



**ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR DESDE LA GERENCIA PARA QUE LAS
PYMES MEJOREN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Presentado por:

SANTIAGO RUIZ MEDINA

Asesor:

LUIS EDUARDO GAMA DIAZ

PROYECTO DE GRADO

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ, 2018

Tabla de contenido

Contenido	
Introducción	4
Objetivo general.....	5
Justificación	6
Marco Referencial de la Gestión del Talento Humano.....	7
Marco teórico-conceptual	7
Importancia de la gestión del talento humano para la empresa	11
Gestión del talento humano en las PYMES	15
Estrategias a desarrollar en las PYMES para gestionar adecuadamente el talento humano.....	17
Conclusiones y recomendaciones	21
Referencias.....	23

Tema a desarrollar

El recurso humano en las empresas ha ido cobrando importancia en la medida en que se han desarrollado los diferentes sistemas de gestión, considerando este –el recurso humano– como elemento fundamental, evolucionando del enfoque tradicional al enfoque basado en los procesos, el cual cambió la concepción de los recursos humanos en la organización, ya que son los empleados quienes a fin de cuentas desempeñan, ejecutan o en general, gestionan cada una de las actividades o para el caso, los procesos en cada área constitutiva de la empresa, y quienes resultan ser el valor más importante de la misma (Kaplan y Norton, 2004), porque son los que generan y multiplican el valor de las compañías por medio del incremento de su productividad (Fernández, 2005, p. 14). Por lo anterior, el presente ensayo se centra en la Gestión del Talento Humano, de manera específica en las PYMES de la ciudad de Bogotá, ya que a pesar de la teoría y la relevancia que se le ha dado al tema en los últimos tiempos, son estas organizaciones las que aun presentan falencias al respecto. Por tanto, se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las estrategias que deben implementar las PYMES para mejorar desde la gerencia la Gestión de Talento Humano?

1. Introducción

El talento humano se refiere a los conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes de los empleados. Por lo tanto, gestionar adecuadamente este talento es esencial para contar con un personal con alto rendimiento y resultados satisfactorios, trayendo como consecuencia una mayor competitividad.

La competitividad de las PYMES depende de la calidad de su talento humano, es decir que una ventaja competitiva son las competencias de los empleados y el desarrollo constante de estas.

El objetivo de este documento es enfocarse sobre las pequeñas y medianas empresas brindando una visión real sobre la situación actual de la gestión del talento humano y cómo deben gestionarlo para que logren su crecimiento y consolidación posicionándose en el mercado.

El ensayo estará estructurado en cuatro partes. La primera correspondiente a la introducción. La segunda correspondiente al cuerpo, el cual a su vez, estará dividido en varios subtemas. El primero es un recorrido teórico, conceptual, contextual y normativo de lo que es la Gestión de Talento Humano, triangulando esta información con lo que esta gestión representa para toda organización, en particular para las PYMES. En el segundo subtema del cuerpo, se hará una puesta en contexto para el lector de lo que son las PYMES, su importancia para la economía y su organización interna, siendo esta, en la mayoría de los casos basada en el enfoque tradicional, es decir son organizaciones lineales. Aquí se hará un diagnóstico basado en la consulta de fuentes primarias y en fuentes secundarias, de los lineamientos que rigen la gestión de talento humano en estas pequeñas y medianas empresas. Y la tercera parte del trabajo corresponde al cómo, ya que a lo largo del ensayo se ha explicado qué es, para qué y el porqué de la Gestión de Talento Humano. Ahora, se hará la propuesta de cómo hacerlo, es decir, de algunas estrategias que deben considerar las PYMES para mejorar este aspecto. Por último, el lector encontrará las recomendaciones y conclusiones que tienen lugar luego de desarrollar el ensayo.

2. Objetivo general

Definir las estrategias que deben utilizar las PYMES para mejorar desde la gerencia la Gestión de Talento Humano.

3. Justificación

La creciente preocupación por alcanzar elevados niveles de competitividad organizacional hace que las empresas se preocupen de manera constante por cada uno de los elementos constitutivos de la misma, entendiendo así la importancia del recurso humano para las compañías, razón que determina la pertinencia de la construcción de un documento como el que ahora se propone, orientado no sólo a explicar la importancia de la Gestión de Talento Humano, sino a cómo hacerlo para que cualquier lector interesado, principalmente los CEO de las compañías, puedan implementar estrategias para la mejora de dicha gestión.

Por lo anterior, realizar un diplomado en alta gerencia y como ejercicio académico, elaborar un documento cuyo tema central es la Gerencia de Talento Humano y sus tres núcleos temáticos (Liderazgo, Gerencia de Talento Humano y Trabajo en Equipo), impactará no sólo el qué hacer académico del estudiante, sino que servirá para avanzar en el estado del arte sobre el tema.

4. Marco Referencial de la Gestión del Talento Humano

4.1 Marco teórico-conceptual

Se hará un recorrido teórico, conceptual, contextual y normativo de lo que es la Gestión de Talento Humano.

La teoría cuyos postulados sirven de referente para abordar el tema de la gestión del talento humano es la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. Esta es una teoría sobre la motivación humana, dicha teoría formula una jerarquía de las necesidades humanas y plantea que cuando las necesidades básicas se ven satisfechas se le presta atención a las necesidades más altas. Maslow definió las necesidades básicas de una manera jerárquica, colocando las más primordiales en la base de la pirámide y las más fundamentales en lo alto de la pirámide, a medida que las necesidades van siendo satisfechas surgen otras de un nivel superior

Por tanto a partir de esta teoría se puede establecer que una vez que los empleados de una empresa se sienten seguros en cuanto a su situación laboral, dejan de preocuparse por su estabilidad o permanencia en la empresa para aspirar a otras cosas, es decir, una vez estaban satisfechas las necesidades básicas, empiezan a parecer otras motivaciones. Una adecuada gestión del talento humano debe centrarse en descubrir que motiva al empleado y si lo que ofrece la empresa puede satisfacer esas motivaciones, ya que en la medida que las necesidades de la empresa compaginen con las del empleado y estas se puedan ver satisfechas el empleado se desempeñara mejor en su puesto.

La gestión del recurso humano de las organizaciones debe tener en cuenta que el compromiso de los empleados depende en gran medida de la satisfacción de sus necesidades, como afirma Maslow, “la satisfacción de una necesidad puede motivar a un comportamiento deseado.” (Chiavenato, 2000, pp. 28). Así mismo, la administración del recurso humano debe considerar que nivel o tipo de necesidades tienen satisfecha o insatisfecha sus empleados.

La buena contratación y gestión del talento humano aporta a las personas a satisfacer sus necesidades partiendo de la fisiología y llegando a la autorrealización. Para ello se debe entender la necesidad prioritaria de cada una de las personas.

Ahora bien, es importante definir que es talento para lo cual se usara la definición de la Real Academia Española de la Lengua (RAE) que abarca todas las áreas del concepto.

Según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), talento se refiere a “la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene 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.”

Entonces se puede entender talento como la capacidad de la persona para de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.

En este orden de ideas, se definirá talento humano para poder entender la importancia de gestionarlo adecuadamente.

“Es una visión proyectada del potencial humano a futuro, es decir la idea de sustentabilidad manifestada en el desarrollo individual de la persona en sus dimensiones espirituales, emocionales, racionales y fisiológicas e integradas de modo sinérgico al desarrollo organizacional”. (Louffat, 2012, pág. 02)

Los recursos humanos se pueden definir desde tres aspectos:

Recursos Humanos como departamento o unidad administrativa: Unidad u órgano de apoyo (staff), es decir, como unidad encargada de prestar el servicios de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc. del personal requerido en las diferente áreas de la organización (Garay, 2005, pp. 13).

Recursos Humanos como prácticas: en cuanto a la forma cómo se llevan a cabo los procesos relacionados con el personal desde su reclutamiento hasta la higiene y seguridad industrial.

Los Recursos Humanos como profesión: se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc. (Chiavenato I, 1999, pp. 54).

De manera general, el capital humano se puede definir como el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica.

El capital humano es definido por Carrero, Chacón, Pereira, Pérez, Rojas y Torres (2009, pág 15) como “la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad.”

Otro concepto, según Carrero, Chacón, Pereira, Pérez, Rojas y Torres (2009, pág 15) es “el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia.”

Según William B. Werther (2014, pág. 06) El concepto de capital humano consta de “habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades.”

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

El Talento Humano y el Recurso Humano son las personas con las que cuenta una empresa, independientemente de su razón jurídica, para lograr con los objetivos y metas de la misma.

En este sentido, hay que definir primero que es gestión para poder definir la gestión del talento humano. La gestión o gerencia es “un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo, preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir un organismo social productivo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que operan los organismos sociales productivos, guiándolo y adaptándolo por medio de una serie de políticas y estrategias de largo plazo.” (Rodríguez & Martínez, 2011, pág. 02)

La gestión del talento humano puede ser definida como:

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

La Gestión del Talento Humano según Carrero, Chacón, Pereira, Pérez, Rojas y Torres (2009, pág 21) es “un enfoque estratégico de distribución que procura la mejor elección, educación y organización de los trabajadores de cualquier rango jerárquico en una institución y busca su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento y así obtener el beneficio de todos.”

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

La administración del recurso humano tiene unos objetivos, según Chiavenato (2000), los más importantes son:

-Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

-Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

-Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

La gestión del recurso humano debe tener en consideración las relaciones entre las personas, las relaciones entre los grupos funcionales, las relaciones entre los grupos informales y las relaciones entre directivos y trabajadores de la organización. Sin duda, las organizaciones de éxito de las potencias mundiales, son aquellas donde la productividad no depende de un orden jerárquico, sino del compromiso de sus trabajadores y de la participación de ellos en el planteamiento de las metas y objetivos (Ministerio de Protección Social de Colombia, s.f., pp. 4).

4.2 Importancia de la gestión del talento humano para la empresa

Para darle mayor valor e importancia, las organizaciones ya no llaman a las áreas encargadas del manejo del personal, “Dirección de Recursos Humanos”, ni “Dirección de Talento Humano”, ni mucho menos “Dirección de Relaciones Industriales”, sino “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”, o “GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO”

Las organizaciones y la economía, actúan de manera dinámica para suplir las necesidades de la población, que cada día son mayores y de muy diferente índole. Por esta razón, las áreas de recurso humano de las empresas, atentas a los innumerables cambios de la sociedad de consumo, han experimentado cambio en sus estructuras y en las estrategias de gestión del talento humano para aportar al cumplimiento de sus objetivos.

Entre los objetivos de las ciencias administrativas se encuentra el concentrar su atención en el estudio del comportamiento humano y su rendimiento, porque se ha confirmado que el éxito de una empresa descansa en las actividades desarrolladas por las personas y la gran aportación de valor de este elemento a la organización. Por tanto, las empresas que aprendan a evaluar y a desarrollar las competencias de su personal estarán más capacitadas para afrontar los

continuos retos del entorno. Por ello, es importante desarrollar estrategias para la adecuada gestión del recurso humano que fortalezcan el talento de cada miembro de una empresa, a fin de tener desempeños que se vean reflejados en el logro de objetivos eficientemente (Chávez, 2012).

La gestión del talento tiene una gran importancia en muchos factores, dicha gestión, administrada de una manera eficiente y eficaz en todos sus componentes, nos lleva a consolidar el desarrollo de las operaciones y procesos, procesos como por ejemplo el de reclutamiento y selección, o bien sea de producción, logística y demás, como la imagen corporativa a la que pocas veces le prestamos atención, hasta que bajan los índices de productividad y valor.

De ahí, la importancia de que las empresas desarrollen planes capacitación del personal, provean herramientas que los hagan más eficientes y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia, creen un departamento de recursos humanos, y le den importancia a la comunicación constante con ellos para ayudar al desarrollo profesional del capital humano que integra la empresa, de esta manera los trabajadores se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la empresa (Carrero et al., 2009).

Las empresas funcionan en razón de la calidad de sus empleados, profesional y personal, dado que es un engranaje que está determinado por las relaciones que se establezcan con base en la estructura administrativa de la misma. No es posible separar el factor humano del empresarial dado que siempre se trabajará con personas lo cual lleva a buscar la mejor manera de integrar los objetivos empresariales con los personales y así conseguir la armonía y el equilibrio en el clima organizacional.

La globalización, los nuevos enfoques del desarrollo, las formas de mercados y demás condiciones exigen que las empresas adapten sus estructuras no solo en las áreas de producción o servicios sino también en los cambios hacia las necesidades de personal, sus relaciones internas que permitan estar en una constante evolución adaptativa a las demandas del mercado laboral y a las competencias del entorno.

Actualmente se considera a la gestión del talento humano como aquel proceso que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores. Frente a la globalización y la sociedad del conocimiento, el talento humano ahora

es considerado como una pieza clave en el desarrollo de las empresas, ha asumido una posición estratégica dentro de la empresa porque es quien permite la realización de las metas.

En este sentido, para las empresas es indispensable la formación del talento humano porque los efectos se verán reflejados a corto y mediano plazo en la productividad y la competencia frente al entorno, en el aprendizaje continuo. En este sentido, la capacitación al personal conlleva a mantener y establecer equipos de trabajos sólidos y comprometidos con la organización, la implementación de un sistema de gestión del talento humano en el desarrollo de las actividades diarias de los empleados, la formación debe darse desde las expectativas y necesidades del personal hasta las de las organizaciones; al trabajador hay que valorarlo lo suficiente como para merecer toda la atención de la organización, los análisis se evalúan mediante la identificación de análisis de puestos y acordes a las operaciones realizadas para ejecutar las tareas (Werther y Davis, 2000).

Es por todo esto que el desarrollo del talento humano es crucial para la adecuada gestión del talento humano. Los programas de formación, desarrollo y capacitación deben contribuir al fortalecimiento de los conocimientos y las competencias laborales; mejorar la calidad de vida laboral se verá reflejada en la calidad de la prestación del servicio laboral; el fortalecimiento en el desarrollo personal de los empleados permitirá mejorar el desempeño laboral creando el compromiso y el sentido de pertenencia hacia la empresa; el desarrollo de un programa de bienestar social fortalecerá y garantizará la ejecución de las capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias con el propósito de afianzar la eficacia personal, grupal y organizacional; el mejoramiento continuo deberá ser el pilar del desarrollo del talento humano que finalmente logrará el cumplimiento de la misión empresarial y metas institucionales (Werther y Davis, 2000).

Las empresas deben elaborar estrategias para el talento humano en miras de mantener a los empleados productivos y satisfechos en sus necesidades; las empresas deben ser atractivas para los empleados, deben prestar atención a los intereses de los trabajadores y satisfacer sus expectativas profesionales, laborales y personales. En este aspecto la cultura organizacional es muy importante porque direcciona los logros competitivos y la evolución del empleado en el mundo globalizado.

De forma tal, la gerencia del talento humano hoy en día ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino en la gente que en ella participa. Por eso las empresas y principalmente las PYMES deben replantear sus procesos, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y la misión del capital humano en ella (Carrero et al., 2009).

Es por ello que ahora las empresas deben implementar la Gestión por Competencias siendo una herramienta que se enfoca en el desarrollo del capital humano, desarrollando estrategias para aumentar el nivel de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa (Carrero et al., 2009).

La Gestión por Competencias favorece la comunicación entre los trabajadores y la empresa; desarrolla estrategias para involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal y profesional que potencialice su desempeño laboral (Carrero et al., 2009).

5. Gestión del talento humano en las PYMES

Actualmente las PYMES de Bogotá no le conceden la debida importancia a la gestión del talento humano, por ello la gran mayoría de las estas empresas hacen una mala selección del personal, escogen personal que no es idóneo para el cargo, cuentan con personal desmotivado y mal capacitado.

En gran parte esto se debe a que las PYMES de Bogotá no desarrollan un departamento de recursos humanos, lo cual representa una desventaja competitiva lo cual puede significar una disminución en las utilidades por tener empleados menos productivos y comprometidos debido a que no se gestiona apropiadamente el talento humano.

Por ende, las PYMES que no prestan la suficiente atención a su capital humano pueden no estar en capacidad de mantenerse en el mercado gracias a que no capacitan a los empleados antes de realizar sus actividades y posteriormente lo cual representaría disminuciones en el desempeño en la realización de sus funciones lo que tiene un impacto negativo en el crecimiento y sostenibilidad empresarial.

Las PYMES de la ciudad de Bogotá necesitan fortalecer su capital humano para lo cual deben, en primer lugar, concentrarse en la capacitación de cada empleado y en responder a sus deseos de superación; en segundo lugar, la empresa deberá planificar y planear el desarrollo profesional del talento humano para el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales. Esto a partir de la premisa de que el conocimiento de los empleados es el recurso más valioso para la empresa creando valor, y por ende crecimiento empresarial (Casas, 2015).

En tercer lugar, deben replantear sus procesos de reclutamiento, selección, evaluación y contratación de su personal con el fin de encontrar a la persona ideal para cada puesto específico, reuniendo la información suficiente sobre las habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes de los candidatos que se analizan mediante evaluaciones psicométricas para establecer el potencial y

las aptitudes que poseen las personas para desempeñarse en un determinado puesto (Carrero et al., 2009).

Además de ello, muchas de las PYMES no han implementado las nuevas formas de administración que están orientadas a la participación, trabajo en equipo, formación, comunicación y motivación entre otras; aún continúan las inclinaciones de administración hacia el mando y jerarquización, donde el personal es asumido como un medio para lograr los beneficios económicos que se pretenden.

De forma tal, es esencial que las PYMES gestionen el talento humano acertadamente lo que implica ubicar a las personas en puestos de trabajos adecuados, de acuerdo a sus habilidades y aptitudes para poder desarrollarlos y volverlos altamente eficientes y competitivos, la gestión del talento debe estar enfocada a que el personal sobresalga con sus trabajos, que puedan innovar y crear.

Una forma de gestionar adecuadamente el talento humano es que las PYMES empiecen a invertir en programas de desarrollo y administración del talento (cursos de mejoramiento profesional tales como cursos de calidad total y otros talleres) como una de sus más poderosas estrategias, la gente es sin duda el recurso más valioso que tiene una organización (Carrero et al., 2009).

6. Estrategias a desarrollar en las PYMES para gestionar adecuadamente el talento humano

Lo más importante es cómo desarrollar el potencial del personal contratado para no perder ese talento que con ellos viene y así poder crear valor en la empresa, es por ello que los gerentes de las PYMES deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo.

El desarrollo de la gestión del talento humano con el fin de lograr que el personal, labore con todo su talento, debe contemplar aspectos como: planeación, reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo del talento humano; clima y cultura organizacional, valores y políticas.

A continuación se van a proponer unas estrategias para que las PYMES estén en capacidad de reconocer, valorar, potenciar y retener su talento humano. En este sentido, las PYMES deberán:

- Planear adecuadamente las actividades que se van a desarrollar en cuanto al reclutamiento, selección y contratación, con el fin de poder adjudicar personal idóneo en los puestos que están libres o que en un futuro próximo lo estarán. Por lo tanto, la gestión debe iniciar con una cuidadosa planeación y una debida identificación, en el cual se deben planificar de manera detallada los pasos a seguir, para poder identificar claramente y desarrollar los factores que requieren la organización como: ¿Qué se necesita?, ¿para qué se necesita? Y ¿Cuándo se necesita? (Camargo, 2016).

Los procesos de reclutamiento y selección deben estar bien estructurados y contar con personas profesionales capacitadas en los temas de aplicación e interpretación de pruebas técnicas, psicotécnicas, entrevista de selección, evaluación por competencias y un criterio fuerte para seleccionar al mejor talento. También se deben tomar en cuenta las necesidades de la empresa, para poder reclutar y seleccionar el talento humano que verdaderamente le dé un valor agregado a la empresa (Noguera, 2015).

En el proceso de reclutamiento se deben elegir los candidatos con las características más cercanas posibles a los requerimientos de la vacante y posteriormente citarlos para el proceso de pruebas y entrevista donde se deben considerar las habilidades y competencias de los candidatos.

- Se debe hacer una descripción del lugar de trabajo en el que se resuman las habilidades, aptitudes, y conocimientos que necesita una persona para desempeñar el trabajo. Las características únicas que poseen los lugares de trabajo son el determinante objetivo para el reclutamiento del personal requerido. De ahí, que lo primero que se debe hacer es conocer las características de la vacante (Camargo, 2016).

En el proceso de selección del personal, el gerente del departamento de gestión del talento humano de la PYME, debe asegurarse de entrevistar y emplear el personal idóneo para el trabajo, para esto debe realizar una entrevista eficiente con el fin de conocer las actitudes de las personas entrevistadas que sean acordes a lo que la empresa está requiriendo.

La gestión de los procesos de reclutamiento y la selección son dos herramientas sumamente importantes, ya que generan valor empresarial a través de la adquisición de personal idóneo para todos los sectores de la empresa tanto de apoyo, operacional y/o administrativo.

- Las PYMES deben desarrollar estrategias de capacitación, aprendizaje y desarrollo con el personal nuevo de la empresa, que permita complementar los diversos conocimientos y experiencias que ellos traen consigo. De forma tal que se debe invertir en la capacitación y desarrollo del personal y de competencias profesionales, ya que este aspecto desarrolla una ventaja competitiva con respecto a la competencia (Camargo, 2016).

Con las capacitaciones se espera contar con empleados más preparados para la toma de decisiones basados en el conocimiento, con mayor confianza en sí mismos y orientación al desarrollo, empleados más satisfechos con sus funciones y puestos de trabajo, y disminución del mal desempeño.

Para realizar una capacitación lo primero que se debe hacer la PYME es un diagnóstico para identificar cuáles son los temas más relevantes y que se les debe dar prioridad. Posteriormente determinar cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar con la capacitación,

definir el plan de formación y analizar el costo-beneficio, realizar la ejecución y finalmente la evaluación de los resultados. Es importante desarrollar indicadores para medir los resultados de la capacitación y la efectividad lograda por estos programas (Noguera, 2015).

De la mano de esto se debe implementar un plan de desarrollo de competencias para lo cual es necesario hacer una planeación teniendo en cuenta todo lo que supone para los empleados. El objetivo es que por medio del desarrollo de competencias en los trabajadores no solamente se contribuya al mejoramiento continuo en búsqueda de la excelencia, sino que también sea una oportunidad para contribuir al desarrollo personal y profesional de todos los colaboradores de las empresas (Noguera, 2015).

-Las PYMES deben desarrollar una estrategia de motivación de los empleados puesto que esto crea un ambiente laboral respetuoso, sin discriminaciones y efectivo, ya que un personal seleccionado de manera eficiente, e idóneo, en permanente capacitación y motivado realiza las tareas operacionales de forma adecuada, brindando una atención a los clientes de manera eficiente.

Las estrategias de motivación deben concentrarse en motivaciones monetarias y sociales como un reconocimiento o la adquisición del algún bien material o pueden incluir capacitaciones en temas tales como liderazgo, trabajo en equipo, mejora continua. Más sin embargo, las motivaciones deben estar pensadas estratégicamente respecto a las expectativas de los trabajadores y a factores individuales y socioculturales, como también deben ser justas y acordes con las metas que se les propone alcanzar (Noguera, 2015).

- Un aspecto muy importante es la comunicación dentro de la organización que debe ser directa y verbal y considerarse como una estrategia importante. De forma tal, para que la comunicación sea efectiva debe contar con canales apropiados, mensajes exactos y claros y retroalimentación continua.

- Se debe promover la participación de los empleados en la toma de decisiones, en la solución de problemas, y en la formulación y ejecución de la estrategia empresarial en lo que la comunicación desde el nivel superior hasta el nivel inferior y viceversa tiene un papel importante porque mediante ella les debe llegar a los empleados toda la información necesaria para

desarrollar las actividades. A su vez es importante promover el trabajo en equipo para la solución de problemas o el diseño de propuestas novedosas.

- Proveer un ambiente acorde, con temperaturas adecuadas, con horarios para comer, descansar.

- Socializar la visión, misión e identidad lo que fortalecerá la cultura organizacional.

- Reconocer el cumplimiento de metas, progresos y logros de los empleados.

- Desarrollar en el área de talento humano la capacidad de cambio de la organización. El cambio necesita un líder para guiar las actividades que se deben realizar, y que transmita seguridad a los trabajadores. El éxito del proceso de cambio dependerá del correcto desarrollo de su gestión al interior de la organización, por ello es importante hacer una buena sensibilización, capacitaciones, planeación y verificación del cumplimiento de cada uno de los indicadores (Noguera, 2015).

7. Conclusiones y Recomendaciones

El talento es un elemento diferenciador frente a la competencia porque son quienes construyen conocimiento y lo transmiten, pero se necesita potencializar sus capacidades reconociendo sus intereses, habilidades, aspiraciones. De ahí, la importancia de implementar estrategias que promuevan la vinculación, desarrollo y motivación del personal idóneo.

La gestión del talento humano exige inversión permanente en este, en un proceso que le permita a los trabajadores ser capaces de pensar diferente, pensar lateralmente cuestionarse de porqué que se pueden o no hacer las cosas, permitiéndoles ser creativos para que puedan aportar ideas innovadoras generados valores agregados a la empresa.

El talento humano bien gestionado en las PYMES puede ser una ventaja competitiva capaz de proporcionar valor organizativo, y hacer que la PYME sea sostenible en el tiempo creciendo y siendo cada vez más rentable.

Se recomienda a las PYMES para mejorar la gestión del talento humano:

-Seleccionar al talento humano cuidadosamente de manera eficiente, mantenerlo en permanente capacitación, motivado y con actitudes que prevalecen dentro del marco del respeto y del servicio, de forma que labore de forma coordinada con la efectividad.

La vinculación del personal con el proceso de gestión del talento humano mediante el uso de estrategias que puedan dar a conocer las actitudes, habilidades y características de todo el personal, es la premisa para desarrollar un recurso humano proyectado al buen desempeño de los objetivos y fines organizacionales.

Empleados satisfechos tienen mejor desempeño. Por eso, se deben desarrollar actividades que promuevan el bienestar, felicidad, y desarrollo de los empleados para que los empleados se sientan a gusto en su trabajo y parte de la empresa. Actividades tales como actividades deportivas, celebración de días especiales, medios de comunicación internos, crear alianzas con el

SENA en programas técnicos y tecnólogos, programa de desempeño, oportunidades de crecimiento dentro de la compañía.

Para retener el talento humano, se recomienda a las PYMES dar garantías laborales para los empleados, pagar salarios justo, crear una cultura y clima organizacional favorable, tener una comunicación abierta con los empleados, evitar la sobrecarga laboral, etc., lo que aumentara el compromiso por parte de los trabajadores.

Referencias

- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. McGraw Hill.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores Competentes: Introducción, Reflexiones sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. España, Esic.
- Chávez, G. (2002). *Manual para el Diseño de Normas de Competencia Laboral*. México, Panorama.
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del *coaching* empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y gestión* no.33 Barranquilla Jan. /July 2012. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200007
- Chiavenato, I. (1999). *Gestión del personal: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. (13ª Ed). Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Mc. Graw Hill
- Chiavenato, I. (2003). *Reclutamiento de Personal*, McGraw-Hill *Administración de Recursos Humanos* (pp.173-250). México, Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Deming, E. (1986). *Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis*. Madrid, Díaz Santos S.A.
- Fernández, J. (2005). *Gestión por Competencias: Un Modelo Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos*. España, Pearson
- Fundación Universitaria Los Libertadores (2009). *Competitividad y Responsabilidad Social de Pymes en Bogotá: Investigaciones y Estudios*. Facultad de Ciencias Administrativas. Bogotá: La Universidad.
- Gitman, L. y Mcdaniel, C. (2007). *El Futuro de los Negocios*. México, International Thompson Editores, S.A.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas (2009). NTC 9001: 2008. Sistemas de Gestión de Calidad: requisitos. Bogotá: ICONTEC.

Kaplan, R. y Norton, David (2004). Cuadro de Mando Integral. Bogotá, Gestión 2000.

Levy-Levoyer, C. (2007). Gestión de las Competencias: Cómo analizarlas, Cómo Evaluarlas, Cómo Desarrollarlas. España: Gestión 2000

Pontificia Universidad Javeriana (2007). Situación de la Responsabilidad Social y Ambiental de la Empresa en las PYMES de Latinoamérica. Informe de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá: Javegraf.

Pulido, A. (2002). Manual de Calidad para Operarios. México. Limusa

Werther, B. y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. (5ª Ed.). México (México): Mc Graw-Hill.

Documentos en línea

Carrero, K. Chacón, J. Pereira, I. Perez, M. Rojas, A. Torres, E. (2009). El talento humano. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Disponible en <https://es.scribd.com/doc/16190329/Trabajo-Del-Talento-Humano>

Camargo, Q. (2016). Importancia de la gestión del talento humano en el desarrollo y sostenimiento de la imagen corporativa. Universidad Militar Nueva Granada. Disponible en <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14197/3/CamargoPolancoQuebinEnrique2016.pdf>

Casas, D. (2015). La calidad del talento humano en las PYMES como elemento diferenciador de competitividad. Universidad Militar Nueva Granada. Disponible en <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14055/2/La%20calidad%20del%20talento%20humano%20en%20las%20pyme%20como%20elemento%20diferenciador%20de%20competitividad.pdf>

Garay, M. (2005). Políticas y estrategias gerenciales para el desarrollo del talento humano en instituciones de crédito educativo en América Latina y el Caribe. Universidad de la Sabana. Disponible en www.apice.org.co/.../Francisco%20Rodriguez.doc

Louffat, E. (2012). Administración Del Potencial Humano. En E. Louffat, Administración Del Potencial Humano (págs. 26-29). Buenos Aires, Argentina: Cengage learning. Disponible en https://issuu.com/cengagelatam/docs/louffat_issuu_dcbcca7fe008df

Ministerio de Protección Social de Colombia. (s.f). Guía pedagógica: estrategias de comunicación, motivación y liderazgo orientadas al fortalecimiento del proceso de cultura organizacional. Disponible en www.minsalud.gov.co/.../Guia_estrategia_de_liderazgo.pdf

Noguera, J. (2015). La gestión del talento humano en las empresas colombianas. Una forma de hacerle frente al fenómeno de la globalización económica. Universidad Militar Nueva Granada. Disponible en http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13766/2/ENSAYO%20FINAL%20JOSE%20MARIA%20MARCOS%20NOGUERA%20ROSERO_PARA%20imprimir.pdf

Rodríguez, S. J., & Martínez, A. P. (2011). Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias. En S. J. Rodríguez, & A. P. Martínez, Fundamentos de gestión empresarial. México D.F: Mc Graw Hill.

Santiago Ruiz Medina

Firma del (la) Estudiante

Vo. Bo. Tutor de

Seguimiento

Código: d4012471

NOMBRE: Santiago Ruiz Medina

Correo electrónico: d0105296 @unimilitar.edu.co

Celular: 3217179938

Formato aprobado por el Comité de Opciones de Grado de la Facultad de Estudios a
Distancia – UMN