

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO, COMO FACTOR DE  
IMPACTO POSITIVO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL.**



**OSCAR SALAS BOCANEGRA**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Especialista en Alta Gerencia**

**Docente:**

Mayden Yolima Solano Jiménez

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, COLOMBIA  
Octubre del 2017**

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	4
ABSTRACT	4-5
GLOSARIO	6-14
INTRODUCCIÓN	15
OBJETIVOS	16
PREGUNTA DE INVESTIGACION	17
METODOS	18
1. REFERENTE TEORICO	19
1.1 HISTORIA DE LA ADMINISTRACION EN RECURSO HUMANO	19-20
1.2 TALENTO HUMANO Y GESTIÓN	21-22
1.3 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	22-23-24-
25	
1.3.1 Objetivos de la gestión del talento humano	25-26
1.4 CULTURA Y CAMBIOS ORGANIZACIONALES	26-27
2. TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES	28-2-30
3. FUNCIONES Y AREAS DE RECURSOS HUMANOS	31-32
3.1 Área de reclutamiento y selección	32
3.2 Área de administración de personal	33-34
3.3 Área de formación	34-35
3.4 Área de relaciones laborales	35
3.5 Área de desarrollo de R.R.H.H	35-36
4. PLANIFICACION ESTRATEGICA	37
4.1Modelo de las fuerzas de Potter	37
4.2Resumen proceso de planificación de R.R.H.H	38-39
4.2Marco temporal de la planificación	40-41
5. EL PROFESIONAL CON TALENTO	42
5.1El talento de la organización y de los roles	42-43
5.2Los componentes del talento individual	43-44
6. GESTION DEL TALENTO HUMANO	45
7. IMPACTO DE LA ETICA EN EL AREA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO	46
8. DISCUSION	47

CONCLUSIONES  
BIBLIOGRAFIA

48  
49-50

ANEXOS

51-52-53

## **Resumen**

La evolución que ha tenido el talento humano durante el tiempo, ha creado puntos de cambio importantes para el desarrollo y progreso empresarial, donde el pie de fuerza no solo cobro valor desde la producción en masa donde el trabajador era medido por productividad sin contar con garantías de orden laboral. En las últimas décadas este pie de fuerza fue reajustado, con base a estudios que demostraron la importancia que tiene el capital humano en el desarrollo y sostenimiento empresarial, donde una empresa se vuelve única e irrepetible por la calidad que tengan sus trabajadores desde diferentes perspectivas de tipo profesional, intelectual y social. Con la presente revisión se pretende dar a conocer la evolución que ha tenido la planeación estratégica en la gestión del talento humano y determinar qué impacto genera el talento humano en el desarrollo empresarial.

## **Palabras claves.**

Empresa, recursos humanos, talento humano, gestión, personal, responsabilidad social, planificación.

## **Abstract**

The evolution of human talent over time has created important points of change for business development and progress, where the foot of strength not only collected value from mass production where the worker was measured by productivity without guarantees of labor order. In the last decades this force was readjusted, based on studies that demonstrated the importance that human capital has in the development and business sustainability, where a company becomes unique and unrepeatably for the quality that its workers have from different perspectives of professional, intellectual and social. The purpose of this

review is to present the evolution of strategic planning in human talent management and to determine the impact of human talent on business development.

**Key words**

Company, human resources, human talent, management, personnel, social responsibility, planning.

## Glosario y lista de abreviaturas

### Glosario

#### A

**ABSENTISMO:** Ausencia del trabajo justificada o no.

**ACCIDENTE LABORAL:** Aquél sufrido por un trabajador o trabajadora en su puesto de trabajo o bien en el viaje de ida o vuelta al mismo.

**ADJUNTO/A:** Aquella persona cuyo trabajo apoya o cumplimenta el de otra.

**ALCANCE DEL TRABAJO:** En una asesoría implica la profundidad con la que se va a realizar el informe pedido según el objetivo perseguido con el mismo.

**ASESOR/A:** Consejero/a externo/a.

**AYUDANTE:** Empleado o empleada que presta ayuda a otra persona, pero con categoría inferior y bajo sus órdenes.

#### B

**BRAINSTORMING:** Término inglés que suele traducirse como “torbellino o tormenta

de ideas” y que se utiliza para designar una técnica de grupo empleada en la investigación cualitativa.

#### C

**CATEGORÍA:** Ordenes jerárquicas de una profesión.

**CIERRE PATRONAL:** Opuesto a huelga.

**COMITÉ DE EMPRESA:** Grupo de personas compuesto por los/as representantes electos/as del personal dentro de una empresa para defender sus intereses.

**COMPENSACIÓN:** Indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias).

**CONFLICTO COLECTIVO:** Conflicto surgido por la discusión de derechos y obligaciones de los trabajadores y trabajadoras de una empresa.

**CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO:** Convenio entre la dirección y

el personal de una empresa sobre las condiciones laborales.

**CORRESPONSAL:** Aquella persona que representa a una empresa en lugar distinto al de la sede de la misma.

**CUESTIONARIO:** Escrito con las preguntas e instrucciones que debe aplicar un/a entrevistador/a y en el que se han de anotar las respuestas de la persona entrevistada.

**CURRICULUM VITAE:** Enumeración y descripción detallada de la formación, experiencia y actividades profesionales de una persona.

## **D**

**DELEGADO/A SINDICAL:** Persona que representa al sindicato ante la empresa.

**DEPARTAMENTO:** Área de una empresa dedicada a una determinada función.

**DERECHO LABORAL:** Parte del derecho que regula las relaciones surgidas por la

prestación de un servicio por parte del personal, ya sea libre, por cuenta ajena, etc.

**DESEMPLEO:** Situación en la que una persona en edad laboral y en proceso de búsqueda de empleo, no encuentra trabajo.

**DESPIDO IMPROCEDENTE:** Aquél que resuelven los Juzgados de lo Social que implica que la empresa causante del despido, puede optar entre readmitir al/a la trabajador/a o la indemnización correspondiente.

**DESPIDO:** Acción por la que una empresa da por finalizada su relación laboral con un trabajador o trabajadora.

**DÍA HÁBIL:** Todos los días del año que sean laborables a efectos jurídicos.

**DÍA LABORABLE:** Aquél en que las empresas ofrecen sus servicios al público, dependiendo de cada negocio, suele ser de lunes a viernes.

**DIMISIÓN:** Renuncia voluntaria a un empleo.

**DINÁMICA DE GRUPO:** Conjunto de acciones, cambios, interacciones, reacciones y movimientos que actúan en un grupo de personas y que lo llevan a comportarse en la forma como lo hace.

**DISCUSIÓN DE GRUPO:** Técnica de Grupo, denominada también Reunión de Grupo, que se utiliza en la investigación cualitativa. Básicamente consiste en formar un pequeño grupo homogéneo de personas (6-12) para que sostengan un diálogo sobre un tema que de alguna forma está relacionado con ellas.

**DIVISIÓN:** Área de una empresa dedicada a una actividad específica o un producto concreto.

**E**

**EMPATÍA:** Cualidad de comprender los problemas de otros y ponerse en su lugar.

**EMPRENDEDOR/A:** Persona que crea una empresa o comienza una actividad empresarial.

**ENFERMEDAD**

**PROFESIONAL:** Aquélla que causa el tipo de trabajo que desempeña un/a empleado/a.

**ENRIQUECIMIENTO DEL**

**TRABAJO:** Acción cuyo fin es aumentar la satisfacción del personal empleado, que consiste en obtener mayor flexibilidad y variedad en el trabajo.

**ENTREVISTA DE**

**SELECCIÓN:** Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto.

**ENTREVISTA EN**

**PROFUNDIDAD:** Aquélla en la que la persona que realiza la entrevista hace preguntas dirigidas a la persona entrevistada, dejándola hablar con libertad.

**ESPECIALISTA:** Persona experta en una materia determinada.

**EVALUACIÓN DE TAREAS:** Evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta

identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma.

**EXCEDENCIA:** Interrupción de un empleo con posibilidad de reincorporación.

## **F**

**FABULACIÓN:** Manipulación de las respuestas a un cuestionario para su tratamiento y posterior obtención de conclusiones.

**FINIQUITO:** Documento y acto por el que se ajustan las cuentas que tienen lugar como consecuencia de la finalización de una relación laboral o comercial.

## **FONDO DE GARANTÍA**

**SALARIAL:** Organismo autónomo español adscrito al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales que está constituido por aportaciones empresariales obligatorias que garantizan, en caso de crisis económica e insolvencia, el pago de salarios a los trabajadores y trabajadoras por cuenta ajena.

## **FORMACIÓN DEL**

**PERSONAL:** Formación específica dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma.

## **G**

## **H**

**HISTORIAL:** Curriculum vitae resumido en una página que generalmente acompaña a una solicitud de empleo.

**HORARIO LABORAL:** Horario en el que se desarrolla la jornada laboral y que viene determinado por el empresario o empresaria.

**HUELGA:** Derecho de los trabajadores o trabajadoras a alterar o suspender su actividad laboral como presión a la empresa para conseguir mejoras en el trabajo.

## **I**

**INCENTIVOS:** Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y

obtener de esta forma una mayor productividad.

## **INDEMNIZACIÓN POR**

**DESPIDO:** Compensación monetaria que recibe un/a empleado/a causa de un despido improcedente.

## **INVALIDEZ**

**PERMANENTE/TEMPORAL:** Incapacidad laboral permanente/temporal.

## **J**

**JORNADA INTENSIVA:** Jornada de trabajo que se desarrolla sin interrupciones.

**JUBILACIÓN:** Interrupción definitiva de la vida laboral por razones de edad o imposibilidad física.

**JUZGADOS DE LO SOCIAL:** Organismo de la Administración de Justicia que media en los conflictos de trabajo.

## **K**

**KNOW-HOW:** Término de origen inglés sin equivalente en castellano, que podemos

traducir como “saber hacer”. Representa el conjunto de conocimientos técnicos y métodos que tiene una persona, entidad o país determinado.

## **L**

**LEYES LABORALES:** Normas jurídicas que regulan el trabajo por cuenta ajena.

## **LIBRE CIRCULACIÓN DE**

**TRABAJADORES/AS:** Posibilidad de los/as trabajadores/as por cuenta ajena de moverse libremente y residir en cualquier Estado del término de la Unión Europea (U.E), pudiendo trabajar según la legislación aplicada a los/las trabajadores/as nacionales.

**LIBRE ESTABLECIMIENTO:** Libre ejercicio de actividades por cuenta propia en todo el territorio de la UE.

**LIDERAZGO:** Ejercicio de las cualidades de líder.

## **M**

**MANDO INTERMEDIO:** Empleado/a con un determinado grado de cualificación y autoridad. **MOTIVACIÓN:** Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona.

**N**

**NEGOCIACIÓN:** Contactos que se establecen entre dos o más personas o entidades para fijar las condiciones de un acuerdo determinado.

**NEGOCIACIÓN SINDICAL:** Aquélla en la que se negocian las condiciones laborales de los trabajadores o trabajadoras dentro de una empresa o bien de una patronal.

**NÓMINA DE UNA EMPRESA:** Relación de la plantilla de una empresa expresando sus salarios y otras gratificaciones.

**Ñ**

**O**

**OFICINA DE EMPLEO:** Organismo financiado por la Administración Pública, que distribuye las ofertas de empleo y cuyo fin es conseguir un empleo a las personas que se encuentran en paro.

**ORGANIGRAMA:** Es la representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes.

**P**

**PARO:** Es una situación en la que una o varias personas con capacidad para trabajar, se encuentran sin empleo por causas ajenas a su voluntad.

**PARO ESTRUCTURAL:** El ocasionado por profundos cambios en la sociedad: innovaciones tecnológicas, pérdida de competitividad de un sector, etc.

**PATRONAL:** Agrupación de empresarios y empresarias cuya misión es la defensa de intereses comunes frente a la

Administración, Organizaciones Sindicales, etc.

**PERFIL DE UN PUESTO:** Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc.

**PLANTILLA DE PERSONAL:** Grupo de empleados y empleadas de una empresa.

**PREGUNTAS ABIERTAS:** Son aquellas en las que las posibilidades de respuesta por parte de las personas entrevistadas son ilimitadas.

**PREGUNTAS CERRADAS:** Son aquellas en las que la persona entrevistada puede contestar solamente alguna de las diferentes alternativas que existen como respuestas.

**PREGUNTAS DE EVALUACIÓN:** Son aquellas que tratan de obtener de las personas entrevistadas una respuesta jerarquizada del tema que se les indica.

**PREGUNTAS DE RELLENO:** Son aquellas que tienen por objeto amenizar una entrevista.

**PREGUNTAS FILTRO:** Son aquellas cuya respuesta excluye la realización de otras.

**PREGUNTAS INTRODUCTORIAS:** Son aquellas que tratan de despertar el interés de las personas entrevistadas, disponiéndoles favorablemente para que respondan a un determinado cuestionario.

**PRESELECCIÓN:** Selección previa general.

**PRUEBA DE APTITUD:** Aquélla que se realiza para medir la capacidad de una persona candidata a realizar un trabajo.

## Q

## R

**RECLUTAMIENTO:** Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.

**ROL:** Papel que desempeña cada persona dentro de una unidad social determinada.

## S

**SALARIO:** Es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena.

**SALARIO MÍNIMO:** Aquél que por ley debe recibir como mínimo un trabajador o trabajadora, independientemente de su empleo y profesión. **SELECCIÓN:** Acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo.

**SINDICATO:** Agrupación de personas de la misma profesión para la defensa de los intereses comunes.

**STAFF:** Término de origen inglés que designa una función de asesoramiento dentro de una empresa u organización.

## T

**TASA DE PARO:** Porcentaje de población activa en situación de desempleo.

**TÉCNICAS DE GRUPO:** Son diferentes procedimientos o métodos que se utilizan

con los grupos para lograr la acción de los mismos, en base a los conocimientos aportados por la teoría de la Dinámica de Grupo.

**TEST:** Término de origen inglés, que se utiliza para designar los diferentes tipos de técnicas psicotécnicas que se aplican a las personas dentro de la investigación cualitativa.

**TRABAJADOR/A EVENTUAL:** Persona que presta servicio a una empresa temporalmente.

**TRABAJADOR/A TEMPORAL:** Persona contratada por un período de tiempo determinado, generalmente para sustituir a alguien o en períodos de exceso de trabajo.

**TRABAJO A TURNOS:** Aquél en el que se mantiene ininterrumpida la línea de producción o servicio rotándose los/as trabajadores/as en turnos de ocho horas intensivas.

## U

**X**

**V**

**VACANTE:** Puesto de trabajo libre, que no  
está cubierto.

**Y**

**Z**

## **Introducción**

El desarrollo del presente trabajo pretender enmarcar características generales sobre la historia y evolución del talento humano a nivel empresarial, siendo este en la actualidad un factor primordial para el desempeño institucional.

Es así, como en el área de la gerencia de recursos humanos y la administración en general, las organizaciones se encuentran permanentemente en la búsqueda de la excelencia de trabajadores que puedan aportar conocimientos que permitan de esta forma cumplir los propósitos enmarcados en la competitividad para poder ser sostenibles, competitivos y que sean capaces de marcar la diferencia con su pares.

Por esta razón es importante reconocer el valor que tiene el personal o cliente interno, ya que sin este sería casi imposible el logro de objetivos y metas, sería como buscar una aguja en un pajar sin tener la certeza de encontrarla, por eso el talento humano capacitado es aquel que marca la diferencia entre hacerlo y/o acertar.

Así mismo, durante la revisión temática se encontraron términos relevantes, donde se considera que la ética constituye en los tiempos modernos un componente fundamental para la gerencia, y con base a esto se crean los sistemas de gestión ética del talento humano para propiciar valores como guías de actuación de las personas en la organización, incorporándolos en los procesos de la gestión de recursos humanos. Con la presente revisión se pretende dar a conocer la evolución que ha tenido la planeación estratégica en la gestión del talento humano y determinar qué impacto genera el talento humano en el desarrollo empresarial.

## **Objetivos**

### **Generales.**

- Establecer que estrategias corporativas son aplicables a la gestión y planeación del recurso humano.
- Determinar que procesos de gestión son necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en cuanto al área de gestión humana.

### **Específicos.**

- Determinar qué beneficios trae a la organización, el desarrollo de una estrategia organización en el área de recurso humano.
- Enmarcar los procesos de planeación necesarios para el adecuado engranaje de la planeación estratégica del recurso humano.
- Conocer la importancia que tiene el factor ético en la empresa.

## **Pregunta De Investigación**

- ¿Cuál es la importancia de la gestión del talento humano en el desarrollo empresarial?

## **Métodos**

- Se realizó una revisión de la información, con el fin de conocer el impacto que tiene la gestión del recurso humano en una empresa y que valor agregado genera la contratación de personal capacitado para la obtención de resultados positivos para el desarrollo empresarial.
- Las estrategias de búsqueda detallada se desarrollan para cada base de datos electrónica, dentro de las cuales se encuentran: Proquest, otras bases de datos y literatura gris.
- Para esta búsqueda se utilizó una combinación de control de vocabulario y criterios de inclusión los cuales son: documentos escritos en idioma inglés o español, publicados durante los últimos 10 años,

## **1. Referente Teórico**

### **1.1 Historia de la administración del recurso humano**

En cuanto a la gestión del talento humano, se puede empezar diciendo que ninguna asociación humana puede existir sin técnicas de organización y distribución laboral, es por eso que los esfuerzos organizados, planeados y supervisados son los responsables de los logros de objetivos y cumplimiento de metas.

Es así como la dirección y control, han existido por miles de años, pasando por los egipcios con la construcción de sus pirámides, griegos y romanos con sus esfuerzos de orden militar y los chinos con la construcción de la muralla, entre otros.

Otros ejemplos palpables, donde el talento humano y la gestión del mismo, han marcado la diferencia están en el siglo XVIII donde se inició la revolución industrial y la energía de las maquinas dio celeridad a múltiples procesos, pero fue necesario la combinación del trabajo de personal para mejorar la eficacia y rentabilidad de los procesos.

Fue hasta 1927 cuando Elton Mayo introduce el término Recurso Humano, y ya en la década del 60 hubo una reacción y una controversia entre un grupo de académicos y filósofos acerca de la “Homogeneidad del Capital” (Belamaric), conocida como la Controversia de Cambridge, la cual pretendía diferenciar los modelos y teorías económicas y organizativas, de manera que la Homogeneidad de Capital fue sustituida por la “Heterogeneidad de Capital”, intentando elevar el trabajo humano.

Posteriormente el tema de recurso humano cobro importancia con diversos autores en las décadas de los 70 y principios de los 80, siendo sin lugar a duda el talento humano un factor primordial del éxito de cualquier compañía.

*(...) la mejor manera de darnos cuenta del cambio radical y revolucionario que debe desarrollarse al interior de las organizaciones, con las personas, Individuo a individuo, es cuando se caracteriza el perfil del trabajador de la era del Conocimiento; de la “Nueva Economía”, de la empresa que lleva a cabo o desarrolla la revolución de la información y las comunicaciones. Y el perfil de un trabajador, que ya no se debe considerar “prescindible”, que debe ser confiable, creativo, innovador, que trabaje en equipo, con alto nivel de automotivación y realización, que viva las transformaciones y los cambios organizacionales como oportunidad, exige un replanteamiento radical del tratamiento de las personas y de las propias organizaciones (...)<sup>1</sup>*

## **1.2 Talento humano y gestión**

---

<sup>1</sup> Ibíd.

Cuando se habla de gestión, se determina que son aquellas acciones de dirección mediante las cuales se manejan de forma integrada aquellos recursos que permiten tomar decisiones y facilitar procesos en búsqueda de un objetivo, la cual debe ser vista como un proceso en donde el esfuerzo individual y del grupo se coordina y orienta al logro de la misión (Usme, 2004).

Este término ha sido empleado por largo tiempo y los cambios asociados al manejo de personal, han permitido incluirlo en el área de recursos humanos, facilitando la toma de decisiones en cuanto:

- Al manejo.
- La organización.
- La gestión.
- La contratación.
- Y el direccionamiento empresarial.

Así mismo, con la progresión y desarrollo empresarial los mercados han cambiado generando la aparición de nuevas fuerzas o reglas en las organizaciones, donde se ha dado importancia al capital de recurso humano al ser el principal recurso productivo (Colmán), demostrando una ventaja competitiva a nivel empresarial.

Dentro de los objetivos propuestos en la realización de este trabajo, se describe la importancia del talento humano en el contexto empresarial y con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuál es la importancia de la gestión del talento

humano en el desarrollo empresarial?, se realiza una revisión desde lo general del área de talento humano hasta temas específicos que permiten demostrar y establecer, que un adecuado manejo del área de gestión del talento humano si permite una ventaja competitiva frente al mercado favoreciendo el éxito empresarial.

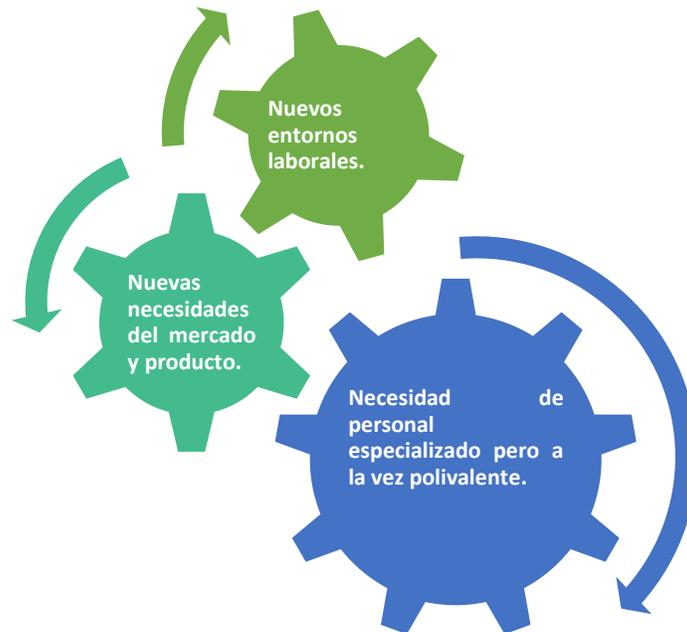
### **1.3 Gestión de los recursos humanos**

Dentro de los cambios encontrados que han favorecido la aparición de la gestión aplicada al talento humano, se encuentran los cambios políticos y leyes que han generado mutaciones de orden y manejo empresarial, en las cuales la innovación se ha convertido en una necesidad, y el talento de los profesionales es el principal recurso de las organizaciones (Colmán), aunque la tecnología en compañía de la fuerza económica han sido importantes para la manutención de una empresa no son suficiente para mantenerse en el entorno actual.

La empresa se considera hoy en día como un organismo vivo y, como tal, nace, crece, se desarrolla y desaparece (Castaño, 2005); en pocas palabras la se requiere de mecanismos de defensa a los cambios generados por la globalización, donde la manera de gestionar los cambios, la adaptación empresarial a los mismos, la capacidad de innovación y el establecimiento de competencias propias o adquiridas marcan puntos de corte difíciles de alcanzar.

En el establecimiento de potenciales básicos requeridos para el adecuado funcionamiento empresarial se encuentran: la de tipo tecnológico, tipo organizativo, y en tercer punto las de naturaleza de tipo personal, En definitiva, todas se vinculan al capital humano y organizativo (Ilander, 2010)

Hoy en día los retos empresariales deben incluir:



\*\* Diseño propio

La adaptación al cambio empresarial es necesaria para poder continuar en el medio empresarial y no quedar rezagado ya sea por la aparición de nuevas tecnologías o la falta de adaptación a un medio cambiante en el día a día, con entrada permanente de capital humano joven, capacitado y capaz de generar una competitividad que se torne rentable a la globalización. Así mismo, "Es básico el sentido de anticipación al cambio" (Castaño, 2005) y conocer las fuerzas que influyen y enmarcan el cambio empresarial, dentro de las cuales se encuentran:

- Legislaciones
- grupos sindicales
- valores sociales
- asociaciones de consumidores

- grupos empresariales
- nuevas tecnologías

Obligando al empresario y al trabajador, a mentalizarse de forma inmediata y con premura para poder seguir en el medio y no quedar rezagado en este nuevo tipo de movimiento empresarial.

Siendo de esta forma la gestión humana responsable de aporta a la productividad de la empresa, pues al formar y motivar a las personas, las vuelve más eficientes, y ello minimiza costos; además, al fomentar prácticas de alto rendimiento, reduce los tiempos del ciclo productivo (Gregorio Calderón Hernández, 2010)

Otro termino incluido en las nuevas empresas es la etica en la gestion del talento, la cual propicia los valores como guías de actuación de las personas en la organización, incorporando elementos de carácter ético en los procesos de la gestión de recursos humanos: reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, entre otros, facilitando así la integración de una plataforma ética (misión, visión, valores, código de ética), en el trabajo diario con la finalidad de alcanzar las metas compartidas, para poder fomentar el bien común entre los miembros de la empresa, así como, entre los grupos de interés (Fernández Baptista, 2012)

Así mismo, un punto de enmarcar que no es posible pasar de alto en la revisión es la importancia que tiene la implementación de la calidad, la cual depende directamente del desempeño de sus trabajadores, las competencias individuales y diversas áreas en la empresa que permiten la verificación y adhesión de sistemas de calidad óptimos, con listas de chequeo y mejoras continua en búsqueda de la satisfacción tanto del cliente externo como interno.

Donde la motivación del trabajador con diversos incentivos, permiten no solo mejorar el interés por parte del trabajador si no tomar la misión y visión de la empresa como propia facilitando el cumplimiento de metas y objetivos. Para que la motivación del personal tenga éxito, intereses personales empresariales deberán de coincidir (Díaz)

### **1.3.1 Objetivos de la Gestión del Talento.**

Los Objetivos de la Gestión del Talento Humano son diversos y para que estos se alcancen es necesario que los gerentes traten a las personas como promotoras de la eficacia organizacional. Chiavenato considera que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional.

De este objetivo general se desprende varios objetivos específicos tales como

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Existen además cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano:

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización

#### **1.4 Cultura y cambio organizacional**

La cultura empresarial se define como el conjunto de normas, valores compartidos y formas de pensar que favorecen el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en una empresa, creando una plantilla para el reconocimiento empresarial.

Dentro de los factores importantes dentro del cambio generado por la cultura empresarial se puede establecer que el adecuado conocimiento de los valores y de los patrones del comportamiento son factores que deben perdurar a través del tiempo y ser transmitidos a todos los trabajadores.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta (Castaño, 2005)

Con la llegada de la cultura empresarial nuevos términos fueron incluidos, con el objetivo único de favorecer el desarrollo empresarial y el adecuado engranaje entre directivos y trabajadores.

Es así como diversas empresas crearon enfoques basados en la inteligencia emocional, basados en teorías de inteligencias múltiples, basadas en el autoconocimiento para facilitar y permitir la interacción con los demás.

Se han establecido listados de principios cuyo objetivo es mediar de forma positiva y crear pensamientos reflexivos los cuales son:

1. Intentar escuchar (con el objetivo de escuchar).
2. Suspender todo juicio inicial.
3. Intentar resistirse a todo tipo de distracciones.
4. Intentar repetir lo que el interlocutor está diciendo.
5. Esperar antes de responder.
6. Reformular con las propias palabras el contenido de lo que dice el interlocutor.
7. Intentar percibir el núcleo de lo que oye.
8. Tomarse un tiempo entre pensar y responder.

## **2. Teoría de las organizaciones**

En la disciplina de Teoría de la Organización, se encontraron tres grandes grupos de teorías o modelos explicativos del funcionamiento de las organizaciones (Lacunza, 2002):

- Modelos mecánicos
- Modelos orgánicos
- Modelos antropológicos



\*\* ESE N°002 2002

### Modelos mecanicistas

Donde el supuesto de base de estos modelos es que la acción humana, y su motivación, depende de las circunstancias externas. Es decir, la única fuente de estímulos de motivación, y por tanto de recompensas para el individuo, procede de elementos externos. Desde este punto de vista, los candidatos en las entrevistas suelen estar muy motivados por temas de carácter eminentemente pecuniario como conseguir un incremento de sueldo con un cambio laboral, etc. Aunque es difícil determinar el momento de aparición de la Teoría de la Organización como área de estudio independiente, se cree que se produce a finales de los años 1940.

### **Modelos Orgánicos o Psico-Sociológicos (motivación interna, intrínseca)**

Las teorías basadas en este paradigma parten del supuesto de que la acción humana debe ser explicada en función del logro de unas metas personales y no sólo de unas circunstancias externas. Las personas tienen por tanto motivaciones externas y motivaciones internas (aprendizaje y desarrollo de habilidades personales y profesionales) y las organizaciones deben operar teniendo en cuenta explícitamente ambos tipos de motivaciones, pues pueden influir en ambas.

Desde este punto de vista, los candidatos en las entrevistas de selección muestran un gran interés por temas que afectan a sus posibilidades de desarrollo profesional.

### **Modelos Antropológicos o Humanistas (motivación interna, intrínseca y trascendente)**

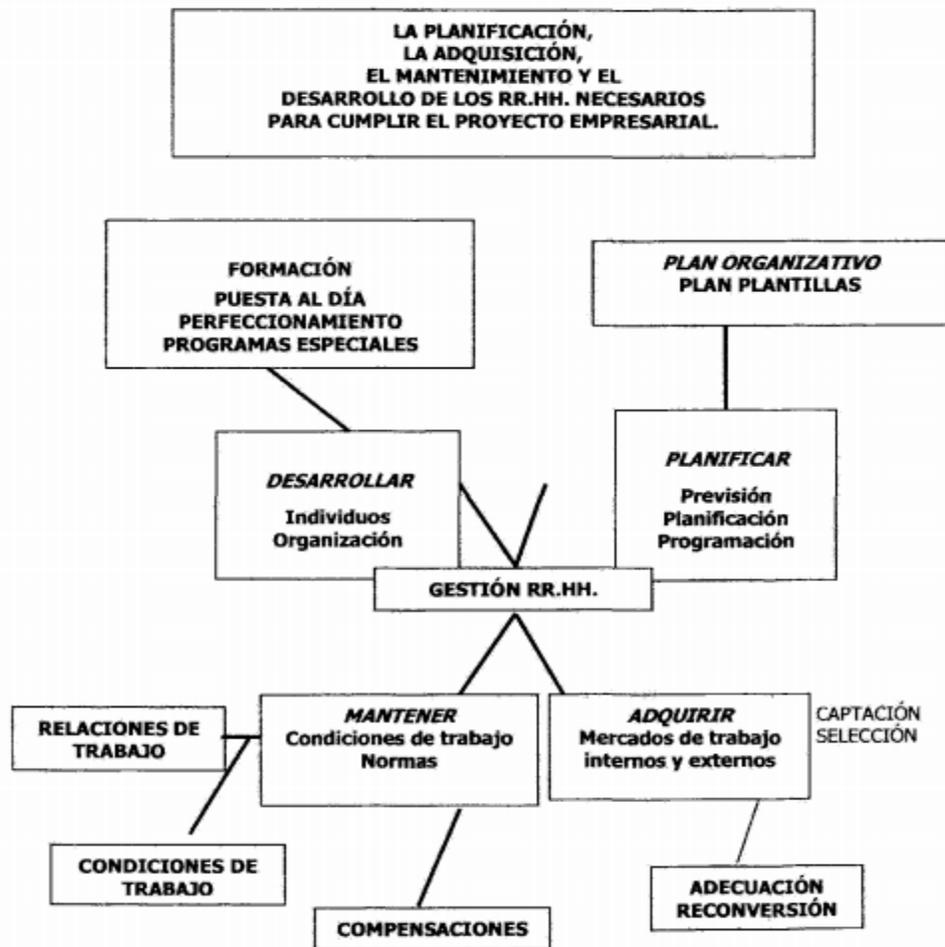
Este tipo de modelos incluye la motivación humana según la cual las personas actúan buscando el logro simultáneo tanto de unos motivos externos como internos.

Desde este punto de vista, los candidatos en las entrevistas de selección se interesan por sus responsabilidades profesionales y ámbito de influencia sobre otras personas dentro de la nueva organización, el equipo de trabajo del que van a disponer y posibilidad de ejercer las habilidades de liderazgo y de desarrollo de otras personas en su potencial nuevo empleo.

### **3. Funciones y áreas de recursos humanos.**

Toda empresa, independiente de su naturaleza requiere de una óptima gestión de sus recursos humanos la cual realiza una serie de funciones en relación con las personas que trabajan en las mismas.

Dentro de las funciones de la Gestión de RR.HH. se encuentran:



\*\*\*\*\*Gestión integral de recursos humanos- Rafael Castaño N.291

<b>DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>Área de Reclutamiento y Selección</b>	<b>Área de Administración de Personal</b>	<b>Área de Desarrollo</b>	<b>Área de Formación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso selección.</li> <li>▪ Proceso acogida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso de Contratación.</li> <li>▪ Política de traslados.</li> <li>▪ Proceso de Nóminas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso de Estrategia Social.</li> <li>▪ Proceso de Información y Comunicación Interna.</li> <li>▪ Proceso de Evaluación.</li> <li>▪ Sistema de Incentivos.</li> <li>▪ Proceso de promoción interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes formación</li> <li>▪ Reciclaje</li> <li>▪ Formación continua</li> <li>▪ Formación en habilidades personales y directivas</li> </ul>

\*\*\*\*Gestión integral de recursos humanos- Rafael Castaño N.291

### **3.1 Área de Reclutamiento y Selección**

Su objetivo es suministrar a la empresa el personal necesario, tanto en calidad como en cantidad, para lograr los resultados propuestos. Dentro de los procesos a realizar se encuentran: Proceso de Selección Externa y el proceso de Acogida

#### **Proceso de Acogida**

En cuanto al Proceso de Acogida, comienza el día en que el nuevo empleado firma el contrato. Previamente, con información referente al cargo a ocupar y modo de contrato.

## Proceso de Selección Externa

Inicia en el momento donde se realiza la recepción de las solicitudes de personal y va hasta la aceptación del candidato.

Entre las tareas que corresponden a esta área, se encuentra:



\*\*\*\* Diseño Propio

### 3.2 Área de Administración de Personal

Esta área se encarga de realizar las actividades administrativas del personal de la empresa, dentro de las cuales se incluye:

- Contratación: Comprende la recepción de toda la documentación administrativa del personal, su tratamiento y formalización.
- Elaboración de Nóminas: Todas las actividades necesarias para poder efectuar las liquidaciones a los empleados en concepto de Nóminas, desde la recogida de incidencias hasta la transferencia bancaria
- Recibos de salarios: Consiste en recoger y elaborar la documentación administrativa del personal trasladado hasta el momento de su incorporación en el Centro de Destino.
- Retenciones del IRPF. - Seguridad Social.
- Tramitación de permisos, bajas por enfermedad, vacaciones

### **3.3 Área de Formación**

Área encargada de la creación de los planes de formación adecuados para cubrir las necesidades propias y grupales de la formación continua de los trabajadores, con el fin de que los individuos puedan alcanzar sus objetivos profesionales.

Dentro de la realización de los planes de formación se encuentran:

- Trasmisión de la cultura organizacional
- Capacitar a los individuos para el desarrollo de sus tareas.
- Ampliar las posibilidades de crecimiento profesional y promoción.
- Implicar a la Dirección en el Plan de Formación de la empresa.
- Motivar formando y formar motivando.
- Favorecer la empleabilidad.

- Gestionar el servicio de formación.
- Conciliar la formación con los presupuestos.
- Coordinar a los agentes implicados.

### **3.4 Área de Relaciones Laborales**

Su principal función está enmarcada con el tratamiento de las relaciones de la empresa, los representantes de los trabajadores y el desarrollo y aplicación interna de toda la normativa laboral, así como las relaciones con los organismos pertinentes de la Administración.

Así, como la gestión del talento humano ha adquirido fuerza con el paso del tiempo, el trato con el cliente interno no se queda atrás y es de esta forma como las garantías laborales se tornan importantes para el equilibrio y estabilidad laboral.

### **3.5 Área de Desarrollo de RR.HH**

Hace referencia a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la Organización, generando estímulos para incentivar un trabajar cada vez mejor, así como a desempeñar puestos y desarrollar actividades con mayores competencias y responsabilidades.

Se ha establecido en las revisiones que el área de desarrollo del recurso humano, quizás se encuentre entre las más delicadas y complejas de la Gestión de Recursos Humanos, y la más novedosa e importante dentro de la nueva visión integral de RR.HH., comprendiendo actividades tales como:

- Evaluación del Potencial y Desempeño a partir de la Gestión por Competencias.
- Estrategia Social.
- Promoción Interna.
- Comunicación Interna, Participación y Motivación.
- Retribución, Incentivos y Beneficios Sociales.

### **3.6 Área de prevención de riesgos laborales**

La Prevención de Riesgos Laborales tiene por objeto promover la seguridad y la salud de los trabajadores mediante la aplicación de las medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de los riesgos derivados del trabajo.

#### ***Principales riesgos laborales***

- Caídas al mismo nivel
- Caídas a distinto nivel
- Proyecciones y salpicaduras
- Caídas por objetos
- Riesgos de tipo eléctrico
- Contacto por sustancias químicas peligrosas
- Riesgo de incendios
- Exposición a radiaciones
- Exposición a agentes de tipo biológico
- Factores de tipo psicosocial

## **4PLANIFICACION ESTRATEGICA**

Cuando se habla de planeación se abarcan temas de índole organizacional los cuales permiten realizar un planeación en el tiempo con características de tipo objetivo que permitan facilitar el logro de objetivos y realizar de esta forma una trazabilidad en el cumplimiento de los mismos.

En la actualidad es aplicado no solo a la parte administrativa si no a diversas áreas del conocimiento, ya que se ha podido corroborar que la planificación estructurada, marca puntos importantes a favor de la empresa y limita los márgenes de error.

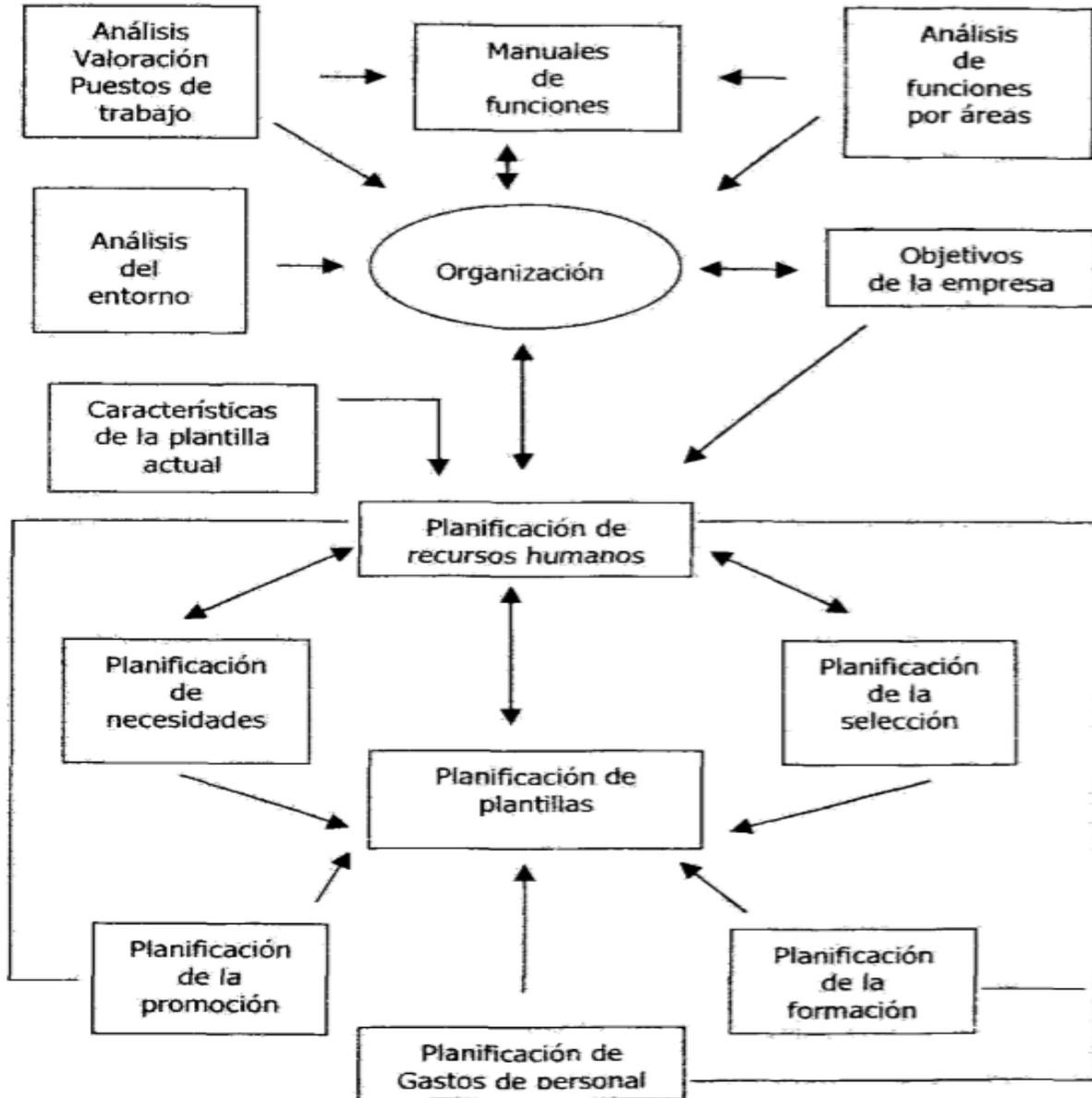
Tradicionalmente, la planificación de recursos humanos ha sido llevada a cabo de forma reactiva; esto es: las necesidades del negocio determinaban las necesidades de personal y la función del departamento de recursos humanos se limitaba a tratar de evitar que el factor humano entorpeciera o frenara la fase de implantación. Un error frecuente en este contexto consiste en centrar la atención, en materia de personal, en las necesidades de mantenimiento a corto plazo e ignorar la coordinación con los planes de la organización a largo plazo.

### **Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

Uno de los modelos de dirección estratégica más conocidos es el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Este modelo se ha visto útil para analizar las oportunidades y peligros de una empresa dentro de su entorno competitivo. Según Porter, las empresas buscan el valor o diferencia competitiva

## Resumen proceso de planificación de R.R.H.H

### Cuadro-resumen del Proceso de Planificación de RR.HH



\*\*\*\*\*Gestión integral de recursos humanos- Rafael Castaño N.291

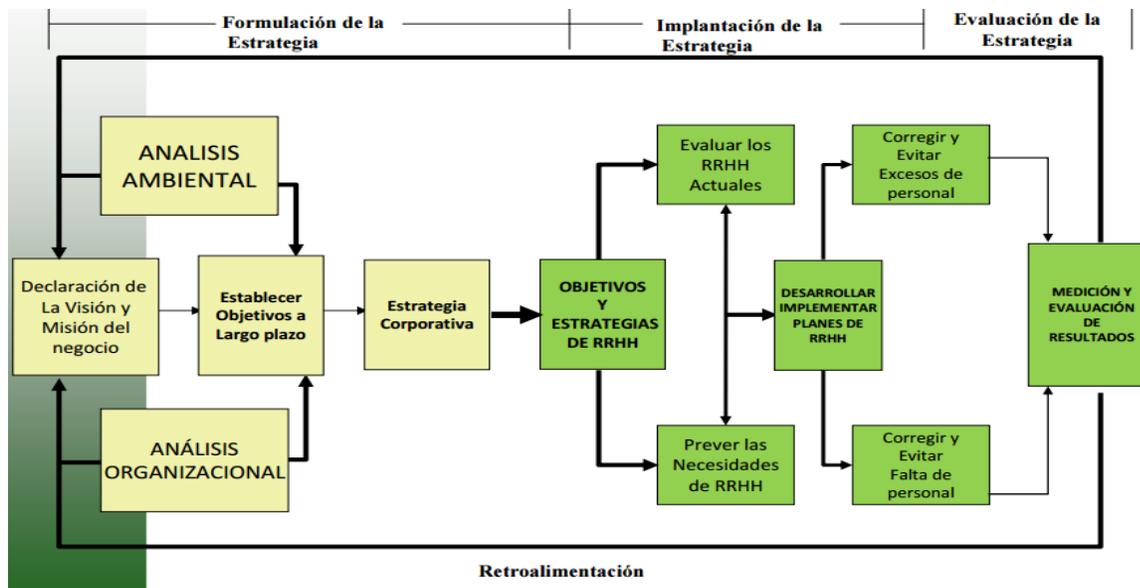
## **¿Qué es lo que se pretende a partir de la planificación de RR.HH?**

Se pretende hacer una visión a futuro con el fin de realizar una organización sistemática, para prevenir en términos cuantitativos y cualitativos cualquier factor que afecte el cumplimiento de la misión empresarial, de tal modo que se pueda establecer la plantilla ideal.

Para ello, los objetivos que se pretenden alcanzar son:

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativa.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Motivar al factor humano de la empresa.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

La planificación de recursos humanos, por tanto, sólo tiene sentido cuando está integrada en la planificación general de la empresa. "La planificación de recursos humanos es un concepto mucho más amplio que la mera asignación de personal por áreas de actividad".



\*\*\*\*\*Gestión integral de recursos humanos- Rafael Castaño N.291

### Marco temporal de la Planificación:

La planificación de RR.HH. se encuentra ligada al proceso de planificación de la organización donde los marcos temporales se establecen en tres fases:

- Corto plazo (0-2 años): el corto plazo se establece por lo general fijando el plazo del año, utilizando un análisis cuantitativo. Parte de la existencia de una plantilla, características determinadas y de unas necesidades u objetivos a cumplir de forma inmediata. Se considera en este período el plan de establecimiento del plan de selección y formación de los trabajadores.
- Medio plazo (2-5 años): el medio plazo, normalmente, no sobrepasa los cinco años. Permite profundizar mucho más en los aspectos cualitativos de la plantilla, es decir, que indicará el perfil de exigencias de cada puesto y, en concreto, el perfil requerido a los trabajadores. Este plan debe incorporar, además, planes complementarios de formación, promoción y motivación de los recursos humanos, que permitan la reconversión del personal actual en función de los perfiles

necesarios del plan. Esta fase incidirá en el establecimiento de nuevos estilos de dirección y liderazgo, nuevos modelos organizativos, modernas formas de gestión y modelos más flexibles de estructuras organizativas.

- Largo plazo (más de 5 años): son planes generales, dirigidos a detectar modificaciones en el entorno y que posibilite la introducción de medidas acerca de las necesidades futuras en los procesos de producción, así como en las calificaciones profesionales a fin de establecer los sistemas que permitan definir la estructura ocupacional de futuro que responda a las exigencias de competencias del sector y los perfiles profesionales derivados de la estructura anterior.

## 5. El profesional con talento

La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación, es un punto de inflexión que indica que el *talento* es ahora un motor crítico del desempeño de la empresa y que la capacidad de una compañía para atraer, desarrollar y retener a las personas más capaces será en adelante una gran ventaja competitiva (<http://www.losrecursoshumanos.com/la-guerra-por-el-talento/>, s.f.)

Con base a lo anterior como no pensar que el talento es marcador de triunfo y que esta capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas permite el progreso no solo de tipo individual si no de manera colectiva a nivel empresarial.

Para que se logren resultados superiores, las organizaciones deben de facilitar que el talento de las personas fluya y se libere, para que así aporten el máximo valor posible y colaboren a la generación de talento organizativo.

### 5.1 El talento depende de la organización y de los roles

El profesional con talento alcanza resultados superiores, pero necesita estar en una organización que se lo permita, lo motive y lo deje crecer. Cada

organización necesita de un talento y cada profesional puede desarrollarse mejor en una u otra forma, y en unos roles mejor que en otros.

Existen diferentes tipos de talentos: directivo, comercial, técnico, operativo. Cada uno requiere capacidades diferentes y maximiza su aportación de valor desde un rol determinado. Un profesional que no alcance resultados superiores en una determinada organización no significa que no pueda hacerlo en otro entorno, en otra empresa o en otro puesto.

Un talento diferente es el innovador y emprendedor. Es una clasificación transversal, dado que cualquier profesional desde su rol puede innovar. Estos profesionales son los que más valor agregado aportan a la empresa, pero tienen dos inconvenientes: por una parte, son los más escasos en el mercado laboral y, por otra, no sobreviven en todas las organizaciones, solo en aquéllas que generan talento organizativo.

## **5.2 Los componentes del talento individual**

El talento, un agregado diferenciador hacia la búsqueda del camino al éxito en un mundo de globalización. El talento, como una sumatoria de competencias y habilidades potenciadas desde el "ser" y aprovechadas para la innovación (Correa, 2007), requiere de tres ingredientes básicos: **CAPACIDAD, COMPROMISO Y ACCIÓN.**

- **UN PROFESIONAL CAPAZ.** Las capacidades son los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes.
- **COMPROMETIDO.** El segundo ingrediente del talento es el compromiso. Si las capacidades constituyen el sustrato básico del talento, el compromiso es el motor para que el profesional

aporte lo máximo posible y no se marche a otra compañía. La empresa, al igual que desarrolla las capacidades, también puede fortalecer el compromiso, motivando y pagando por ello.

- Y EL SÍNDROME DE LA ALMOHADA ASESINA. El último ingrediente del talento es la acción. En nuestra actual economía, la acción significa velocidad; la innovación es constante.

Puesto que no puede detenerse la evolución de la tecnología, lo mejor es posicionarse en primera línea, y hacerlo antes que otro.

## 6. Gestión del talento humano

La Gestión del Talento Humano es relativamente reciente, a pesar de que la administración de personas tiene sus orígenes en la Revolución Industrial. 2.1.

Concepto La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que Predomina en las organizaciones (<http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/nociones-gestion-talento-humano/nociones-gestion-talento-humano.pdf>, s.f.). Es contingente y situacional, pues depende de Aspectos como la cultura de cada organización o 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.

La gestión del talento humano considera a las personas como:



\*\* Diseño propio.

## **7. Impacto de la ética en el área de gestión del talento humano.**

En lo que a la definición de la ética se refiere, Cortina y Martínez sostienen que la ética es una rama de la filosofía que se dedica a la reflexión sobre la moral, por otra parte, es un tipo de saber que intenta construirse racionalmente, utilizando para ello el rigor conceptual, método de análisis y de explicación propios de la filosofía (Fernández Baptista, 2012).

Partiendo de esta premisa la ética se convierte en un comportamiento humano necesario para el bien propio y grupal , de esta forma se vuelve un componente fundamental tanto al momento de realizar la planificación estratégica de recursos humanos, como a la hora de llevar a cabo dichas estrategias, con el propósito de establecer mecanismos éticos de gestión, los cuales permitirían el pleno desarrollo operativo de los valores a lo interno de la empresa, fomentando así organizaciones en donde el clima organizacional favorezca el desarrollo del bien común.

## 8. Discusión

Posterior a la revisión de la literatura y con el ánimo de esclarecer la pregunta de investigación del presente trabajo, ¿Cuál es la importancia de la gestión del talento humano en el desarrollo empresarial? Es evidente el impacto que con el tiempo ha tenido el talento humano en el crecimiento y logro de objetivos empresariales, donde no solo se recalca la importancia del conocimiento de índole individual si no la capacidad de transmitir el conocimiento de forma grupal para facilitar el aprendizaje en pro de un objetivo común.

Así mismo, diversos factores han generado cambios de forma positiva en cuanto a la contratación, el reconocimiento individual y la búsqueda de conocimiento, donde la retención del personal más capacitado y con talento, posiciona a la empresa marcando una diferencia notoria en áreas de producción.

Así mismo, porque no pensar que el cliente interno es un participe activo de la empresa, capaz de generar ideas asertivas, estimulado por el beneficios de índole personal capaces de retenerlo, limitando de esta forma la fuga de talento impidiendo la competencia empresarial.

Definitivamente el capital humano es la razón de ser de toda empresa u organización, toda inversión que se haga en él, será retribuida por un empleado satisfecho con su sitio de trabajo el cual se volver su segundo hogar.

## **Conclusión**

- El talento humano es considerado como el recurso o potencial más importante para el desarrollo de cualquier tipo de organización.
- El capital humano organizacional, desarrolla su proyecto de vida alienando sus valores personales con los de la empresa en donde se desempeña donde la búsqueda de metas y objetivos se vuelven como propios.
- Valores, principios, actitudes, tecnología, políticas, misión, estrategias. Estos uniforman los comportamientos y la conducta.
- El Modelo de Competencias permite identificar, valorar, desarrollar y gestionar precisamente aquellas conductas de las PERSONAS de las cuales depende el ÉXITO de la EMPRESA.
- Potenciar el sentir en los recursos humanos de las organizaciones, el reflexionar sobre los sentimientos y emociones de cada uno de los miembros, como herramienta para evitar problemas que tienen su origen en el ámbito emocional.

## **REFERENCIAS**

Colmán, D. R. (s.f.). *La gestión del talento humano como factor clave para el desarrollo*. POBLACIÓN Y DESARROLLO

Gregorio Calderón Hernández, J. C. ( 2010). *Gestión humana en la empresa colombiana* . Cuad. Adm. Bogotá

Lacunza, R. (2002). *Dimensión Educativa de un Director de Recursos Humanos El desarrollo en la empresa, piedra de toque, dentro del marco de políticas de gestión y retención de RR.HH*

3C Empresa (Edición 19) Vol.3 – Nº 3 | Agosto – noviembre 2014, 131 - 146 Área de Innovación y Desarrollo, S.L. ISSN: 2254 – 337

Depósito Legal: PPX200102ZU2313 / ISSN: 1856-6189. Volumen 9 Edición No 1 – Septiembre 2011/Febrero 2012 – Año 2012

*Scientia et Technica* Año X, No 24, Mayo 2004. UTP. ISSN 0122-1701

<http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/8081/1/Notas%202.pdf>

Book Punto de vista.indb

Belamaric, R. A. (s.f.). *Capital Humano. Concepto e instrumentación*. Revista de trabajos científicos sobre diversas facetas de la sociedad cubana y latinoamerica.

Correa, L. J. (2007). *EL TALENTO HUMANO UNA ESTRATEGIA DE ÉXITO EN LAS EMPRESAS CULTURALES*. Revista EAN, 147-164.

<http://www.losrecursoshumanos.com/la-guerra-por-el-talento/>. (s.f.).

<http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/nociones-gestion-talento-humano/nociones-gestion-talento-humano.pdf>. (s.f.).

# ANEXOS.

## Buscar documentos

recursos humanos ▾

Buscar

### ▼ Filtros

#### Tipo de documento

- Artículo de revista (6.401)
- Artículo de libro (1.369)
- Tesis (790)
- Libro (782)

#### Textos completos

- Sí (4.883)
- No (4.459)

#### Materias

- Economía y empresa (2.946)
- Ciencias sociales (1.683)
- Psicología y educación (1.090)
- Ciencias jurídicas (996)
- Ciencias de la salud (849)
- Humanidades (511)
- Tecnologías (469)
- Geociencias. Medio ambiente (415)

[Mostrar más...](#)

#### Rango de años

- 2010 - 2019 (4.009)
- 2000 - 2009 (3.937)
- 1990 - 1999 (1.176)
- 1980 - 1989 (139)
- 1970 - 1979 (49)
- 1960 - 1969 (5)
- 1950 - 1959 (1)
- 1940 - 1949 (1)

[Mostrar más...](#)

#### Editores

- Ciss Praxis (329)
- Universidad Complutense (132)

9.342 documentos encontrados

◀ ◁ Página 1 de 468 ▷ ▶ 20 ▾ Orden: Relevancia ▾

**"Recursos humanos no viste de Prada":** (el drama de los recursos humanos)  
Carlos De Benito  
Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales, ISSN 1886-4244, N.º. 14, 2007, págs. 46-52

**Comunicación y recursos humanos:** Lenguaje corporal y recursos humanos  
Fernando Palomares  
Revista de comunicación, ISSN 1888-198X, N.º 5, 2008, pág. 14

**Comunicación y recursos humanos:** Lenguaje corporal y recursos humanos  
Fernando Palomares  
Revista de comunicación, ISSN 1888-198X, N.º 2, 2007, pág. 10

**Recursos humanos:** Un modelo para la gestión de los recursos humanos (III)  
Miguel Rechea Alberola, Ignacio Álvarez de Mon, Ubaldo de Pedro de Celis  
Gestión en la empresa familiar, ISSN 1575-2496, Vol. 3, N.º 20, 2001, págs. 44-53

**Recursos humanos**  
Eloy Montealegre Oliver, Mariano López Calero  
Ediciones Pirámide. ISBN 978-84-368-1858-1

**¿Qué son los recursos humanos?**  
Miguel Gutiérrez  
Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, ISSN 1510-4214, Año 2, N.º. 2, 1999, págs. 80-84  
Resumen

**Recursos humanos.**  
Maritcha Ruiz Mateos  
Humanes de Madrid : CEP, 2010. ISBN 978-84-6810-781-3

**Recursos humanos**  
coord. por Miguel Lamoca Pérez, Jesús A. Valero Matas [↗](#)  
Tecnos, 2005. ISBN 84-309-4335-8

**Recursos humanos**  
coord. por Jesús A. Valero Matas [↗](#)



Usuario

Contraseña

Entrar

[▶ Olvidó su contraseña](#)

[▶ Ventajas de registrarse](#)

[▶ Selección](#)

## Buscar documentos

Empresa, recursos humanos, talento humano, gestión, personal

Buscar

### Filtros

#### Tipo de documento

- Artículo de revista (6)
- Tesis (2)

#### Textos completos

- Si (5)
- No (3)

#### Materias

- Economía y empresa (3)
- Psicología y educación (2)
- Ciencias básicas y experimentales (1)
- Tecnologías (1)
- Ciencias sociales (1)
- Humanidades (1)
- Filologías (1)

#### Rango de años

- 2010 - 2019 (5)
- 2000 - 2009 (3)

#### Editores

- Impact Media Comercial S.A. (2)
- USB. Universidad Simón Bolívar (1)
- Universidad Politécnica de Cartagena (1)
- Universidad Politécnica de Guanajato (1)
- Universidad de Navarra (1)
- Ninguno (2)

#### Idiomas

- español (8)

8 documentos encontrados

Página 1 de 1 
  
 Orden: Relevancia

**Dimensión educativa de un director de Recursos Humanos: el desarrollo en la empresa, "Piedra de Toque", dentro del marco de políticas de Gestión y retención de RRHH**

Rosa Lacunza

ESE : Estudios sobre educación, ISSN 1578-7001, N.º. 2, 2002, págs. 167-180

Resumen | [Texto completo](#)

**Atraer, desafiar, reconocer, recuperar: cuatro miradas mexicanas sobre el talento**  
Horacio J. McCoy, Francisco Javier Millán, Sergio Barragán, Pedro Borda

Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 85, N.º. 9, 2007, págs. 66-73

Resumen

**Gestión del Conocimiento en la empresa bancaria: El caso BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria)**

Gonzalo Gallardo García

Investigación Universitaria Multidisciplinaria: Revista de Investigación de la Universidad Simón Bolívar, ISSN-e 1665-692X, N.º. 12, 2013, págs. 7-14

Resumen | [Texto completo](#)

**Propuesta metodológica para evaluar el grado de desarrollo de la innovación en pequeñas empresas aplicando la técnica del diagramador polar**

Rafael O. Sainz Zamora, Guadalupe Elizabeth Zermeño Padilla, Ángel Cruz Villa, Uziel Mejía Mendoza

UPGTO Management Review, ISSN-e 2007-977X, Vol. 1, N.º. 2, 2015 (Ejemplar dedicado a: MANAGEMENT REVIEW #2)

Resumen | [Texto completo](#)

**Contratos Psicológicos: Su Importancia en Tiempos de Crisis**

Yolanda Reyes Contreras, Inocencia María Martínez León

Anuario de Jóvenes Investigadores, ISSN 2386-3676, Vol. 7, 2014, págs. 87-89

Resumen | [Texto completo](#)

**Casi listos: cómo ascienden los líderes**

Dan Ciampa

Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 83, N.º. 1, 2005 (Ejemplar dedicado a: ...)

## Buscar documentos

Empresa, recursos humanos, talento humano, gestión, personal

Buscar

### Filtros

#### Tipo de documento

Artículo de revista (1)

#### Textos completos

Si (1)

#### Materias

Economía y empresa (1)

#### Submaterias

Economía y empresa. Generalidades (1)

Administración de empresas (1)

Marketing (1)

#### Rango de años

2010 - 2019 (1)

#### Editores

Universidad Politécnica de Guanajato (1)

#### Título de revista

UPGTO Management Review (1)

#### Latindex

Si (1)

1 documentos encontrados

Página 1 de 1
 

 20
 Orden: Relevancia

**Propuesta metodológica para evaluar el grado de desarrollo de la innovación en pequeñas empresas aplicando la técnica del diagramador polar**  
 Rafael O. Sainz Zamora, Guadalupe Elizabeth Zermeño Padilla, Ángel Cruz Villa, Uziel Mejía Mendoza  
 UPGTO Management Review, ISSN-e 2007-977X, Vol. 1, N° 2, 2015 (Ejemplar dedicado a: MANAGEMENT REVIEW #2)

[Resumen](#) | [Texto completo »](#)



Página 1 de 1

Tesis |  Libro |  Artículo