutamente necesario es la capacitación y desarrollo del personal, siendo que en ocasiones esta característica desarrolla una ventaja competitiva con respecto a la competencia, un personal mejor calificado, es un personal más competitivo. Según (William B. Werther, 2014) afirma que:

El desarrollo profesional del empleado se logra en gran medida gracias a sus experiencias internacionales, así como por la capacitación específica que recibe. Una obvia consideración en este campo es el alto costo de preparar a un grupo grande de personas en diversas esferas internacionales. No todas las corporaciones están preparadas para invertir considerables recursos en viajes de varios días de duración. La respuesta de muchas entidades modernas es implementar programas de capacitación y desarrollo a través de ambientes virtuales, así como inscribir a los nuevos empleados en las universidades corporativas. (Pág.55)

Partiendo de las características que conlleva administrar el recurso humano podemos empezar a pensar cómo desarrollar el potencial del personal contratado para no perder ese talento que con ellos viene y así poder crear valor en la empresa y a su vez una imagen corporativa que proyecte solidez en el mercado frente a la competencia.

(arthur sherman, 2002), nos dicen que:

Para integrar el capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia

superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades, en especial en áreas que no es posible transferir a otra compañía en caso de que un individuo deba salir. Más allá de invertir en el desarrollo de los empleados las organizaciones deben encontrar medios para utilizar el conocimientos ya existente. (Pág.14)

La capacitación y desarrollo del personal es algo dispendioso porque es un gasto para la empresa pero a la vez significativo y trascendental, ya que si invertimos en la capacitación del personal en temas como por ejemplo servicio al cliente estaríamos también invirtiendo, ya que si poseemos un personal debidamente capacitado estaríamos generando igualmente valor empresarial y estaríamos ayudando al mantenimiento y sostenimiento de la imagen corporativa.

Una vez mencionado todo el procedimiento de la administración de la gestión del recurso humano podemos entrar a evaluar él porque es importante dicho concepto en el desarrollo y sostenimiento de la imagen corporativa.

La importancia de gestionar el talento humano radica en un proceso sencillo y comprensible sin embargo tiene algo de complejidad en cada paso ya que si no se desarrolla de la forma correcta, hablamos de una forma eficiente y eficaz, podemos estar corriendo en un déficit de recursos administrativos, logísticos y operacionales.

Como primer paso la gestión debe arrancar con una cuidadosa planeación y una debida identificación, en el cual se deben planificar de manera detallada los pasos a seguir, para

poder identificar claramente y desarrollar los factores que requieren la organización como: ¿Qué se necesita?, ¿para qué se necesita? Y ¿Cuándo se necesita?, lo anterior con el fin de evitar cometer errores de procedimiento desde el inicio del proceso de gestión del talento humano e impedir el desgaste de recursos y tiempo valioso para la organización.

El segundo paso debe ser el proceso de selección del personal que se requiere para llenar la vacante o posibles vacantes, es en ese momento donde el administrador o gerente del departamento de gestión del talento humano, debe asegurarse de entrevistar y emplear el personal idóneo para el trabajo, sin embargo muchos gerentes con la excusa de la sobre carga laboral, delegan esta responsabilidad y el encargado o delegado termina contratando personal que no está capacitado para el trabajo, ya que muchas veces estas personas que están encargadas del proceso de selección, no conocen de primera mano lo que se está requiriendo realmente en la organización, tampoco realizan una entrevista eficiente con el fin de conocer las actitudes de las personas entrevistadas, contratando personal con actitudes poco provechosas para las organizaciones, ocasionando pérdida de tiempo y recursos.

Después de haber seleccionado y contratado al personal idóneo para el trabajo, el proceso no debe terminar ahí, como tercer paso debemos desarrollar estrategias de capacitación, aprendizaje y desarrollo con el personal nuevo de la organización, que permita complementar los diversos conocimientos y experiencias que ellos traen consigo antes de entrar a la organización, porque un personal idóneo y en permanente capacitación es un personal que aumenta los índices de productividad.

Como cuarta medida dentro del proceso de gestión del talento humano debe existir un factor que para pocos es importante, hablamos de la motivación, ya que para muchos gerentes la motivación se desarrolla dentro del entorno del pago salarial, sin embargo esto no es del todo

cierto, una buena estrategia de motivación por mínima que sea crea un ambiente laboral respetuoso, sin discriminaciones y efectivo, ya que un personal seleccionado de manera eficiente, idóneo, en permanente capacitación y motivado realiza las tareas operacionales de forma adecuada, brinda una atención a los clientes de manera eficiente y sin margen de error.

Quinto, cuando la organización posee un personal seleccionado cuidadosamente de manera eficiente, idóneo, en permanente capacitación, motivado y con actitudes que prevalecen dentro del marco del respeto y del servicio, labora de forma coordinada con la efectividad, los clientes siempre estarán satisfechos generando una idea de imagen corporativa positiva de la organización, ya que un cliente satisfecho vale por dos provocando una creación publicitaria con su círculo familiar, laboral y social.

Sexto, cuando los consumidores, proveedores, inversionistas, la prensa local, el gobierno y la comunidad en general, tienen una idea de la organización totalmente agradable, es un cliente que volverá, pero además de eso, es un cliente que compartirá su experiencia con sus familiares, compañeros de trabajo, amistades y demás personas que lo rodean, lo cual es una buena estrategia de marketing para la organización mantener una buena imagen publicitaria, es por eso que el proceso de gestión del talento humano es de suma trascendencia para la organización, por lo que proporciona de manera directa un aumento de la imagen corporativa.

El siguiente artículo es un claro ejemplo de la importancia en el desarrollo de la gestión en relación con las metas organizacionales:

“Caso de éxito. Desarrollo empresarial. Alquería: el arte de gestionar el talento y su alineación con las metas de negocio”.

La empresa de lácteos ALQUERIA mediante su área de RRHH logró apalancar el crecimiento de la compañía a través de una propuesta diferenciadora de talento, que ha impactado la motivación de los colaboradores en 92% y contribuido en un rendimiento operacional superior al 12%.

Quizás una de las preguntas más frecuentes que debe realizarse el líder de gestión Humana es cómo desde sus procesos pueden generar valor al negocio. Y es que si bien las compañías han entendido que en el contexto del mercado actual, el talento es un elemento diferenciador frente a la competencia, el ejecutivo de RRHH y su área, deben estar en la capacidad de mostrar con cifras el aporte que hacen al negocio, a partir de las iniciativas que desarrollen para promover la vinculación, desarrollo y motivación del personal idóneo.

Precisar los patrones de conducta, las competencias que se necesitan para focalizar el negocio, e identificar los rasgos y características en las personas que se vinculen, es clave para fortalecer la identidad corporativa, y orientar al talento hacia metas comunes. Conoce cómo bajo este modelo, gestionan el talento en Alquería y de qué forma está estructurado el plan de formación que tienen contemplado para desarrollar el potencial de liderazgo de sus colaboradores.

El área de gestión humana logró contar con el respaldo de la alta gerencia en el desarrollo de su propuesta diferenciadora de talento, y los retos que enfrentaron en su implementación.

Rendimiento operacional, crecimiento del negocio, aumento de la productividad, son algunos de los indicadores que ha impactado el área del Arte de Vivir con sus iniciativas de gestión del talento. Identifica cómo miden el ROI, los resultados obtenidos hasta este momento, y algunos consejos para que gestión humana de, el paso a ser socio estratégico del negocio. (Gestionhumana.com, 2015)

El caso de alquería nos demuestra que la vinculación del personal con el proceso de gestión del talento humano mediante el uso de estrategias que puedan dar a conocer las actitudes y características de todo el personal, es la premisa para desarrollar una imagen corporativa fuerte y eficiente, proyectada al acatamiento y desempeño de los objetivos y fines organizacionales.

5 CONCLUSIONES

La gestión del talento humano, es una herramienta de vital trascendencia para las organizaciones de carácter moderno, es la responsable de manera directa del desarrollo eficiente de los procesos de planificación, identificación, selección, capacitación, aprendizaje, evaluación y desarrollo.

Uno de los pilares que debemos tener en cuenta en el momento de ejercer la gestión del talento humano es la selección del personal, este proceso es algo delicado, se debe trabajar con cuidado y velocidad, para no entrar en pérdidas de tiempo y recursos, la entrevista deberá ser una herramienta primordial dentro del contexto del proceso de selección, a su vez debe ir de la mano con la parte del conocimiento de las características del puesto de trabajo de la vacante por parte del encargado del proceso, ya que la selección es el primer paso dentro de la gestión.

La imagen corporativa es un instrumento primordial dentro del marketing de la organización, ya que es un elemento que genera publicidad en el mercado de manera directa o indirectamente, sin embargo puede ser un enemigo bastante peligroso, en el contexto en que, si los clientes tienen una mala idea de la organización, la publicidad que estos generan puede desencadenar una reacción negativa, ocasionando una baja en la productividad y en el perfeccionamiento de las metas de la organización.

La capacitación y el desarrollo del personal de la organización desde el nivel jerárquico mas alto hasta el de menor rango, es un componente transcendental en el avance de los procesos estratégicos de la organización, ya que un personal idóneo en el servicio y las tareas

operacionales, es un personal que aumenta la productividad que proporciona valor empresarial, que aporta una ventaja competitiva con respecto a la competencia en el mercado, es por eso que no se deben escatimar esfuerzos de inversión para el desarrollo de este componente.

Si el personal está motivado es más sencillo lograr la vinculación al proceso de gestión del talento humano, logrando así fortalecer la relación empleado – organización, lo que nos lleva a corto plazo, desarrollar un incremento en los índices de productividad y fortalecer con efectividad su imagen corporativa.

6 RECOMENDACIONES

- El responsable de la gestión del talento humano debe ser una persona idónea en su labor, no deberá delegar sus funciones por mínimas que sean en especial en el desarrollo de los procesos de planificación, identificación, selección, capacitación, aprendizaje, evaluación y desarrollo.
- En el desarrollo de los procesos de planificación, identificación y selección deberá realizarse de manera cuidadosa ya que es la base del procedimiento gestión del talento en especial en el desarrollo de elementos como la entrevista.
- No escatimar esfuerzos para lograr la motivación y a su vez la vinculación de los empleados de la empresa con el departamento de gestión de personal.
- Las directivas de la organización deberán tomar el proceso de gestión del personal, con la responsabilidad debida hacia un activo de la empresa, para que se pueda invertir de manera permanente a este proceso y no se pierda el rumbo.

7 BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. En M. A. Alles, *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. (págs. 20-27). Buenos Aires: Granica.
- Anda, S. j. (2012). ADMINISTRACIÓN, teoría proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. En S. j. Anda, *ADMINISTRACIÓN, teoría proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (pág. 06). Mexico D.F.: Mac Graw Hill.
- arthur sherman, a. g. (2002). administración de recursos humanos. En a. g. arthur sherman, *administración de recursos humanos* (pág. 87). Madrid: thomson.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión Del Talento Humano, tercera edición. En I. Chiavenato, *Gestión Del Talento Humano, 3 ed* (págs. 52-55). Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.
- corominas, j. (1995). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana (2da edición)*. madrid, españa: Gredos.
- dessler, G. (2001). *administración de personal*. ciudad de mexico, mexico: pearson educacion editores.
- George, J. c. (2005). Historia del pensamiento administrativo. SEGUNDA EDICION. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Gestionhumana.com. (13 de Mayo de 2015). *Gestionhumana.com*. Obtenido de Gestionhumana.com mi comunidad experta: http://ezproxy.umng.edu.co:2275/gh4/BancoConocimiento/C/caso_de_exito_alqueria/caso_de_exito_alqueria.asp
- González, P. N., & Luiggi, S. O. (2013). Las Empresas Cooperativas y El Arte Empresarial. En P. N. González, & S. O. Luiggi, *Las Empresas Cooperativas y El Arte Empresarial. segunda edición* (pág. 283). puerto rico: Nuevo Amanecer.
- Heredia, R. D. (1985). *Dirección integrada de proyecto - DIP - "Project management" (2da. ed.)*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Herrera, T. P. (2013). *IMAGEN CORPORATIVA, INFLUENCIA EN LA GESTION EMPRESARIAL. SEGUNDA EDICION*. MADRID, ESPAÑA: ESIC EDITORIAL.
- Louffat, E. (2012). Administración Del Potencial Humano. En E. Louffat, *Administración Del Potencial Humano* (págs. 26-29). Buenos Aires, Argentina: Cengage learning.
- Louffat, E. (2013). Administración De Equipos Humanos. Edición 1. En E. Louffat, *Administración De Equipos Humanos* (pág. 21). Buenos aires, Argentina: Cengage Learning.
- perez, m. d. (2004). *la gestión del potencia humano en las organizaciones, una propuesta metodológica desde la psicología*. ciudad de la habana: facultad de psicología universidad de la habana.

- Perez, M. M. (2004). *La Gestion Del Potencial Humano En Las Organizaciones. una propuesta metodologica desde la psicologia*. Habana: Facultad de Psicologia, Universidad de la Habana.
- Peri, P. C. (2009). Branding corporativo, fundamentos para la gestión estrategica de la identidad corporativa. En P. C. Peri. Santiago, Chile: Andros Impresores.
- Quijano, S. D. (2006). Direccion De Recursos Humanos y Consultoria En Las Organizaciones. En S. D. Quijano, *Direccion De Recursos Humanos y Consultoria En Las Organizaciones* (pág. 36). Barcelona: Icaria.
- Ramírez Sandoval, J. I., & Gochicoa Gramer, E. F. (enero de 2010). Facultad de Contaduría y Administración Universidad Veracruzana. *Ciencia Administrativa*, 01-03. Obtenido de Facultad de Contaduría y Administración Universidad Veracruzana: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/imagen2010-1.pdf>
- Rodriguez, S. J., & Martinez, A. P. (2011). Fundamentos de gestion empresarial. enfoque basado en competencias. En S. J. Rodriguez, & A. P. Martinez, *Fundamentos de gestion empresarial. enfoque basado en competencias* (pág. 02). Mexico D.F: mc graw hill.
- sandoval, j. i., & gramer, e. f. (2010). imagen corporativa: ventaja competitiva para las organizaciones pyme. *Ciencia Administrativa*.
- William B. Werther, J. P. (2014). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Gestion Del Capital Humano. septima edicion. En J. P. William B. Werther, *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Gestion Del Capital Humano. septima edicion*. (pág. 15). Mexico, D.F.: Mc Graw Hill interamericana.