

**CONSOLIDACIÓN DE BUENAS ACCIONES EN LA GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO COMO EJE FUNDAMENTAL DE LA ADMINISTRACIÓN**

**CARLOS ALEJANDRO ORTEGA GARCÍA**

**CÓDIGO: d0104305**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

**BOGOTÁ D.C.**

**2017**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	4
INTRODUCCIÓN .....	5
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	8
JUSTIFICACIÓN .....	9
OBJETIVOS .....	10
MARCO REFERENCIAL.....	11
Marco teórico .....	11
Marco conceptual.....	13
Cultura organizacional .....	13
Administración de recursos humanos .....	14
Identidad corporativa .....	14
Imagen corporativa .....	15
Gestión del talento humano.....	15
Plan estratégico de la organización y su relación con la gestión de talento humano .....	17
Ética en la formación del gestor del talento humano en las organizaciones .....	18
Marco histórico .....	18
METODOLOGÍA .....	22
Tipo de estudio.....	22
Población .....	22
Diseño del estudio.....	23
Fuentes e instrumentos de recolección de información .....	23
Fases de diseño .....	23
DESARROLLO DEL TRABAJO .....	24
CUERPO DEL TRABAJO .....	28
CONCLUSIONES .....	29
RECOMENDACIONES .....	31
BIBLIOGRAFÍA .....	33

## LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Proceso de gestión del talento humano.....	17
Figura 2. Proceso metodológico para la gestión del talento humano .....	22

## RESUMEN

Cada día las organizaciones prestan un mayor interés, por generar estrategias que permitan que los trabajadores se sientan satisfechos con la empresa; esto con el fin de que tengan una mayor motivación, y consigo se dé un incremento de su productividad, compromiso con la organización y sentido de pertenencia. La gestión de talento humano tiene una serie de actividades, que pueden contribuir a su desarrollo como ventaja competitiva, sostenible y difícilmente limitable por la competencia.

De igual manera, la gestión de talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, ya que, su productividad se refleja directamente con el bienestar del trabajador. La función del administrador de talento humano radica en la planificación, administración, dirección y control, del trabajo de las personas, con el fin de elaborar políticas de mejora en la empresa, teniendo en cuenta tres momentos: el ingreso de personal, periodo del trabajador en la organización y proceso de desvinculación (Chiavenato, 2009).

El propósito de este ensayo fue conocer los principios claves para la gerencia de talento humano como base fundamental de la buena administración, teniendo en cuenta la correlación que existe entre empleador y empleado; mediante la recopilación de información de términos relacionados con administración, siendo un elemento primordial para el desarrollo de los objetivos de una organización.

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se busca identificar los problemas que se presentan por parte de la gestión de las empresas con respecto al manejo del personal como base fundamental del engranaje de las compañías, es por ello que se busca identificar de manera acertada los procesos con los cuales se trate de mejorar el emprendimiento de las empresas, buscando las aptitudes favorables y observar desde una perspectiva adecuada las habilidades de las personas encargadas de cada uno de los procesos respectivos en la función y operatividad de las entidades. Es por ello que se debe tener motivado el capital humano como un valor fundamental en los procesos y de esta forma tener en cuenta que, partiendo de esta base de mantener al personal de manera íntegra en las compañías, y desde esta óptica obtener resultados favorables en las empresas, especialmente en el ámbito operativo y competitivo.

Se establece hoy en día que vivimos en un mundo globalizado y las nuevas expectativas de mercado generan un recambio en la forma de gerenciar los procesos actuales, es por ello la importancia en la interacción entre los jefes de las empresas y las personas que se encargan de los diferentes procesos, siendo fundamental en las compañías, es por ello que se establece una nueva forma de definir políticas en la gerencia del talento humano, que debe estar a la mano de las nuevas tendencias para tener una excelente competitividad teniendo en cuenta los principios y valores éticos fundamentales para un buen emprendimiento operativo de los procesos por las empresas, y teniendo en cuenta los procesos hechos con efectividad.

Uno de los factores que se debe tener en cuenta en las empresas es el propósito de alcanzar metas establecidas y también generar una competitividad adecuada representada dentro del mercado comercial de las entidades, de esta manera hoy en día las personas buscan

oportunidades donde se puedan sentir cómodas y aspirar a sobresalir en lo que saben hacer. Por consiguiente se hace necesario reclutar al personal que según sus competencias, cumpla el perfil requerido para determinado puesto de trabajo y encuentre un equilibrio entre sus aspiraciones personales y laborales en la empresa, de esta manera se busca establecer de una forma más eficaz y efectiva que el emprendimiento de las personas dentro de la sociedad corporativa sea acompañada por el emprendimiento de las empresas, un ejemplo de esto es, una persona comprometida con la empresa en el que labora y que es fundamental en el engranaje de la organización se vea enfocada en realizar estudios adicionales y profundizar conocimientos, no solo como crecimiento personal y profesional, además el empleado debe sentir un respaldo de la compañía generando un entorno de confianza recíproca y sea una forma de colaboración mutua entre ambas partes y motivación hacia el fortalecimiento del talento humano.

Así mismo, se debe tener en cuenta desde un comienzo que las empresas se mueven gracias al recurso y al talento humano, demostrando por parte de las compañías hasta donde pueden llegar como parte competitiva, el talento humano posee características y capacidades particulares que hacen que se tenga un mejor manejo en los procesos en las organizaciones, es por ello que los elementos humanos que conforman las compañías, demuestran esfuerzos considerables en pro de las entidades, este tipo de organizaciones saldrán adelante alcanzando las metas establecidas.

Por consiguiente, este ensayo se encargará en enfocar los importantes factores que se puedan involucrar en la gerencia del talento humano dentro de los parámetros proporcionales que ayudan a los empleadores mejorar de manera categórica y competitiva sus empresas y tener como fundamento principal la motivación por parte del personal que labora allí.

“De todo esto se busca establecer un enfoque en la compensación laboral como un proceso en la gerencia del talento humano con un enfoque estratégico, destacando fundamentalmente el buen desempeño en el trabajo y la motivación” (Santos, 2010).

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo las buenas acciones en la gestión del talento humano, permiten que las empresas mejoren su competitividad y el buen ambiente laboral, identificando los problemas más comunes que se presentan y se desarrollan con respecto al manejo del personal a cargo?

## JUSTIFICACIÓN

Hoy en día observamos a través de los mercados competitivos, diferentes formas de ver el emprendimiento por parte de las compañías, ya sea por la parte de innovación, por las diferentes técnicas y el aprendizaje de nuevos conceptos, buscando mejorar los procesos de las compañías, enriqueciendo aspectos fundamentales como la eficiencia y la eficacia, obteniendo resultados productivos, sin descuidar los principios de la buena conducta y la gestión de la calidad. Teniendo en cuenta cada una de las características que influyen dentro de estos mismos para su mejoramiento, es de vital importancia tener claro los procesos con respecto a la gerencia que se desarrolla y por esta razón se observa si se tiene una buena o mala administración enmarcada desde el punto de vista de lo moral y lo ético. De esta forma se destacan diferentes factores que se involucran dentro de las políticas de la buena gestión que deben tener las empresas, es por ello que se debe establecer aspectos de vital importancia y que se pueden enfocar como un punto fuerte en los emprendimientos de las compañías, por esta razón el talento humano es una de las bases fuertes de las empresas que se deben aprovechar para el buen funcionamiento de las organizaciones. En este contexto se deben observar de manera integral las capacidades y competencias de cada una de las personas involucradas en los diferentes procesos de la empresa. Así mismo se debe analizar profundamente los procesos de selección del personal adecuado para los perfiles que se desean obtener desde la idea de talentos que exhiben cada persona y puedan servir para el fortalecimiento de lo que se desea.

No obstante, se pueden presentar problemas ya que se generan cuestionamientos por los perfiles que no son adecuados dentro el sistema de postulación, cabe destacar que cuando se trata de gestión del talento humano se considera las características importantes de una persona y no se

encarga de suponer que este es el capital principal, la cual posee grandes habilidades y conocimientos que dan el empuje, movimiento y acción a la conformación de la estructura de una organización, la cual tiene como punto principal el eje más importante de las acciones tomadas en las empresas.

## **OBJETIVOS**

Identificar las acciones que con una gestión adecuada del talento humano desarrollen y fortalezcan la administración empresarial.

## MARCO REFERENCIAL

### Marco teórico

El capital humano se refiere al conocimiento útil para las empresas que poseen las personas y equipos, así como su capacidad de aprender (Porret, 2010). Dentro de los recursos intangibles de la empresa, el capital humano constituye el recurso más estratégico, y complejo de gestionar. Según el modelo *Navegator de Skandia* el capital humano es el conjunto de las capacidades, conocimientos, destrezas y experiencias de los empleados y directivos de la empresa. Pero debe ser algo más que la suma de estas medidas, ya que debe captar la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante (López, 2005).

Dado este concepto, surge el proceso de administración del talento humano que se desarrolla en tres procesos distintos de la relación entre la persona y la organización: el primer momento se refiere al ingreso de la persona a la organización, el segundo corresponde al periodo durante el cual el trabajador permanece en la organización y crece en esta (relación trabajo-organización), y el tercer momento es el de la desvinculación, que ocurre cuando por circunstancias particulares, se debe tomar una decisión de retiro (Bernal C. , 2017).

Por lo anteriormente dicho, las personas pasan a ser un recurso estratégico en la organización. Bohlander y Snell (2010), proponen convertir a los empleados en recursos estratégicos de negocio, mediante *competencias centrales*, que consisten en una serie de habilidades y conocimientos que posee una organización y crea valor para los clientes, por ende es importante desarrollar que: *las personas deben ser valiosas* (aumentar el valor de las personas), *las personas deben ser poco comunes* (cuando sus capacidades y conocimientos, no se comparan con los disponibles en la competencia), *deben ser difíciles de limitar* (brindando productos y servicios

únicos en el mercado), y finalmente *deben estar organizados* (trabajar de manera eficiente, en diferentes asignaciones de puestos y con poca anticipación) (Bohlander & Snell, 2010).

Desde otro punto de vista, Ulrich (2010) propone una visión global para las nuevas organizaciones que se desenvuelven en el mundo globalizado, donde las capacidades de los gerentes y directores, deben ser igualmente globales, es decir deben adoptar una perspectiva donde no solo le concierne al negocio de la empresa, sino a las necesidades de los clientes, los proveedores, los competidores y el mercado de consumo (Ulrich, 2010).

Además Ulrich, señala que los profesionales, se mueven por cuatro roles: *socio estratégico* donde los empleados brindan conocimiento, capacidad de cambio, asesoría, y aprendizaje a los directivos para juntos crear valor, *agente de cambio* que busca que los profesionales en recursos humanos ofrezcan a los empleados oportunidades para desarrollar capacidades futuras (facilitador de cambio), *experto administrativo* donde los profesionales de recursos humanos mejoran las decisiones y toman resultados en las áreas propias del cambio como reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño; y *defensor de los empleados* enfocado en atender, escuchar y responder a los empleados y sus inquietudes (Ulrich, 2010).

Por otro lado, en el ámbito local Colombia tiene un “*plan estratégico de talento humano (2015-2018)*” que tiene como objetivo “establecer el direccionamiento de la gestión de talento humano con el fin de organizar y racionalizar los procesos de selección, permanencia y retiro del personal, así como fomentar el desarrollo permanente de los servidores públicos”, desde la definición de talento humano como un potencial creativo, que se vincula con otros factores tales como conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros; que se deben desarrollar y utilizar

adecuadamente en función del crecimiento personal y laboral. Siendo una combinación de varios aspectos, características o cualidades de una persona, que implica el saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad) (Ministerío de Relaciones Exteriores, 2015).

Los estudios sobre Talento Humano son importantes ya que no enfoca solo en las capacidades sobresalientes de unos pocos empleados de la empresa, sino en el desarrollo continuo de capacidades globales y comunes a toda la organización, que requiera del compromiso de todos sus miembros, para garantizar el éxito sostenible de los negocios de la empresa y capacidad de producir y ofrecer productos y servicios, ampliando su red de valor (Ulrich, 2010).

### **Marco conceptual**

Para la elaboración del trabajo es indispensable el desarrollo de algunos conceptos los cuales permitirán entender de una mejor manera el estudio.

### **Cultura organizacional**

Se entiende como una variable que está interrelacionada con el comportamiento empresarial. Se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad. Por otro lado, permite que los micro motivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos, etc.) formen un macro comportamiento. Es decir, es la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y estas a su vez influyen en todas sus acciones (Luna & Pezo, 2005).

Tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas para sus miembros, las cuales facilitan el comportamiento en la organización. Tales conductas se

identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y de supervisión, de ahí que sea tan importante conocer el tipo de conducta de la organización (Luna & Pezo, 2005).

### **Administración de recursos humanos**

El enfoque sistemático, en la administración de recursos humanos, puede dividirse en tres niveles de análisis a saber:

- ***Nivel de comportamiento social:*** permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacción entre ellas, este nivel retrata las relaciones de la organización como un todo con la sociedad. El nivel social funciona como la categoría ambiental del comportamiento organizacional.
- ***Nivel de comportamiento organizacional:*** (la organización como un sistema): visualiza la organización como un todo, dentro del cual sus componentes interactúan entre si y también con los elementos relevantes del ambiente
- ***Nivel de comportamiento individual:*** (el individuo como un micro sistema): permite una síntesis de varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje etc., y una mejor comprensión de la naturaleza humana. Este nivel refleja el comportamiento de las personas y de los grupos en la organización.

### **Identidad corporativa**

Es la auto representación y el comportamiento de una empresa a nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo, y, en especial, en la imagen deseada, junto con el ideal de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad, tanto de manera interna como externa (Van Riel, 1997).

Existen tres clases de identidad: “Identidad Monolítica donde se utilizan los mismos símbolos en todas las partes, es decir, un único estilo visual, lo que permite que sea reconocida la empresa inmediatamente; Identidad Respaldada se refiere a empresas diversificadas cuyas partes conservan segmentos de sus propias culturas tradicionales y/o marcas. Se sigue reconociendo la empresa matriz, pero las empresas subsidiarias tienen su propio estilo; Identidad de marca limita el riesgo de fracaso del producto, pero la marca no se puede beneficiar de la reputación de la empresa, las marcas no tienen relación con la casa matriz pues ésta no es reconocida en este tipo de identidad.” (Fuentes, 2004)

### **Imagen corporativa**

Es la imagen psicológica que una sociedad se representa mentalmente de una institución. Por lo tanto, la configura todo el conjunto variado de actuaciones y mensajes de la institución a lo largo del tiempo. El estudio de la imagen corporativa abarca varias áreas que van desde el análisis de las diferentes experiencias por las que pasa el consumidor, hasta sus creencias y sentimientos o las diferentes informaciones que le llegan sobre la empresa. Los estudios de imagen tratan de conocer en detalle cuáles son los diferentes atributos que definen la imagen de la empresa, tanto tangibles como intangibles y tanto favorables como desfavorables (Pintado & Sánchez, 2013).

### **Gestión del talento humano**

Según Chiavenato (2002), 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 (Chiavenato, 2009).

Es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo. Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. El área de recursos humanos está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber (Chiavenato, 2009).

Las actividades del proceso de gestión del talento humano se desarrollan en tres momentos distintos de la relación entre la persona y la organización (Bernal C. , 2017):

- ***Ingreso del personal:*** Incluye todas las actividades previas a su vinculación y aquellas que hacen posible transformar el estatus de una persona de aspirante a un cargo a colaborador o trabajador de una organización.
- ***Periodo del trabajador en la organización y crece en esta:*** Es el más prologando e importante en la relación trabajador-organización, porque es cuando ambas partes interactúan.
- ***Proceso de desvinculación:*** Ocurre cuando por circunstancias particulares, cualquiera de las partes, debe tomar una decisión de retiro.

En la figura 1. Se muestra en forma resumida el proceso de gestión de talento humano.

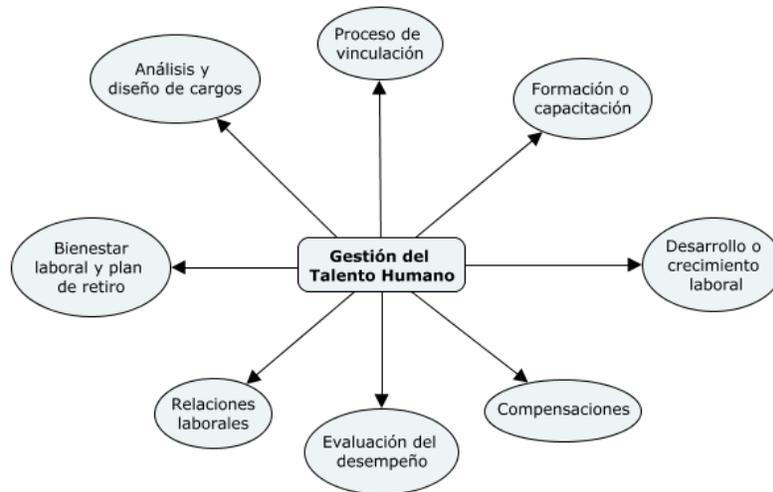


Figura 1. Proceso de gestión del talento humano. Fuente: (Bernal C. , 2017)

## Plan estratégico de la organización y su relación con la gestión de talento humano

El plan estratégico de una organización se compone de las siguientes etapas:

- ✓ Formulación de la misión, la visión y los valores de la organización.
- ✓ Análisis del entorno externo.
- ✓ Análisis del entorno interno.
- ✓ Formulación estratégica.
- ✓ Evaluación estratégica.
- **Análisis del entorno externo:** Factores (político, económico, jurídico, tecnológico, cultural y ambiental) que se encuentren fuera de la organización y pueden afectar su funcionamiento. El área de talento humano debe participar activamente en el análisis del entorno externo en razón a que los colaboradores de la organización son un componente transversal que se puede ver afectado por la incidencia de cualquiera de los factores que hacen parte de su entorno (Bernal C. , 2017).

- **Análisis del entorno interno:** Corresponde al análisis de los recursos y capacidades que tiene la organización y su comparación con los recursos capacidades que tiene la competencia. Esta actividad incumbe de manera directa a la gestión del talento humano en lo que hace referencia a la identificación de las capacidades o habilidades de los miembros de la organización y su comparación con las de la competencia (Bernal C. , 2017).

### **Ética en la formación del gestor del talento humano en las organizaciones**

Según Rodríguez “el hombre, en definitiva, constituye el objetivo último de todas las ciencias y toda la actividad humana, ya que cualquier campo del conocimiento humano va dirigido hacia el mayor perfeccionamiento y bienestar de la humanidad”. Por ende, del concepto de ser humano que asuma el gestor de talento humano en su proceso de formación profesional, dependerá la orientación de su actividad administrativa (Bernal C. , 2017).

El trabajo debe ser vínculo de unión con los demás seres, fuente de recursos para sostener a la propia familia, medio de contribución a la mejora de la sociedad en la que se vive y aporte para el progreso de toda la humanidad. Por lo tanto, toda actividad relacionada con la gestión del talento humano debe estar orientada al desarrollo pleno de la persona y sus potencialidades, y al desarrollo de las organizaciones y, por ende, de la sociedad en su conjunto (Bernal C. , 2017).

### **Marco histórico**

La gestión humana se divide en cinco etapas:

#### ***Primera etapa (1870-1900)***

Este periodo se da después de la revolución industrial, por la defensa de la propiedad privada y el predominio del individualismo sobre opciones colectivas. El trabajo era considerado el

verdadero generador de valor, por cuanto el valor de la mercancía lo determinaba el costo de producción que, a su vez, dependía de la cantidad de trabajo que hubiera requerido para su fabricación. Se consideraba trabajo productivo básicamente el trabajo industrial (Calderón, 2006).

Se presenta un desarrollo naciente del concepto de gestión con la denominada administración sistemática, cuyos principios eran la pertinencia de solucionar los problemas mediante la cooperación y no el conflicto, la motivación tanto de trabajadores como empresarios, la necesidad de intervenir en las condiciones de los trabajadores y no en las condiciones del trabajo y la responsabilidad desde el punto de vista de la gestión humana. Algunas funciones que desarrollaba la gestión humana tenían relación con el control de la producción, la contratación de personal y los sistemas de remuneración (Barley, 1995).

### ***Segunda etapa (1901-1930)***

Esta etapa se centra en el acentuado conflicto obrero-patronal, el impacto de la revolución bolchevique, las condiciones generadas por la primera guerra mundial, y la crisis de 1929, que trajo consigo el derrumbe de la economía mundial. La economía neoclásica desarrolla un nuevo concepto de trabajo, que se asume como una mercancía, cuya cantidad es asignada por el mercado y su precio corresponde al salario; de manera que el precio de la mercancía es un producto marginal del trabajador (Calderón, 2006).

El surgimiento de la administración científica conlleva dos impactos en la gestión de las personas, por una parte, separa el trabajo del trabajador, se cambia la preocupación e las condiciones del trabajador, a las condiciones del trabajo. De esta manera se crean los departamentos de personal, cuya intención es colaborar para alcanzar la eficiencia. Por la otra,

con la organización taylorista del trabajo se establecieron las bases del contrato psicológico, fundamento de la relación trabajador-empresario durante el resto del siglo XX, donde el empresario garantiza estabilidad y el trabajador entrega lealtad y productividad (Taylor, 1991).

### ***Tercera etapa (1931-1960)***

Como consecuencia de la crisis de 1929, se considera que el libre mercado no garantiza las condiciones para el desarrollo de la economía y el bienestar de las personas, y se aboga entonces por una intervención del Estado que regule las relaciones. Se reconoce al ser humano como hombre social con necesidades superiores, un ser emocional que busca reconocimiento, aprobación social y participación (Calderón, 2006).

Este periodo busca fortalecer la teoría organizacional y el interés despertado en algunas ciencias sociales como la sociología y la psicología, surgen nuevas ideas para interpretar lo humano en la organización. Desde el punto de vista de la gestión humana, se presenta un mayor interés frente a las condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo, es decir, debe orientarse a alcanzar lealtades, motivaciones y satisfacciones de parte del trabajador que conlleven a la productividad (Graham, 1997).

### ***Cuarta etapa (1961-1990)***

El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, las interacciones entre países, y el resurgimiento del libre mercado; en este periodo surge con fuerza el concepto de globalización (Calderón, 2006). El impacto en la gestión humana se da en las responsabilidades de esta, donde debe trascender su activismo en prácticas aisladas o procesos funcionales para reorientar su acción hacia el apoyo del logro de los objetivos del negocio y hacia la gestión

cultural de la organización, para lo cual debe buscar el desarrollo de los recursos y capacidades que hacen competitiva a la empresa (Kamoche, 1996).

### ***Quinta etapa (1991 en adelante)***

El trabajo no manual pasó a reemplazar al trabajo manual como generador de valor en las empresas, se derrumba el planteamiento taylorista de evitar la autonomía, la iniciativa y la creatividad del trabajador y, por el contrario, se vuelve algo no sólo deseable, sino un imperativo para ser competitivos; de allí el surgimiento de nuevos retos en la dirección de las personas: la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, es decir, gestionar el talento (Gubman, 2000)

Se da una intensificación de la globalización, con un nuevo dominio neoliberal, en el cual la competencia en mercados mundiales es la característica predominante y para lo cual las empresas deben estar preparadas. La acción central de gestión humana se orienta a responder a los problemas críticos de la empresa, como retención de clientes, aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad o reducción del ciclo productivo, para lo cual sus actividades deben concentrarse en apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales (Jericó, 2000).

## METODOLOGÍA

En este trabajo se busca establecer los criterios básicos para la gestión del talento humano (ver figura 2).

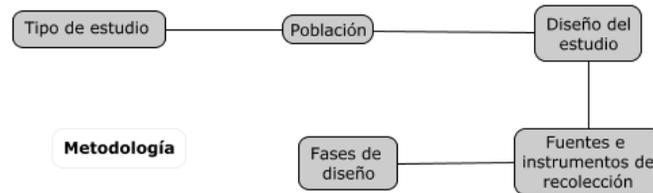


Figura 2. Proceso metodológico para la gestión del talento humano. Fuente: Elaboración propia

### Tipo de estudio

La investigación será exploratoria; en la medida que permite abordar un tema que busca hacer una recopilación de tipo teórico, encaminado a reconocer los problemas que se presentan en el desarrollo de la gerencia del talento humano para su posterior mejoramiento. La mayoría de las veces se utiliza la recolección de la información y está sometida a un proceso de análisis, para dar cumplimiento a los objetivos del estudio se describe inicialmente la situación actual de las micro, pequeñas y medianas empresas (Ander-Egg, 1995).

Su objetivo es familiarizar a las empresas, frente a las buenas acciones del componente de talento humano, a partir de la revisión teórica, el análisis y la necesidad de gestión del personal.

### Población

Una población es un conjunto de elementos acotados en un tiempo y en un espacio determinado, con algunas características comunes. Muestra parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo de un estudio y sobre el cual se efectúa la medición y la observación de las variables objeto de este (Bernal C., 2016).

El diseño del ensayo esta orientado a todas las pequeñas, medianas y grandes empresas que busca conocer los principios claves para la gestión del talento humano como base fundamental de una buena administración.

### **Diseño del estudio**

El diseño de investigación será mediante la revisión teórica, sobre los principios claves para la gestión del talento humano como base fundamental de una buena administración, con el fin de identificar los problemas más comunes en el área de talento humano y buscar sus posibles soluciones, para tener una armonía entre el empleador y el empleado.

### **Fuentes e instrumentos de recolección de información**

- **Fuentes primarias:** Es el talento humano en este caso los gerentes y responsables del manejo de talento humano en las empresas.
- **Fuentes secundarias:** Libros relacionados con administración de empresas, gerencia del talento humano, administración del personal, capital intelectual, dirección y liderazgo.

### **Fases de diseño**

Para el diseño del ensayo, fue necesario establecer unas fases de ejecución que incluyen (ver Anexo 1):

- **Recolección de información:** El ensayo requiere de una revisión bibliográfica e investigación mediante documentos de apoyo.
- **Análisis de la información:** En esta fase se traduce la información a un lenguaje que tributa a las necesidades de las empresas, en relación con la gestión de talento humano.
- **Selección y adaptación de un modelo de gestión:** Definidas las necesidades en la gestión del personal en las empresas, se adapta su respectivo modelo de gestión.

## **DESARROLLO DEL TRABAJO**

Según la revista de recursos humanos los principales problemas que se desarrollan por parte de la gestión de empresas con respecto al manejo del personal (Romero, 2016).

### **1. Falta de compromiso y conciencia laboral**

Se refiere a cuando un integrante del equipo no se encuentra ejerciendo su trabajo de la manera adecuada y que por tanto se encuentra afectando a la organización, generando inconvenientes como indisposición del departamento.

### **2. Exceso o falta de personal**

Es importante tener un control de los cargos existentes en la organización, dado que estos afectan los presupuestos y los gastos de la misma. Si existe personal sobrante no se realizó una adecuada evaluación del presupuesto de trabajo; por otro lado, si hace falta personal quiere decir que hay una sobre explotación laboral.

### **3. Falta de capacitación**

El departamento de recursos humanos tiene la obligación de conocer las falencias y capacidades de los empleados, con el fin de reforzar sus conocimientos, así como mejorar sus capacidades para aumentar su rendimiento. Sin embargo, en la mayoría de las empresas esto no ocurre y la efectividad de los trabajadores resulta menor a lo que espera la organización.

### **4. Miedo a no contratar las personas adecuadas**

Muchas empresas ven como solución la contratación de compañías especializadas en reclutamiento de personal. Por ende, es importante que las empresas tengan una buena

selección del personal, con el fin de tener el conocimiento necesario para evitar errores económicos y que afecten el proceso de la organización.

## **5. Manejo de los beneficios laborales**

La administración de los beneficios laborales debe mantenerse bajo control, teniendo claridad de cuáles son los que se van a dar a los colaboradores. Por consiguiente, es importante que todos los empleados tengan conocimiento y claridad para poder acceder a sus beneficios, y así evitar inconformidades laborales.

Para evitar caer en algunos de estos problemas, es importante ejecutar una serie de alternativas para su mejoramiento (Mora, 2008).

- **Motivación del capital humano**

Es importante llegar de manera dinámica a los trabajadores, sacándolos de rutinas para motivarlos a nivel personal y laboral. Promoviendo la integración entre los empleados, control del estrés mediante actividades lúdicas y de salud ocupacional.

Reconocer los logros, impulsando a los trabajadores a desarrollar de mejor manera sus actividades, compensando con tiempo o económicamente el buen rendimiento; lo que los lleva a alcanzar un alto grado de compromiso.

- **Comunicación**

Para tener una buena relación laboral, es importante llevar a cabo un estilo de comunicación directa y honesta con los trabajadores. Por ende, se debe hacer un desarrollo personalizado, que marque objetivos y expectativas, para contribuir al valor de crecimiento laboral.

- **Apoyo en el desarrollo**

Para ofrecer una satisfacción personal a los trabajadores, es esencial brindar el fortalecimiento de las competencias y capacidades comunicacionales, mediante actividades que beneficien la comunicación oral y escrita (competencias comunicativas, habilidades de expresión y las destrezas de generar información que permitan reclutar los conocimientos de las personas que construyen día a día la cultura organizacional de la empresa).

Además, las organizaciones deben crear programas que permitan la capacitación y adquisición de nuevos conocimientos y establecer una política de promoción interna que les permita a los colaboradores lograr ascensos a través de sus méritos y logros profesionales (Cristancho, 2016).

- **Clima laboral flexible**

Es importante asumir nuevos modelos de trabajo; mas allá del cumplimiento de un horario rígido o de ocupar un puesto de trabajo físico. El trabajo desde la casa y los horarios flexibles ajustados a las necesidades de las personas, son una alternativa para promover el equilibrio entre la vida laboral y personal. Sin embargo, para lograrlo es importante que los empleados cultiven confianza en sus jefes y subordinados.

- **Reconocimiento directo**

Para los trabajadores es vital que su esfuerzo sea valorado y compensado. El reconocimiento tiene un impacto notable en la productividad, la retención y el ánimo de las personas.

- **Evaluación y retroalimentación**

Para cualquier organización, es necesario tener una evaluación continua del desempeño, para analizar el compromiso de cada uno de los empleados. Los resultados obtenidos en la evaluación deben ser divulgados, además es importante hacer una reunión de retroalimentación que permita crear estrategias para aprovechar las oportunidades de mejora identificadas. Este tipo de reuniones permiten que los empleados conozcan sus debilidades y optimicen su trabajo.

## **CUERPO DEL TRABAJO**

Ya establecido anteriormente las problemáticas que se pueden presentar en el entorno laboral con el mal manejo del personal del talento humano por la relación entre empleados y empleadores, se busca fijar soluciones claras de los procesos entre este tipo de interacción en las compañías, que a la larga busca desde un punto de vista afectar las instituciones desde el interior de las mismas.

Por consiguiente se busca consolidar de manera más concreta las teorías motivacionales que ya se han implementado teóricamente en la gerencia del talento humano, es por ello que las empresas emplean la estimulación en el trabajo y no se desarrolla como una política interna que se debe emplear, si no que partiendo de la base fundamental en el emprendimiento de la compañía; pero no siempre las motivaciones son positivas para los empleados, de esta forma se debe buscar una motivación del personal que convenga en la parte administrativa y a la compañía.

La estimulación al trabajador por parte de las compañías a los empleados deberá limitarse teniendo en cuenta las pautas y objetivos que se deben llegar a cumplir dentro de la organización, bajo esta premisa se busca establecer dentro de los parámetros los beneficios entre las dos partes y que de esta misma forma incentivar y complacer las necesidades del personal, sin olvidar la metas y objetivos empresariales.

## CONCLUSIONES

Las competencias laborales son una herramienta con la que se puede mejorar la productividad de una empresa, de ahí surge el concepto de gestión del talento humano que es de gran importancia, dado a que ayuda a tener una mayor eficiencia en los diferentes procesos productivos de determinada organización, aumentando el valor de los trabajadores, y teniendo en cuenta las competencias y capacidades de cada uno para posteriormente potencializarlas, y así acrecentar la productividad de la empresa.

A lo largo de este ensayo se realizó una revisión bibliográfica de términos relacionados con administración, siendo un elemento primordial para el desarrollo de los objetivos de una organización. En una empresa el recurso más importante son las personas, desde su proceso de vinculación hasta su retiro, por ende, la administración dedicada al talento humano debe ser la actividad primordial para la gerencia. Además, la buena administración del componente de talento humano ayuda a mejorar el desempeño de los trabajadores, mediante teorías motivacionales y filosóficas como lo son el conocimiento de sus necesidades, experiencias y educación.

El conocimiento de los principios claves para la gerencia del talento humano, es una herramienta que facilita no solamente la gestión, sino que además puede consolidarse como un servicio, para mejorar el nivel de excelencia de las organizaciones. Sin embargo, aunque en la actualidad exista un avance en cuanto a la administración del talento humano, todavía las empresas no le dan mayor importancia a este componente, provocando un clima laboral inestable, pérdidas de empleados y carencia de herramientas para su desarrollo personal.

El administrador de talento humano, debe ser una persona que promueva y facilite la comunicación, innovación, efectividad y apoyo a la capacitación del personal de forma permanente, con el fin de mejorar la productividad de los empleados y la armonía en la organización. En cuanto a los problemas que se desarrollan por parte de la gestión de empresas con respecto al manejo del personal, la administración tiene un papel principal; ya que deben estar orientadas a la participación, trabajo en equipo, comunicación, motivación, entre otras. Por ende, las empresas deben tener experiencias positivas respecto a las formas de administración, para aumentar la confiabilidad de los empleados.

La administración de talento humano busca la mejora del proceso productivo de la empresa, promoviendo la eficacia desde la selección y contratación hasta el retiro de personal. Por otro lado, promueve la calidad de los procesos productivos, mediante la capacitación de los trabajadores. Es decir que el éxito de las organizaciones depende del esfuerzo y las capacidades de su personal.

## RECOMENDACIONES

Es importante que las empresas capaciten y fortalezcan al equipo dedicado a talento humano, en los procesos de selección, inducción, motivación, desarrollo y bienestar de los trabajadores, mediante la implementación de los principios claves para la gerencia del talento humano; además de desarrollar habilidades de comunicación entre los gerentes, los responsables a la gestión de talento humano y sus empleados.

Las organizaciones deben tener una mayor concientización sobre la importancia de las personas como principal motor de los procesos de la misma. Se debe prestar la atención necesaria de estas, con el fin de generar un adecuado ambiente laboral. Asimismo, para llevar a cabo una buena gestión de talento humano el administrador de talento humano, debe ser una persona que promueva y facilite, el intercambio de conocimientos, innovación, trabajo en equipo y capacitación permanente del personal.

Por otro lado, los trabajadores deben mostrar interés en las propuestas de desarrollo de talento humano, promovidas desde la gestión, con el fin de fomentar un sentido de pertenencia hacia esta, así como mejorar la imagen de la empresa; puesto que busca fundamentalmente su bienestar.

Las organizaciones deben contar con administradores y gestores del talento humano que permitan optimizar la estructura interna de la empresa, a través del mejoramiento de los problemas que se detecten con el manejo de personal, mediante políticas y ejecución de actividades que ayuden a fortalecer sus capacidades y mejorar la imagen de la empresa.

Finalmente, las organizaciones deben dejar de considerar a los trabajadores como mano de obra y empezar a verlos como socios estratégicos para la mejora y productividad de la misma. La riqueza en la gestión del talento humano ayuda a no afectar el equilibrio entre el crecimiento de la organización y la satisfacción de los trabajadores, convirtiéndola en una ventaja competitiva.

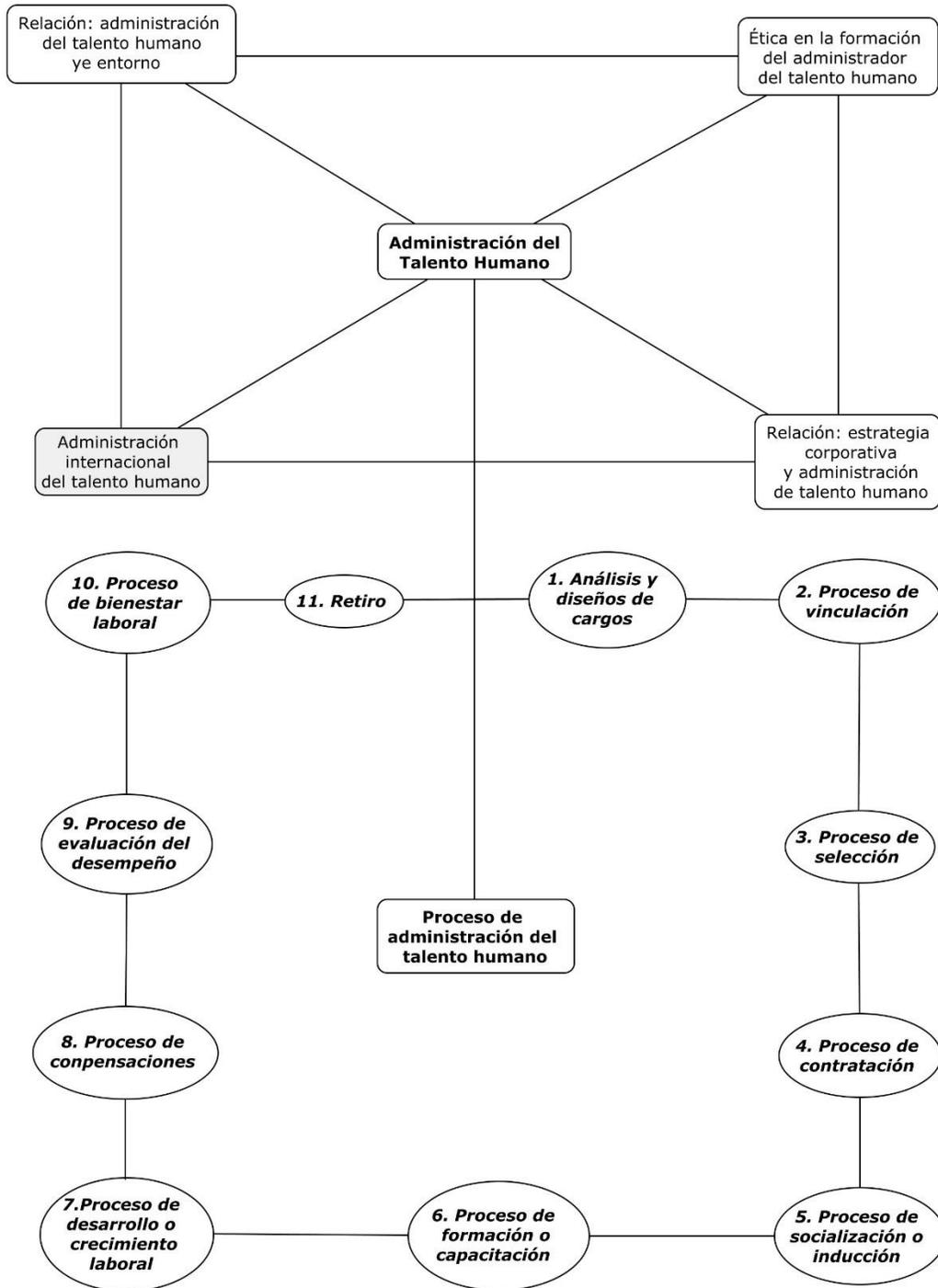
## BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, E. (1995 ). *Técnicas de Investigación Social*. Argentina: Lumen 24ª edición.
- Barley, S. (1995). Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento. *Revista Tecnología Administrativa*, 135-192.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Bogotá D.C: Pearson.
- Bernal, C. (2017). *Introducción a la administración de las organizaciones*. Bogotá: Pearson.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2010). *Administración de Recursos Humanos* . Cengage Learning 14ª.
- Calderón, G. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Scielo*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Cristancho, F. (2016). *4 Acciones para atraer y retener al mejor talento humano*. s.f.
- Fuentes, S. (2004). *Comunicación y Organización*. Bogotá: Cátedra Javeriana.
- Graham, P. (1997). *Mary Parker Follet: precursora de la administración*. México: McGraw Hill.
- Gubman, E. (2000). *El talento como solución: como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Bogotá D.C: McGraw Hill.
- Jericó, P. (2000). *La gestión del talento: del talento individual al talento organizativo* . Madrid: Prentice Hall.
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*.
- López, A. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas*. España: Netbiblo.

- Luna, R., & Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá D.C: Quebecor World.
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015). *Plan Estratégico: Talento Humano (2015-2018)*. Colombia: Cancillería.
- Mora, L. (2008). *Propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en CNT sistemas de información S.A*. Bogotá D.C.
- Pintado, T., & Sánchez, J. (2013). *Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC 2da edición.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Romero, N. (2016). Los cinco problemas más comunes de Recursos Humanos. *Revista Recursos Humanos.com*.
- Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogota D.C.: ECOE Ediciones.
- Taylor, F. (1991). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Ulrich, D. (2010). *Recursos Humanos Champions: Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir*. Buenos Aires: Granica.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

## Anexo 1.

### Principios claves para la gestión del talento humano



Fuente: (Bernal C. , 2017)