



**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO VENTAJA  
COMPETITIVA SOSTENIBLE EN UNA ORGANIZACIÓN.**

**AUTOR: WLFRAAN FELIPE GUALDRÓN QUIROGA**

**ENSAYO DE GRADO**

**PRESENTADO A: DR. JACKSON PAUL PEREIRA SILVA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

**BOGOTÁ, AGOSTO DE 2016**

## **Tabla de Contenido**

<b>i) Lista de Tablas.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Resumen .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Delimitación del problema .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Antecedentes .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Justificación .....</b>	<b>7</b>
<b>3. Objetivo general.....</b>	<b>9</b>
<b>4. Objetivos específicos .....</b>	<b>9</b>
<b>5. Marco teórico.....</b>	<b>10</b>
<b>6. Marco conceptual.....</b>	<b>12</b>
<b>7. Desarrollo del trabajo .....</b>	<b>14</b>
<b>7.1. Beneficios de contratar a los mejores .....</b>	<b>14</b>
<b>7.1.1. Reclutamiento interno.....</b>	<b>15</b>
<b>7.2. Importancia de la inversión en el talento humano .....</b>	<b>17</b>
<b>7.3. Alcance del diseño de cargos, remuneración, incentivos y beneficios .....</b>	<b>18</b>
<b>7.3.1. Diseño de cargos .....</b>	<b>18</b>
<b>7.3.2. Remuneración, incentivos y beneficios.....</b>	<b>19</b>
<b>7.4. Influencia del clima laboral en el talento humano .....</b>	<b>19</b>
<b>7.5. Evaluación del desempeño del talento humano .....</b>	<b>21</b>
<b>7.6. Estrategias de Gestión del Talento humano.....</b>	<b>23</b>
<b>8. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>25</b>
<b>9. Bibliografía .....</b>	<b>26</b>

**i) Lista de Tablas**

Tabla 1: Proceso de selección .....	15
Tabla 2 Factores de felicidad e infelicidad en el trabajo .....	20
Tabla 3 Criterios o factores de evaluación más utilizados para evaluar el desempeño.....	22

## **1. Resumen**

En la actualidad las organizaciones se preocupan, cada vez más, por retener su talento humano y generar estrategias que permitan a los trabajadores estar satisfechos con su vida laboral y tener un equilibrio con su vida personal. Esto con el fin de asegurar su salud tanto mental como física, permitiendo un incremento de su productividad comprometiéndolos con la organización y creando sentido de pertenencia, para llegar a tener reconocimiento como una empresa familiarmente responsable (IESE, 2005) y, por último, generar mayores rendimientos para sus socios. Sin embargo, la gestión del talento humano no es tarea fácil, su objetivo fundamental es buscar el equilibrio entre lo que quiere la organización y lo que quieren las personas y, a su vez, empatar a las personas con la organización.

La gestión del talento humano está compuesta por una serie de actividades las cuales terminan siendo complementarias unas con otras. Prestar especial atención a cada una de ellas puede contribuir al desarrollo de esta gestión como ventaja competitiva sostenible y difícilmente imitable por la competencia.

## **2. Delimitación del problema**

Según encuestas realizadas en el año 2014 por parte de la firma Adecco, líder mundial en soluciones de recursos humanos, se revela que aproximadamente el 45% de la población colombiana económicamente activa no se encuentra satisfecha con la organización en donde labora. El principal síntoma de inconformidad se encamina hacia la falta de herramientas y oportunidades que les permitan tener la capacitación suficiente de ampliar sus conocimientos haciendo que las posibilidades de ascenso sean prácticamente nulas. A esto se suman otros aspectos tales como realizar funciones que no son relacionadas con su carrera profesional, falta de estímulos o incentivos que se otorgan según el desempeño, las iniciativas de bienestar por mejorar el clima laboral no satisfacen a los colaboradores, entre otros (Adecco, 2014).

Según este estudio realizados por Adecco, las personas se ven en la obligación de buscar nuevas vacantes en otras organizaciones que suplan dicha inconformidad, con el fin de mejorar su calidad de vida. Esto representa un problema para cualquier organización dado que el proceso de búsqueda, contratación, capacitación y formación de nuevo personal genera costos significativos.

Vale la pena considerar el alcance de una óptima gestión del talento humano como una estrategia competitiva en una organización encaminada al crecimiento de la misma, la generación de mayores utilidades y aumentar su compromiso social. Esta investigación se basa, precisamente, en definir la gestión del talento humano como uno de los procesos fundamentales en toda organización y conocer las consecuencias que se derivan de una buena o mala gestión. A partir de lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la importancia y los beneficios de la gestión del talento humano como ventaja competitiva sostenible en una organización?

### **2.1. Antecedentes**

Desde la referencia histórica la definición de la administración del recurso humano se entiende como el uso de personas como recursos para alcanzar los objetivos organizacionales (Noe, 2005). En complemento Chiavenato (2007) definirá los recursos humanos como:

Las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las

organizaciones. Estas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos.

Los orígenes de la administración de los recursos humanos se remontan a los comienzos del siglo XX, como resultado del enorme impacto de la Revolución Industrial en la vida laboral de las personas. En principio, se denominó como Relaciones Industriales a la actividad mediadora entre la organización y las personas, con el fin de minimizar el conflicto entre los objetivos individuales de las personas y los objetivos organizacionales, que hasta entonces se consideraban como incompatibles o irreconciliables. Sin embargo, con los años y el desarrollo de la industria, el concepto de Relaciones Industriales cambio radicalmente. Alrededor del año 1950 se denominó administración de personal, el propósito no solo se basaba en minimizar los conflictos entre organización y personas, sino en la administración de las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y la administración de los conflictos que surgieran. Más adelante en el año 1960, se generó un nuevo cambio al concepto. La legislación laboral carecía de actualización, mientras que los retos de las organizaciones aumentaban de las manos del incremento de la competitividad entre organizaciones, ya no solo locales sino internacionales. Las personas se convirtieron en los recursos fundamentales para el éxito organizacional. Así, desde la década de 1970, surgió el concepto de administración de recursos humanos (ARH), sin embargo, aún se percibía al personal como recursos productivos cuyas actividades eran planeadas y controladas según las necesidades de la organización, a pesar de lo anterior, se abarcaron los procesos de administración de personal que se conocen actualmente. El propósito de este cambio fue crear un área centralizada en la administración del personal. Los retos de las nuevas características del tercer milenio, tales como, globalización, alta competitividad, incertidumbre, dinamismo, entre otros, obligaron a que las organizaciones, con intención de tener éxito, dejaran de apreciar a su personal como agentes pasivos y dependientes, y comenzaran a administrarlos como personas. Es decir, ver a las personas como agentes activos, proactivos, inteligentes y creativos, con habilidades y competencias. Desde este punto, las personas comenzaron a constituir un poderoso activo de las organizaciones y la administración del personal se centró en ver a las personas como socios estratégicos y no como recursos. En este nuevo concepto destacan tres aspectos fundamentales (Chiavenato I. , 2007):

1. Las personas son diferentes entre sí.

2. Las personas son los elementos vivos.
3. Las personas son socias de la organización.

Actualmente la gestión del talento humano es un área sensible al pensamiento y objeto que predomina en las organizaciones. Es situacional, dado que depende de varios aspectos como lo son la cultura de cada organización, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología, los procesos internos y entre otras (Chiavenato I. , 2008).

La gestión del talento humano incluye seis procesos básicos (Chiavenato I. , 2008):

1. Admisión de personas.
2. Aplicación de personas
3. Compensación de las personas
4. Desarrollo de personas
5. Mantenimiento de personas
6. Evaluación de persona

## **2.2. Justificación**

En un mundo globalizado, competitivo y lleno de nuevos retos y oportunidades, las organizaciones en la época actual empiezan a diferenciarse principalmente por el potencial del talento humano. Esto implica realizar una óptima gestión del talento humano desde el momento de la contratación hasta el retiro del personal que debe ser fundamental para cualquier organización. Para ser competitivos y prósperos, es necesario contar con el personal adecuado teniendo en cuenta la estructura y cultura organizacional de cada organización.

Desde el punto de vista organizacional la gestión del talento humano se ha llevado a un plano más elevado, en el cual ya no se percibe al personal como colaboradores dentro de los procesos operativos sino que estos trascienden a ser socios estratégicos (Chiavenato I. , 2008) en busca del mejoramiento continuo y el cambio tanto de la organización como de la persona. En esta investigación se destaca la importancia que tiene el adecuado desarrollo de la gestión del talento humano y como enfocándola como una inversión se puede convertir en una ventaja competitiva para una organización.

Si bien la administración de los recursos humanos tiene su origen desde principios del siglo XX (Chiavenato I. , 2007), el desarrollo de la misma ha sido lento. No se le había

prestado la importancia necesaria hasta el auge de la globalización y el aumento de la competitividad en los mercados internacionales.

Sobre el tema de la gestión del talento humano, es necesario identificar cuáles son las herramientas que se pueden implementar en cada organización. Para lograr esto, se debe tener clara la cultura organizacional, estructura organizacional, características del contexto, actividad de la organización, tecnología, procesos internos, características de liderazgo y presupuesto disponible para incentivo tanto monetario como emocional (Chiavenato I. , 2008). Todos estos aspectos son indispensables para planear la mejor estrategia en gestión del talento humano y llegar a visualizar impacto en las utilidades integrales de la empresa.



### **3. Objetivo general**

- Analizar la influencia que tiene la correcta gestión del talento humano en una organización para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

### **4. Objetivos específicos**

- Analizar la influencia los procesos de talento humano con los aspectos del clima organizacional.
- Conocer las estrategias de la gestión del talento humano que pueden incrementar la satisfacción de los trabajadores con la organización.

## **5. Marco teórico**

Tal como lo menciona Davenport (2000) “los recursos humanos son nuestro principal activo”, sin embargo, esta deficiencia aún estaba alejada de lo que realmente se debe considerar como recurso humano. Desde esta premisa comienza el estudio sobre la adecuada gestión del talento humano como una ventaja competitiva para una organización.

Los colaboradores de toda organización son activos a los cuales se les debe invertir para que su retribución sea la esperada por toda organización (Davenport, 2000). Desde 1794 el autor Adam Smith (1794) nos presentaba la importancia de las personas para las organizaciones:

“Cuando se instala una máquina costosa, cabe esperar que el trabajo extraordinario que lleve a cabo antes de quedar inútil reponga el capital allí invertido, al menos como el beneficio ordinario. Un hombre instruido a costa de mucho trabajo y tiempo para cualquiera de esos empleos que requieren destreza y habilidad extraordinarias, puede ser comparado con una de esas costosas máquinas.”

Percibir a los colaboradores como los activos más importantes a menudo se consideraba como una afirmación falsa y los mismos directivos los ratificaban al establecer en las prioridades estratégicas empresariales la inversión en personal por detrás de la satisfacción al cliente, los rendimientos financieros, la competitividad y la calidad de productos y servicios. Adicional a esto, esta metáfora los subestima al mismo nivel de la maquinaria y equipo. Un activo se define por tres criterios: Capaz de producir un futuro valor por su servicio, puede ser controlado y poseído y es valorado en términos monetarios. En principio, las personas realizan servicios que crean un valor financiero, que es la primera condición de un activo. Sin embargo, con el déficit de lealtad de un trabajador la noción de la propiedad desaparece. Por otra parte, los activos son pasivos, comprados, vendidos y reemplazados a voluntad por sus propietarios, caso contrario con los trabajadores los cuales tienen control sobre sus vidas laborales. A pesar de los esfuerzos contables por establecer un valor financiero al recurso humano, los resultados son engañosos y nublan otras fuentes de valor. Por este motivo, se plantea elevar el concepto de los trabajadores como inversores en el capital humano. Los individuos poseen capacidades naturales, comportamientos, energía y tiempo. Estos elementos constituyen un capital humano, por tanto, los propios trabajadores sin dueños del capital humano y son los que deciden cuando, como y en donde realizan su aportación. Pensar

en los trabajadores como inversores subraya una realidad fundamental: la inversión y el beneficio constituyen un flujo en ambos sentidos. Por ejemplo, la inversión en la educación de los trabajadores es una excelente opción para aumentar en la productividad. Por otra parte, valorar el conocimiento en un ambiente laboral consciente motiva a los trabajadores a encontrar y conservar un puesto de trabajo deseado, un puesto en el que se produzca un beneficio elevado de su inversión de capital humano. Es correcto afirmar que el lazo que une a los trabajadores y las organizaciones deriva de la capacidad y voluntad de cada uno para proporcionar beneficios al otro. Una relación gana – gana en donde ninguna de las partes se aproveche de la posición de la otra. (Davenport, 2000).

Desde la gerencia general se han dividido gestiones en procesos especializados como lo son: Administración de la producción, Administración financiera, Administración de mercados y Administración de personal. Siendo el más importante para los directivos la comprensión del concepto, proceso, propósito y evolución de la Administración de personal (Castillo Aponte, 2007). Tal como lo menciona Rensis Likert (1969): “De todas las tareas administrativas, la administración del componente humano es la tarea central y más importante porque todo lo demás depende de lo bien que se lleve a cabo”. La clara concepción del propósito, funcionamiento y responsabilidad de la administración de personal es fundamental para disipar la deslealtad, falta compromiso de los colaboradores con la organización, la formación de sindicatos obstructivos, el desperdicio deliberado de materiales, el manejo inadecuado de la maquinaria y la generación de rumores malintencionados. Problemas que pueden llegar a atentar contra la producción de una organización (Castillo Aponte, 2007).

La administración de personal es definida por José Castillo Aponte (2007) como: “el sistema administrativo constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones”.

En palabras de Chiavenato (2008): “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”

## **6. Marco conceptual**

Para entender el significado de la gestión del talento humano, primero se debe tener clara la definición de organización y comprender su fin, la definición de gestionar o administrar y conocer la diferencia entre el talento humano y el recurso humano.

Hellriegel, Jackson & Slocum (2005) definen la organización como “un grupo coordinado de personas que funciona para lograr una meta particular”. Una definición adicional nos la brinda Miles (1982) en donde se define como “una coalición de grupos de interés que comparten una base común de recursos, que cumplen una misión común y que dependen de un contexto mayor para su legitimidad y desarrollo”.

En cuanto a la administración o gestión, vamos a definirlo como la ciencia y arte de efectuar el óptimo uso de todos los recursos disponibles para el logro de los objetivos de una organización. En complemento Koontz & Weihrich (2004) definen la administración como “el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados”.

El recurso humano se refiere al concepto donde el individuo se dedica únicamente a sus tareas operacionales y son controlados por la rigidez organizacional, enfocados al inmediatismo mediante normas y jerarquías (Chiavenato I. , 2007). La información de cada cargo es secreta y la integración vertical domina a la empresa, buscando una estabilidad más que el mejoramiento continuo.

Cuando se habla de talento humano el concepto trasciende, deja de ser solo operativo y las personas se convierten en socios estratégicos de la organización, se busca el mejoramiento continuo y el cambio. Se deja a un lado el control de arriba hacia abajo para generar empoderamiento y liderazgo en cada una de las personas de la compañía. Se busca el control mediante visión y valores, incentivando la creatividad y el desarrollo de la organización en el largo plazo. En palabras de Chiavenato (2008) la gestión moderna de personas se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Son seres humanos: Empleados aislados en los cargos, horario rígido, subordinación, fidelidad, ejecutoras de tareas, mano de obra.
2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

3. Socios de la organización: Agrupación en equipos, metas compartidas, preocupación por los resultados, vinculación a la misión y a la visión, interdependencia entre colegas y equipo, participación y compromiso, énfasis en la ética y la responsabilidad, énfasis en el conocimiento, inteligencia y talento

Según lo anterior, podemos definir a la gestión del talento humano como el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los colaboradores en la organización de manera que realicen sus tareas de forma eficaz y eficiente, al tiempo que la organización alcance sus objetivos. Para una óptima gestión es imperativo que el área de talento humano de una organización vea a su personal como sus principales clientes a quienes deben mantener satisfechos, para que se sientan identificados con la misma, guardando un equilibrio entre lo que quiere la organización y lo que quieren las personas. En otras palabras, de la óptima gestión del talento humano depende que la organización obtenga utilidades integrales a la vez que las personas se sientan felices e identificadas con la organización y crezcan tanto personal como profesionalmente.

## **7. Desarrollo del trabajo**

### **7.1. Beneficios de contratar a los mejores**

Lo más importante a la hora de contratar personal es la existencia del cargo.

Un futuro prometedor para las organizaciones no solo depende de la oferta de un buen producto o servicio, el verdadero éxito se inicia desde el buen trabajo que se realice en el momento del reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. De allí la importancia del área de personal de toda organización. Antes de iniciar el proceso de búsqueda de candidatos para ocupar una vacante, es necesario tener claridad de los aspectos que afectan la gestión del talento humano y, que a su vez, nos dirán guiarán al perfil personal y profesional que debemos buscar en los candidatos a ocupar dicha vacante (Fyock, 2007):

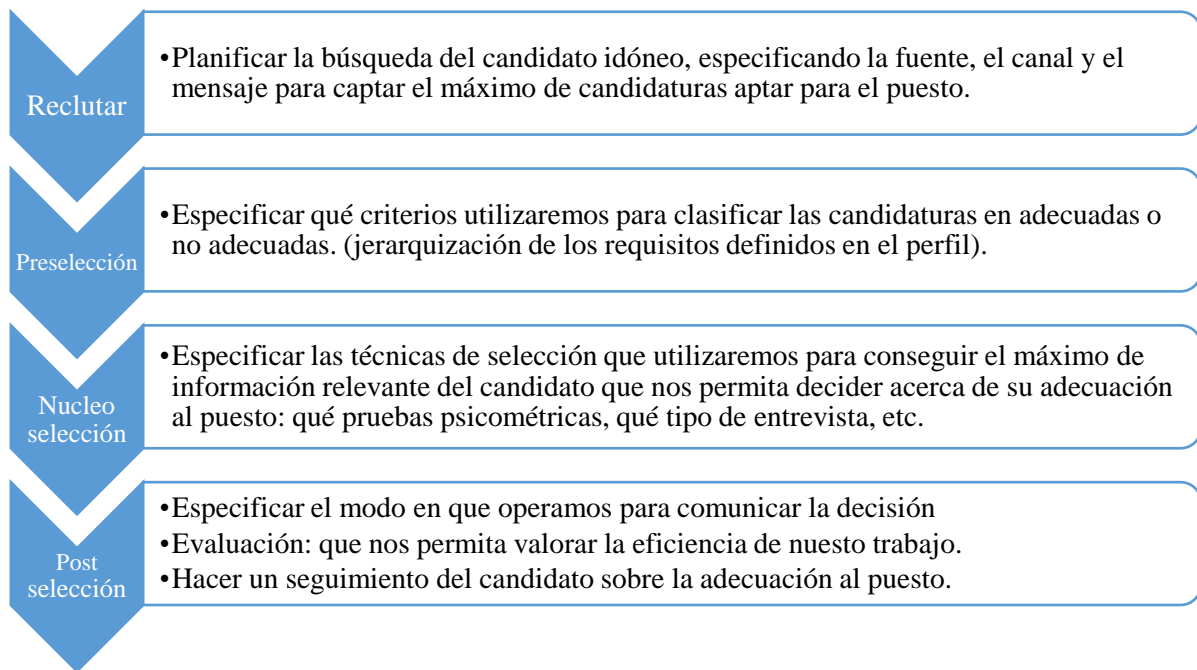
- Objeto social
- Misión, visión, valores y principios
- Objetivos y estrategias
- Cultura organizacional
- Estructura organizacional
- Tecnología
- Procesos internos
- Características de liderazgo
- Exigencias del cargo

En el proceso de reclutamiento del talento humano hay que tener en cuenta que las personas son seres únicos e irrepetibles, complejos, inteligentes, sociales, espirituales, trascendentes, históricos, con virtudes y limitaciones, con sentimientos y emociones, y que ante situaciones similares no siempre reaccionan de igual manera. Por otra parte, las personas son los activadores inteligentes de los demás recursos de la organización y deben ser consideradas como socias estratégicas de las mismas (Chiavenato I. , 2008).

Dejemos un poco lado la creencia que contratar al mejor candidato es escoger al más estudiado, el que se graduó de las mejores universidades, el que tenga más años de experiencia laboral o el que ya ha desempeñado ese mismo cargo en otra organización. Contratar a los mejores es encontrar candidatos que se vean reflejados con la cultura organizacional, los valores organizacionales y, por supuesto, que cumplan con las

exigencias del cargo. De esta forma, si la cultura organizacional es el trabajo en equipo, las cualidades para ello serian lo más importante entre los requisitos para la vacante. Por otra parte, si la cultura organizacional y el cargo exigen independencia en la toma de decisiones, esta va a ser la cualidad más importante que deberá cumplir el candidato (Fyock, 2007).

**Tabla 1: Proceso de selección**



Fuente: Elaboración propia a partir de (Comorera, y otros, 2011).

Dentro de los procesos básicos de personal encontraremos que el proceso de selección es el primero de dichos procesos. En la figura 1 podemos observar que un proceso de selección de personal no solo consiste en el reclutamiento y la selección de personal, este proceso va más lejos, es decir, debe vigilar de cerca los procesos post-selección: Capacitación y formación, evaluación del desempeño, compensaciones, políticas y estrategias de bienestar, políticas de retiro, salud ocupacional, relaciones laborales, desarrollo de las personas, retención del talento humano, sucesión de personal, entre otros procesos.

### **7.1.1. Reclutamiento interno**

Una herramienta importante para la óptima gestión del talento humano es el impulso de programas para el desarrollo de personal o planes de carrera. De igual forma, es una

opción menos costosa y, en muchos casos, más eficiente para encontrar a la persona ideal para ocupar determinado cargo. El reclutamiento interno requiere de una constante comunicación y coordinación entre el área de talento humano y las demás áreas de la organización.

Al generarse la necesidad de cubrir una vacante, una organización puede llegar a cubrirla mediante el reacomodo de su personal. Los colaboradores, pueden ser promovidos (movimiento vertical), transferidos (movimientos horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal) (Chiavenato I. , 2007). De esta manera, el reclutamiento interno implica las siguientes actividades:

- Transferencia de personal
- Promoción de personal
- Transferencia con promoción de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de carrera para el personal

El reclutamiento interno trae consigo tanto ventajas como desventajas para las organizaciones, al respecto, Idalberto Chiavenato (2007) nos expone ambas posturas con los siguientes argumentos:

**Ventajas:**

- Es más económico: Evita gastos en anuncios, costos de atención, admonición, gastos de integración del nuevo candidato.
- Es más rápido: Evita las demoras frecuentes en el reclutamiento interno.
- Presenta un índice mayor de validez: El empleado ya es conocido, evaluado y valorado por los jefes involucrados.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación de personal.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal.

**Desventajas:**

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí.
- Puede generar conflictos de interés.



- Principio de Peter: Al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia.
- Pérdida de creatividad y actitud de innovación, al limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización.
- No se pueden hacer en términos globales en toda la organización.

## **7.2. Importancia de la inversión en el talento humano**

Invertir en el talento humano debe ser una de las actividades fundamentales de toda organización. Esto significa, mantener al personal satisfecho con todos los aspectos que rodean su vida laboral desde su puesto de trabajo hasta el vínculo de pertenencia que establezca su familia con la organización. A pesar que el retorno de esta inversión en principio no es tan claro, es una inversión que siempre genera sus frutos, en especial como ventaja competitiva, solo se debe ampliar la mirada para observar su verdadero alcance.

El retorno de la inversión en el talento humano no solo se genera a través de mayores ingresos gracias al aumento de la productividad, la verdadera ganancia de esta inversión la veremos en la fidelización de los colaboradores con la organización, lo cual crea sentido de pertenencia, mejora el clima laboral, retiene el talento humano y aumenta el compromiso tanto del colaborador como de su familia con la organización. Fortalecer el posicionamiento de la organización como aquella que no solo busca mayores ingresos o utilidades, sino que se también se preocupa por el bienestar de sus trabajadores y de sus familias, mejora su imagen en el mercado como una empresa familiarmente responsable.

El compromiso de los colaboradores con la organización genera ventajas competitivas desde varios focos, a saber:

- Menores costos en contratación de personal.
- Retención del talento humano.
- Motivación: Si un trabajador siente que es debidamente recompensado por su rendimiento y sus logros, se mantendrá motivado y será más productivo.
- Sentido de pertenencia: Un trabajador que se siente reflejado con los objetivos, la cultura y los valores organizacionales, es un trabajador que cuidará de los recursos de la organización y, a su vez, los utilizará de la forma más eficiente.

- Aumento en la productividad.
- Vinculación de la familia con la organización.

### **7.3. Alcance del diseño de cargos, remuneración, incentivos y beneficios**

#### **7.3.1. Diseño de cargos**

Diseñar de forma acertada un puesto de trabajo conlleva al mejoramiento del clima laboral y la satisfacción de los trabajadores con la organización. Para no sobrecargar de trabajo o hacer un cargo improductivo se deben cumplir ciertas condiciones: 1. Delimitar las funciones y tareas. 2. Establecer un manual de procedimientos. 3. Proveer de los recursos necesarios y el ambiente ideal para el desarrollo de sus funciones. 4. Establecer la relación con su jefatura. 5. En caso que aplique, establecer su relación con los subordinados.

En palabras Chiavenato (2007):

“El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con lo demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personal de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones”

Para el diseño de puestos de trabajo existen diferentes métodos tales como el modelo clásico o tradicional, en el cual la administración científica aseguraba que mediante métodos científicos se podían proyectar puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. El modelo humanista o de relaciones humanas, surge como oposición al método científico; la escuela de relaciones humanas sustituyó: La ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la organizacional informal, las jefaturas por liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el sociograma. (Chiavenato I. , 2007).

El modelo situacional es un enfoque más amplio y moderno el cual evalúa: las diferencias individuales de las personal y las tareas involucradas. Los equipos de trabajo autónomos o autoadministrativos, muestran una fuerte tendencia en el diseño de puestos de trabajo en la actualidad.

### **7.3.2. Remuneración, incentivos y beneficios**

Cuando se habla de remuneración se refiere a “la recompensa que el individuo recibe por desempeñar tareas para una organización” (Noe, 2005). Cada colaborador de la empresa estará dispuesto a invertir trabajo, esfuerzo y dedicación, conocimientos y habilidades, si este recibe a cambio una adecuada remuneración.

La remuneración total es el paquete de compensaciones el cual estará compuesto de cinco componentes: Remuneración básica, pagos legales y extralegales, pagos variables, beneficios y compensación emocional. Cada componente debe ser debidamente calculado de acuerdo a las necesidades de la organización, así como de las necesidades de los trabajadores, para conservar un clima laboral sano y asegurar la adecuada gestión del talento humano.

**Remuneración básica:** Salario básico mensual, quincenal, semanal o diario.

**Pagos legales y extralegales:** Primas extralegales, horas extras, bonificaciones, bonos, participación en repartición de utilidades, reconocimiento a la antigüedad y al compromiso con la organización, entre otros.

**Pagos variables:** Reconocer el desempeño de los trabajadores por medio de comisiones y bonos por productividad.

**Beneficios:** Auxilios, descuentos, regalos, cortesías, atenciones, en especial, se reitera, el reconocimiento a la antigüedad y al compromiso con la organización.

**Compensación emocional:** Oportunidades de capacitación y desarrollo, buen clima laboral, balance entre el trabajo y la vida personal.

Este aspecto de la gestión del talento humano es elemental para mantener alegres y motivados a los trabajadores. De igual forma, es preciso mantener el delicado equilibrio entre lo que quieren las organizaciones y lo que quieren los trabajadores, para evitar un déficit financiero en la organización o desmotivar a los trabajadores.

### **7.4. Influencia del clima laboral en el talento humano**

El clima laboral en una organización es el principal aspectos que afecta la satisfacción de las personas con su trabajo. Dentro del clima laboral encontramos todos los aspectos anteriormente mencionados así como la higiene laboral, seguridad y calidad de vida.

La higiene laboral también está relacionada con las condiciones ambientales de los puestos de trabajo, las cuales deben garantizar la salud física y mental de las personas. Entre los principales elementos de la higiene laboral están relacionados con (Chiavenato I. , 2008):

- Ambiente físico de trabajo: Iluminación, ventilación, temperatura y ruidos.
- Ambiente psicológico de trabajo: Relaciones humanas, actividad agradable y motivadora, estilos de gerencia, eliminación de fuentes de estrés.
- Aplicación de principios de ergonomía: Máquinas y equipos adecuados, mesas e instalaciones ajustadas la necesidad de los trabajadores, herramientas que reduzcan el esfuerzo físico humano.
- Salud ocupacional: Ausencia de enfermedades.

Para lograr un ambiente laboral saludable para los trabajadores es oportuno tener en cuenta las siguientes sugerencias:

- Tener los equipos adecuados para el óptimo desempeño de los procesos internos.
- Mantenimiento de los sistemas de ventilación.
- Escuche las sugerencias de las personas.
- Monitoree los comportamientos de los trabajadores para evitar conductas riesgosas.
- Evite situaciones de estrés para los trabajadores.

Según una investigación realizada por parte de Chiumento Consulting Group (2007) la felicidad en el trabajo es un factor clave para el éxito de una empresa. En la Tabla 1 se exponen los factores que influyen en la felicidad o infelicidad de los trabajadores.

**Tabla 2 Factores de felicidad e infelicidad en el trabajo**

<b>Top diez de los factores que nos hacen felices en el trabajo</b>	<b>Top diez de los factores que nos hacen infelices en el trabajo</b>
Amigos y colegas de apoyo	Falta de comunicación de los superiores
Trabajo agradable	Salario no competitivo
Buen jefe o gerente	Logros no reconocidos
Buen equilibrio trabajo / vida	Jefe de línea de mal desempeño
Trabajo variado y divertido	Poco desarrollo personal
Hacer algo que vale la pena	Ideas ignoradas

Marcar la diferencia	Falta de oportunidades para un buen rendimiento
Parte del éxito de un equipo	Falta de beneficios
Logros reconocidos	Trabajo no agradable
Salario competitivo	Lo que hago no hace la diferencia

Fuente: Elaboración propia a partir de (Chiumento, 2007)

Lo primero que hay que tener en cuenta es que “el dinero no hace la felicidad”, lo más importante es la tranquilidad, el compañerismo y el equilibrio entre el trabajo y la calidad de vida. Otras consideraciones que se destacan de este estudio son:

- Lo pequeño es bello: Es mejor trabajar en empresas pequeñas.
- Cambio de funciones.
- Los que ocupan cargos altos son más felices.
- El milagro de la media jornada: Los trabajadores que laboran media jornada son más felices.
- Las mujeres se sienten más satisfechas.

Cada aspecto positivo del clima laboral percibido por los trabajadores en un indicio de la buena gestión del talento humano que se esté realizando, por tanto, se debe considerar cada sugerencia o inconformidad que tengan los trabajadores como una oportunidad de mejora de dicha gestión.

### **7.5. Evaluación del desempeño del talento humano**

En toda organización existe la necesidad de evaluar el desempeño tanto de la organización como de su talento humano.

Una evaluación de desempeño se entiende como el proceso de inspeccionar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que hace el trabajador para el logro de los objetivos organizacionales. Una evaluación de desempeño de los trabajadores debe tener tres aspectos básicos (Chiavenato I. , 2008):

1. Resultados: Resultado concretos y finales que se pretenden alcanzar en un periodo determinado.
2. Desempeño: Comportamiento o medios instrumentales que se pretenden poner en práctica.

- Factores críticos de éxito: Aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

El objetivo principal de una evaluación de desempeño es retroalimentar a los trabajadores respecto a su desempeño, se abre la puerta a la comunicación entre colaborador y jefe, en donde se establecen ventajas y desventajas que ha tenido el desempeño del colaborador y el jefe con base en esto, guía y aconseja a cada colaborador. Por otra parte, es una herramienta para calcular los aumentos salariales de cada trabajador según su desempeño, justificar promociones o transferencias y, a menudo, despidos.

Concretamente en la evaluación de desempeño se deben tener en cuenta una serie de criterios o factores de evaluación (Tabla 2) entre los cuales se incluyen habilidades, capacidades, necesidades, rasgos, comportamientos, metas y resultados.

**Tabla 3 Criterios o factores de evaluación más utilizados para evaluar el desempeño**

Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos	comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del cargo	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	liderazgo	Rapidez en las soluciones
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de desperdicios
Sensatez	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de realización	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipo
Comprensión de situaciones	personalidad	Atención a los plazos
Facilidad de aprendizaje	sociabilidad	Enfoque en los resultados

Fuente: Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*.

Entre las ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño se encuentran (Chiavenato I. , 2008):

**Ventajas:**

- Instrumento que permite evaluar y planificar.
- Fácil de interpretar.
- Se utiliza como comparativo del desempeño de diferentes trabajadores.
- Se especifican los puntos críticos en donde se debe realizar retroalimentación.

**Desventajas:**

- Superficialidad y subjetividad

- Produce efecto generalizador: Si un trabajador recibe una buena calificación en un punto probablemente en el resto también.
- Limitación de los factores de evaluación.
- Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación

En la actualidad existen varios métodos para realizar evaluaciones de desempeño, entre ellos se encuentran: Modelo de evaluación por selección forzada, método por investigación de campo, método de los incidentes críticos, evaluación participativa por objetivos, entre otros. (Chiavenato I. , 2008). Elegir entre una u otra depende de cada organización según sus necesidades.

### **7.6. Estrategias de Gestión del Talento humano**

Después de analizar los aspectos básicos que afectan la gestión del talento humano, es hora de plantear las estrategias que pueden llegar a convertirse en ventajas competitivas y asegurar su sostenibilidad en el tiempo:

- Contratar a las personas más estudiadas no significa contratar a la mejor persona para desempeñar un cargo, es necesario tener claros los aspectos determinantes del cargo para establecer el perfil personal y profesional adecuado. De igual forma, es importante que las personas a contratar se vean reflejados con la cultura y los objetivos organizacionales.
- Se debe comunicar a los candidatos las funciones pertinentes del cargo a desempeñar, remuneración, pagos legales y extralegales, pagos variables, beneficios, oportunidades de crecimiento profesional en la organización.
- Se debe capacitar a los colaboradores sobre la misión, visión, valores, principios, objetivos y cultura organizacional, para que tengan claro “hacia dónde se dirige la organización”.
- La remuneración que se paga por determinada labor no solo debe ser la adecuada según la organización, también se debe tener en cuenta la opinión de los trabajadores. Sentir que una labor no es debidamente retribuida genera insatisfacción, pérdida de motivación y puede llegar a afectar tanto la productividad de un trabajador como la de toda un área.
- Garantizar los pagos legales y ofrecer pagos extralegales fijos y variables según la productividad o rendimientos anuales para motivar al mejoramiento del desempeño.

- La independencia en la toma de decisiones. Tener en cuenta el criterio de los trabajadores como un apoyo importante para el cumplimiento del objetivo organizacional, motiva e incentiva el aumento de su productividad
- Fomentar políticas de retención del talento humano como primas extralegales por antigüedad, aumento anual del salario más elevado, beneficios y reconocimientos por su compromiso.



## **8. Conclusiones y recomendaciones**

El elemento principal de toda organización son las personas, por tanto, la administración del personal debería ser la actividad primordial para la gerencia de la misma. Pero la gestión del talento humano tiene un alcance más amplio que el de solo contratar y despedir personas. La gestión del talento humano es el conjunto de estrategias, prácticas, técnicas y políticas que buscan la adecuada dirección de los colaboradores de una organización, de tal manera, que realicen sus tareas de forma eficaz y eficiente, sin que se descuiden los objetivos organizacionales. El personal es el principal cliente de una organización, mantenerlos motivados y satisfechos conlleva al aumento de la productividad y su salud tanto mental como física. En otras palabras, de la óptima gestión del talento humano depende que la organización aumente su productividad, obtenga rendimientos, a la vez que las personas se sientan felices e identificadas con la organización para que crezcan tanto personal como profesionalmente.

La gestión del talento humano se compone de actividades básicas a las que se les debe prestar especial atención, dado que cada una de ellas puede contribuir al desarrollo de esta gestión como ventaja competitiva sostenible y difícilmente imitable por al competencia.

La recomendación más importante que se puede hacer sobre el presente documento se encamina hacia la concientización de las organizaciones de la importancia de las personas como principal motor de los procesos organizacionales. Son las personas las que dan vida a la organización, por tanto, se le debe prestar la atención necesaria a la gestión de las mismas, con el fin de generar un ambiente laboral en el cual las personas se sientan complacidas con cada aspecto que rodee su vida laboral. Se debe cambiar la mentalidad de considerar a los trabajadores como la mano de obra y trascender su significado al plano en el que se le considera como talento humano y socios estratégicos de la organización. No todas las estrategias de la gestión del talento humano son aplicables a todas las organizaciones, sin embargo, especializarse en las que la organización puede asumir sin afectar el equilibrio entre el crecimiento de la organización y la satisfacción de los trabajadores, genera por sí misma una ventaja competitiva que según el grado de especialización, llega a ser difícilmente imitable para la competencia, lo cual promovería un aumento en la retención del talento humano y, por tanto, el incremento en la productividad.

## **9. Bibliografía**

- Adecco. (24 de Octubre de 2014). *Adecco Colombia*. Obtenido de <http://adeccocolombia.blogspot.com.co/2014/10/que-tan-satisfechos-estanos.html>
- Castillo Aponte, J. (2007). *Administración de personal*. Bogotá: Ecoe Ediciones LTDA.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.
- Chiumento. (2007). *Happiness at work index*. UK: Chiumento London.
- Comorera, V., Curós Vilà, P., Díaz Cuevas, C., Rodríguez Serrano, J., Teba Nuez, R., & Tejero Lorenzo, J. (2011). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC.
- Davenport, T. O. (2000). *Capital Humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas*. España: Gestión 2000 S.A.
- Fyock, C. (2007). *The thruth about hiring the best*. FT press.
- Hellriegel, Jackson, & Slocum. (2005). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Thomson Learning.
- IESE. (2005). Centro Internacional Trabajo y Familia. *Responsabilidad Familiar Corporativa*. Business school University of Navarra.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración*. Mexico: Mc Graw Hill 12<sup>o</sup> Edición.
- Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa: su direccion y valoracion*. Deusto.
- Miles. (1982). *Coffin Nails and Corporative Strategies*. Prentice Hall PTR.
- Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Smith, A. (1794). *Investigacion de la naturaleza y causas de la riqueza de las nacione*. Oficina de la Viuda é Hijos de Santander.