

Dirección y administración del talento humano: un enfoque estratégico

Irma Yolanda Garrido Bayas



ESPOCH
2024

**DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO:
UN ENFOQUE ESTRATÉGICO**

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO: UN ENFOQUE ESTRATÉGICO

Irma Yolanda Garrido Bayas



**Decanato
de Publicaciones**



esPOCH

**Dirección y administración del talento humano:
un enfoque estratégico**

© 2024 Ing. Irma Yolanda Garrido Bayas, MsC.

© 2024 Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Panamericana Sur, kilómetro 1 ½
Decanato de Publicaciones
Riobamba, Ecuador
Teléfono: 593 (03) 2 998-200
Código Postal: EC0600155

Aval ESPOCH

Este libro se sometió a arbitraje bajo el sistema de doble ciego
(*peer review*)

Corrección y diseño:
Editorial Politécnica ESPOCH

Impreso en Ecuador

Prohibida la reproducción de este libro, por cualquier medio,
sin la previa autorización por escrito de los propietarios del
Copyright

CDU: 658.3

Dirección y administración del talento humano: un enfoque estratégico

Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Decanato de Publicaciones, Año 2024

195 pp. vol: 1 17 x 24 cm

ISBN: 978-9942-45-152-1

1. Personal. Relaciones humanas en la empresas

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I	12
1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	12
1.1. Consideraciones generales	12
1.1.1. Antecedentes históricos	13
1.1.2. Papel de la gestión del talento humano	15
1.1.3. Puntos clave en la gestión del talento humano	15
1.2. Paradigmas y teorías sobre la Gestión del Talento Humano.	16
1.3. La Función de la Gestión del Talento Humano	20
1.3.1. ¿Por qué es importante la gestión humana?	20
1.3.2. Funciones de la gestión humana	21
1.3.3. Tipos de indicadores de las funciones de gestión humana	25
1.3.4. ¿Cómo agilizar la gestión humana?	26
1.4 Objetivos de la Gestión del Talento Humano	27
1.5. El Reto de la Competitividad en la Gestión del Talento Humano.	28
1.6. Las TIC en la Gestión del Talento Humano	30
1.6.1. Importancia de las TIC en la gestión de talento humano	32
1.6.2. TIC para empresas en la gestión de talento humano	33

CAPÍTULO II	41
2. ORGANIZACIONES Y TALENTO HUMANO	41
2.1. Consideraciones Generales	41
2.2. Beneficios que proporciona la gestión de talento humano en una empresa	42
2.3. Modelos de Gestión del Talento Humano	43
2.3.1. Holocracia	45
2.3.2. Sociocracia	46
2.3.3. Organización plana u horizontal	46
2.3.4. Organización de desarrollo deliberado	47
2.3.5. Inner source'	47
2.3.6. Organizaciones exponenciales	47
2.4. Cambio Organizacional y Gestión de Cambio en las Organizaciones	48
2.4.1. ¿Qué es la gestión del cambio?	48
2.4.2. La naturaleza del cambio	49
2.4.3. Factores del cambio	51
2.4.4. Modelos de Gestión de Cambio	55
2.5. El Rol de la Dirección del Talento Humano en las Organizaciones Complejas	62
CAPÍTULO III	66
3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	66
3.1. Consideraciones Generales	66
3.2. Ventajas de la planificación estratégica de recursos	67
3.3. Planificación estratégica de la Gestión del Talento Humano, conceptos y otros	69
3.4. Organización	73
3.5. Proceso de la planificación estratégica de recursos humanos	75
3.6. Identificación pronóstica de necesidades de capital humano	84

3.7 Métodos de uso frecuente para proyección de demanda de RRHH	86
3.8. Caracterización inventario del capital humano	87
CAPÍTULO IV	93
4. SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO	93
4.1. Consideraciones generales	93
4.2. Objetivos de la selección de personal	94
4.3. Planeación de la selección	94
4.4. Proceso de selección	95
4.5. Fuentes de reclutamiento	97
4.6. Descubrir y fidelizar el talento: reclutamiento 2.0	98
4.7. Evolución: el nuevo escenario de los Recursos Humanos	99
4.8. Mejores prácticas	100
4.9. Estrategias relevantes	104
4.10. Herramientas digitales	106
CAPÍTULO V	113
5. LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS	113
5.1 Consideraciones generales	113
5.2. ¿Qué son las competencias laborales?	114
5.3. Tipos de competencias laborales	114
5.4. Competencias laborales básicas	114
5.4.1. Clases de competencias laborales básicas	115
5.5. Tipos de competencias laborales: competencias específicas	116
5.6. Competencias Laborales más demandadas	117
5.7. ¿Qué es el modelo de gestión por competencias?	119
5.8. Gestión del desempeño por competencias	123
5.8.1. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias	125
5.8.2. Beneficios de la gestión por competencias para tu empresa	126

CAPÍTULO VI	133
6. COMPENSACIÓN LABORAL Y MOTIVACIÓN	133
6.1 La importancia de la compensación para el trabajador	133
6.2. La motivación	134
6.2.1. Concepto de motivación	135
6.3. Teorías de la compensación	136
6.4. Conducta del individuo ante la percepción de inequidad	142
6.5. Cómo lograr la motivación de los empleados a través del pago por desempeño	143
6.6. Beneficios del pago por desempeño	144
6.7. Beneficios de un programa de pago por desempeño	145
6.8. La ética de los responsables de administrar la compensación	146
6.9. Los incentivos laborales	148
6.9.1. Incentivos laborales interpersonales	151
6.9.2. Incentivos laborales de desarrollo profesional	153
6.9.3. ¿Cómo elegir los mejores incentivos para empleados?	153
6.9.4. ¿Cuál es el riesgo de un programa de incentivos mal diseñado?	154
CAPÍTULO VII	158
7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	158
7.1. Consideraciones generales	158
7.2. Objetivos de realizar una evaluación del desempeño de empleados	159
7.3. Ventajas de la evaluación del desempeño laboral	159
7.4. Importancia de la evaluación del desempeño laboral	160
7.5. Métodos de evaluación de desempeño laboral	162
7.5.1. Evaluación unidireccional	163
7.5.2. Autoevaluación	163
7.5.3. Evaluación de 360 grados	163
7.5.4. Aspectos para medir en una evaluación del desempeño	164

7.6. ¿Cómo hacer una evaluación de desempeño laboral?	165
7.6.1. Buenas prácticas para la implantación de la evaluación	168
CAPÍTULO VIII	172
8. HERRAMIENTAS CLAVE PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ORGANIZACIONES COMPLEJAS	172
8.1. Liderazgo vinculado a la gestión del Talento Humano	172
8.2. Cualidades de los líderes con propósito	173
8.3. La Comunicación en el marco de la Dirección de la Gestión del Talento Humano	175
8.3.1. Aspectos de la comunicación para que sea un punto fuerte y no una debilidad en la organización	176
Glosario	181
Bibliografía	190

INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy no son las mismas que ayer, los cambios vertiginosos, donde la adaptación al mercado, la presencia de competidores a nivel mundial, cambios tecnológicos entre otros factores, exigen a las empresas para ser competitivas a repensar sus estrategias de producción y consiguientemente la forma de manejar su personal y a exigir cada vez mas de sus colaboradores; es decir, personal que dispongan de las competencias necesarias que garanticen la realización de sus tareas con eficiencia, capaces de resolver problemas en sus quehaceres diarios. En la medida en que una empresa sea capaz de crear valor para sus profesionales alcanzara el éxito en sus organizaciones a través del capital intelectual, permitiendo además alcanzar sus objetivos organizacionales.

En este contexto, el presente libro que es el fruto de la experiencia profesional tiene como objetivo desarrollar diversos métodos, técnicas y procedimientos modernos de gestión de talento humano, que permita a investigadores y estudiantes aplicarlas y de este modo captar para sus empresas personas con competencias, conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que contribuyan a alcanzar los objetivos empresariales. De ahí que se encuentra estructurado de la siguiente manera:

El capítulo I está dedicado a dar conceptos sobre la de la gestión del talento humano, sus objetivos, importancia, evolución histórica del talento humano, y la utilización de tecnología utilizada para el diagnóstico, proyección y control de la GTH.

El capítulo II que contiene las Organizaciones y Talento Humano comprende la organización del trabajo como partida para la realización del análisis y descripción de los puestos de trabajo base para generar los perfiles de un puesto de trabajo; parte del inventario de personal debido que hay que conocer las personas que dispone la empresa y que pueden ocupar nuevos puestos de trabajo que constituyan el referente para aplicar el resto de los subsistemas.

El capítulo III. trata sobre la planificación estratégica de recursos humanos y su optimización en aras de alcanzar los objetivos organizacionales, considerada

como una actividad rectora de la GRH en donde se resaltan las tendencias actuales de la gestión del TH.

En el capítulo IV encontraremos la Selección del Talento Humano que está centrado en técnicas modernas que permitan las empresas encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado. Pero ¿qué significa adecuado? Para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales, o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano; así como, la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal y en la cual la elección de la persona adecuada para un puesto y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio y, asimismo a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera a los propósitos de organización.

En el capítulo V se aborda el tema de la Formación destacando las características de la organización que aprende. La formación es una inversión y no un costo. La formación se identifica con la educación, capacitación que la empresa hace a su personal.

El capítulo VI aborda la compensación y motivación laboral como estímulo al trabajo realizado a través de la compensación salarial y la motivación concebida como la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización.

En el capítulo VII se trata sobre la evaluación del desempeño laboral por competencias y el desempeño estratégico organizacional.

En el capítulo VIII profundiza en el uso de las Herramientas Claves para la Gestión del TH, quienes permiten a las empresas alcanzar sus objetivos.

CAPÍTULO I

1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Objetivos del capítulo

- Conocer: los aspectos generales de la Gestión del Talento Humano para generar conocimiento y aprovecharlo en beneficio de las organizaciones.
- Identificar: la función de la Gestión de Talento Humano para implementar en las diferentes organizaciones de las cuales se pueda hacer parte.
- Analizar: los objetivos de la Gestión del Talento Humano para fusionar los de forma empresarial.
- Cuestionar el reto de la competitividad en la Gestión del Talento Humano para incrementar valor a la gestión empresarial.
- Presentar las diferentes TIC utilizadas en la Gestión del Talento Humano para acoplar los procesos tradicionales a las nuevas tecnologías.

“Los equipos altamente competitivos y exitosos se caracterizan básicamente por cuatro elementos: tienen la meta y el resultado esperado muy claros, se autorregulan, manejan excelentes relaciones y finalmente, buscan siempre aprender y crecer”
Dave Ulrich – líder mundial en gestión del talento.

1.1. CONSIDERACIONES GENERALES

A lo largo de la historia, la gestión del talento humano en el mundo empresarial ha experimentado muchos cambios tras el desarrollo económico y las tendencias administrativas de acuerdo con su concepción y valoración desde una visión operativa.

Rodríguez (2018) la gestión del talento humano hace referencia al proceso que desarrolla, atrae e incorpora nuevos integrantes y además retiene a los colaboradores dentro de las empresas (p.53). La gestión del talento humano se centra en destacar a aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto de trabajo. También se le conoce como gestión del capital humano o gestión de recursos humanos. Este enfoque del manejo del recurso humano de una organización busca no solo emplear al personal más calificado y valioso, sino también se concentra en la retención.

¿Por qué? Pues la razón es bastante simple. Dado que los procesos de reclutamiento y selección, de desarrollo y capacitación son tan costosos para una empresa, es importante colocar al individuo en una posición donde sus habilidades sean óptimamente utilizadas.

1.1.1. Antecedentes históricos

El término gestión de talento humano fue acuñado por primera vez en el año 1997 por McKinsey & Companys luego de realizar varios estudios sobre los recursos humanos. Posteriormente, este concepto fue popularizado por David Watkins, de la empresa *Softscape*, quien en 1998 lo publicó en uno de sus artículos y alcanzó gran resonancia internacional.

David Watkins (1998) definió el talento humano como aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización.

A grandes rasgos y sin entrar en aspectos teóricos, la evolución de la función de recursos humanos ha seguido las siguientes etapas:

- **Etapa administrativa**

Esta etapa se extiende hasta finales de los años cuarenta en Europa y se caracteriza por su clara orientación a la mejora de la productividad.

Está marcada por la disciplina y el control del trabajo y presenta un enfoque fundamentalmente burocrático.

- **Etapa de gestión**

En los años cincuenta se asume en Europa la importancia de los aspectos psicológicos y sociológicos en la actuación de las personas en el entorno laboral. Se introduce la aplicación de técnicas de psicología industrial en la gestión de recursos humanos (retribución, selección, valoración de puestos, etc.). Esta etapa se denomina también la de las «relaciones humanas».

- **Etapa de desarrollo**

Se consideran los trabajadores como la base de la empresa y como recursos que hay que mejorar. Se habla de comunicación, participación, motivación, etc. Surge en los años setenta en Europa. Es la etapa del «desarrollo organizacional».

En esta época también empiezan a introducirse las técnicas de negociación colectiva y adquiere gran auge el aspectos jurídico y laboral (hay autores que se refieren a esta etapa como la etapa de las relaciones laborales).

- **Etapa de concienciación estratégica**

A partir de los años ochenta en Europa se tiene en cuenta en el diseño de las políticas de recursos humanos la estrategia de la empresa y, a su vez, para definir esta estrategia se considera la información relativa a los recursos humanos.

Se empieza a dejar de considerar al personal como un coste para hacerlo como un valioso recurso.



Figura 1.1: Etapa evolutiva de la concepción de los recursos humano

Fuente: Garrido, Y. (2022).

1.1.2. Papel de la gestión del talento humano

Los gestores del talento humano se ocupan de desarrollar e incorporar a su empresa a aquellos trabajadores que se consideran tienen más talento y que se espera que lleven a cabo un mejor desempeño de sus funciones. Son, en definitiva, una figura muy valiosa para potenciar el talento de los empleados.

En 2001, los precursores de este término Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod, publicaron el libro «La guerra por el talento» (*War for talent*), en este libro explican tres postulados de la gestión del talento humano, a saber:

- La gestión del talento humano tiene una importancia estratégica decisiva para las organizaciones.
- La guerra por el talento es un hecho que se acrecienta en etapas de dura competencia entre empresas.
- La competitividad aumenta en lo referente a los procesos de atracción y retención de candidatos cualificados cuyo desempeño se valore como productivo.

1.1.3. Puntos clave en la gestión del talento humano

El área de gestión del talento humano debe identificar a sus clientes internos, mapear sus requerimientos y realizar un seguimiento permanente a su estado de satisfacción con base en la prioridad organizacional para poder reorientar o adaptar su modelo de gestión en aras de cumplir con calidad los requerimientos de sus clientes internos.

Las partes clave en la gestión del talento humano pueden resumirse como:

Reclutamiento: proyección estratégica y la planificación de RRHH para el acceso y retención del talento; y el reclutamiento efectivo del talento basado en un diseño de *employer branding*.

Incorporación a la empresa: este proceso permite a los nuevos empleados a convertirse en miembros productivos de la organización y debe venir de la mano de un plan estratégico para alcanzar las metas y los objetivos.

Desarrollo de actividades orientadas a objetivos que mejoran la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador.

Evaluación de 360°: Esta herramienta proporciona a los líderes la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas.

Programas de reconocimiento e incentivos: Es un método para reconocer y motivar a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, al éxito de la organización.

Definición de competencias, identificar los comportamientos, características, habilidades y rasgos de personalidad que poseen los empleados con éxito. Y finalmente la retención, que implica un esfuerzo sistemático centrado no solo en la retención del recurso humano de una organización, sino también un esfuerzo por crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención.

En Ecuador, desde hace varios años se ha venido manifestando una tendencia, tanto en medianas y grandes empresas, en la que los ejecutivos de recursos humanos tienen cada vez más protagonismo en la toma de decisiones organizacionales, y en la gestión estratégica de personas alineadas a objetivos empresariales.

La captación y retención del talento humano es una estrategia fundamental para las empresas competitivas y que están en constante crecimiento. El recurso humano - los colaboradores- desempeñen un papel importante en la empresa e incrementan su valor. Una organización con talentos es más competitiva y dispuesta a enfrentarse a nuevos retos.

1.2. PARADIGMAS Y TEORÍAS SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

En la película «Paradigma», del Joel Barker, hay una escena donde un joven conductor que se desplaza por un camino poco transitado, al salir de una curva se encuentra con otro vehículo conducido por una mujer que viene en dirección contraria y por el carril del joven, la mujer le grita «cerdo», inmediatamente el joven responde:

¡Vaca! seguro de haber respondido ante semejante ofensa. Continúa el camino y en la siguiente curva choca contra un cerdo. Dice en autor: «en el futuro muchos nos seguirán gritando ¡cerdo!».

Eso son los paradigmas, estructuras mentales, conjunto de creencias que consideramos ciertas y que nos conducen a pensar y actuar de determinada manera, a resolver problemas.

En los últimos años muchos paradigmas han cambiado. Tradicionalmente se había considerado la Física como la ciencia por excelencia por contar con métodos precisos, mediciones exactas, y por poder predecir el comportamiento de los cuerpos físicos y en general por todo el conocimiento que la rodea. No obstante, con la aparición de la física cuántica, las cosas han cambiado rotundamente. Hoy encontramos una nueva forma de entender el universo: una mezcla de física, espiritualidad y religiones (McTaggart, 2006; 2008) todo en un solo cuerpo de conocimiento. Han empezado a quedar atrás muchos de los axiomas y principios de la física Newtoniana (Braden, 2006).

Estos cambios en paradigmas también han llegado a la medicina y en general el área de la salud. Disciplinas que hasta hace unos años eran menospreciadas o incluso catalogadas de esotéricas, como el Reiki y la Sanación Pránica, para citar solo dos ejemplos, hoy son aceptadas por la Organización Mundial de la Salud, como métodos complementarios a la medicina tradicional. Existe un nuevo paradigma denominado medicina cuántica e incluso algunos comienzan a hablar de la psicología cuántica Goswani (2008), Church (2008). Hace solo dos o tres décadas los médicos bioenergéticos no hacían parte del Sistema de Salud y en la actualidad son aceptados e, incluso, en algunos casos recomendados por médicos clásicos.

Disciplinas como la administración o la gerencia, poco han cambiado en su forma original Taylorista (centrada en la eficiencia) y en Weber (focalizada en la estructura burocrática y su correspondiente uso del poder jerárquico). El sistema sigue siendo prácticamente el mismo, como lo expresan ampliamente Hamel y Breen, (2009). Es cierto que la administración moderna ha logrado descomponer actividades complejas en pasos pequeños y repetibles, hacer cumplir unos procedimientos operativos normalizados, medir los costos y las utilidades, coordinar los esfuerzos de miles de empleados y sincronizar las operaciones a escala global, aunque el precio que se ha debido pagar ha sido excesivamente alto en términos de costos para el talento: ha convertido a las personas en seguidoras

de instrucciones simples, cumplimiento de normas y procedimientos, obedientes ciegos de los superiores y a cambio han perdido capacidad de aporte, entrega, compromiso, libertad y creatividad. Es decir, al crear el paradigma ideal de la gerencia, las personas no han hecho otra cosa que comportarse de acuerdo con este. Sin embargo, la concepción que aún se tiene de la organización corresponde con una imagen mecanicista, se cree que descomponiéndola en partes se comprende el todo, se habla de áreas, departamentos, secciones, entre otras. Los gerentes creen que esas áreas independientes operan en un entorno estable y predecible, cuando en realidad, es una sola organización que interactúa permanentemente con todas sus partes en un entorno caótico. Es interesante notar cuán Newtonianas son la mayoría de las organizaciones, con el énfasis puesto en estructura y partes (Wheatley, 2017).

Las organizaciones de hoy se desenvuelven en un entorno que en lugar de ser predecible y controlable, se comporta de manera caótica. En la actualidad, las organizaciones son concebidas como sistemas complejos autodeterminados, donde se concibe que las personas no se comportan solo bajo principios económicos y racionales, sino que van cambiando su conducta al aprender de sus experiencias en forma colectiva, organizaciones que se mueven al límite del caos, (Gallardo, 2018). Cuán diferente es hoy la realidad comparada con las de principios del siglo pasado cuando se generaron las teorías administrativas que aún imperan en muchas organizaciones.

La Gestión Humana tampoco ha sido la excepción. Muchos de los conceptos, principios, acciones, procesos y estructuras de esta área datan de las primeras décadas del siglo pasado; los procesos de selección de personal son muy similares a los utilizados por primera vez en los Estados Unidos para identificar a los soldados más idóneos para participar en la segunda guerra mundial, los conceptos de bienestar y satisfacción de los empleados, las teorías de la motivación y de las necesidades humanas, por citar solo algunos. Otros elementos, considerados por algunos como más recientes, tales como las competencias, aparecen por primera vez al inicio de la década de los setenta (Ospina, 2006) y en muchas organizaciones aún no se utilizan y en otras tantas que sí, poco han contribuido al logro de la estrategia.

En general las prácticas de Gestión Humana actuales, si bien es cierto han mejorado mucho y son más eficientes, poco lo han hecho en efectividad y la innovación en estas es escasa y poco han contribuido a la renovación de las organizaciones y a

la adaptación a un entorno que cambia con rapidez en medio de una competencia cada vez mayor y más agresivo. La estructura del área de Gestión Humana ha sido básicamente la misma Durante los últimos treinta años (Hall, 2008) y está diseñada para producir y gestionar programas, no para generar resultados.

De acuerdo con Lawler (2018), en 1995 los ejecutivos de Gestión Humana reportaron que el 77% del tiempo lo dedicaban a labores administrativas, el mismo estudio se repitió en 2004 y los resultados fueron los mismos. Este autor reporta que cerca del 75% de los gerentes de línea de las compañías estudiadas, consideran que Gestión Humana no es un buen socio al momento de la formulación e implementación de la estrategia. En muchas organizaciones se dice que las personas son el activo más importante, no obstante, de acuerdo con Hall (2008) solo el 9% de los líderes de Gestión Humana reportan que su compañía es efectiva o muy efectiva en conectar las prácticas de Gestión Humana con el desempeño de la organización y luego se pregunta, ¿cómo es que la variable más importante de una empresa está tan pobremente gestionada? Posteriormente este mismo autor señala que de acuerdo con estudios realizados por la empresa de consultorio accenture en 2006, solo el 5% de los directores generales de las compañías estaban satisfechos con el funcionamiento del área de Recursos Humanos. De igual manera, cita a “*The Economist’s 2006 CEO Briefing*”, donde se señala que Recursos Humanos son la función menos importante para las empresas y la penúltima en importancia para el logro de los resultados de los negocios en los próximos tres años. luego concluye,

¿cómo la variable más importante para el éxito de los negocios está siendo gerenciada por el área menos efectiva de la empresa? Estas investigaciones y lo que se evidencia en las organizaciones deben llevar a Gestión Humana a replantearse lo que está haciendo y lo que debería hacer en el futuro. Por tanto, el área requiere de nuevos paradigmas que le permitan:

- Contribuir con la formulación y ejecución de la estrategia.
- Asumir nuevos retos con los empleados.
- Desarrollar un perfil para los directivos y profesionales del área.
- Medir el aporte de Gestión Humana a los resultados de la organización.
- Orientarse hacia la comunidad y la responsabilidad social.

1.3. LA FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión humana son aquellas estrategias y métodos pensados y aplicados para atraer nuevo personal y ayudar a las empresas sacar el máximo rendimiento de su capital humano, teniendo en cuenta el talento de cada componente con la finalidad de potenciarlo para que pueda aportar a la organización, generando una sinergia de conocimiento e integración de recursos que favorezcan a la empresa (Artigas, 2018, p.25).

La gestión humana se fundamenta en aspectos como la atracción, el desarrollo y la motivación para lograr que los grupos de trabajo den su máximo rendimiento y, a su vez, mejoren su relación con la organización. Esto deriva en una serie de estrategias a través de las que la empresa tiene un equipo de trabajo competitivo, que cuenta con los recursos y las aptitudes necesarias para aportar lo mejor de sí, y a su vez, se evita la fuga de talento (Artigas, 2018, p.25).

Cada vez está más las empresas están conscientes que para incrementar la productividad hay que cuidar todas y cada una de las fases por las que atraviesa un profesional.

En esta obra se trata de explicar cada una de las etapas y explicar cómo la tecnología puede dar ese factor extra para ayudar a los departamentos de recursos humanos a cuidar el flujo de cada profesional.

1.3.1. ¿Por qué es importante la gestión humana?

Para alcanzar los mejores resultados laborales y profesionales es necesario que el capital humano de la empresa se sienta cómodo y valorado. En ese sentido, a través de la gestión humana se establecen métodos y estrategias para que cada empleado se sienta motivado a exponer su talento (Bonilla, 2018, p.25).

De esa manera se fomenta valores como el compromiso, la empatía, la integración entre los miembros de trabajo, la competitividad y la búsqueda de objetivos comunes. la gestión humana permite una gerencia óptima de las capacidades de los grupos de trabajo, fortalece la cultura organizacional y propicia un clima laboral grato para el desarrollo de los profesionales de la compañía.

Para ello, es necesario establecer programas de fortalecimiento e integración a través de los cuales se mejore las habilidades naturales y profesionales de los empleados y, a su vez, se fomente la integración interpersonal en el equipo de trabajo. El fin de esto es incrementar la productividad y que las personas se sientan reconocidas y un clima laboral agradable.

Además de estos aspectos, a través de la gestión humana se descentraliza tareas, funciones y designar responsabilidades específicas a otras áreas. El área de gestión humana funciona como una un sector de soporte en la gerencia y cuidado del personal de trabajo.

1.3.2. Funciones de la gestión humana

La meta principal consiste en garantizar la disponibilidad de las personas idóneas para los puestos de trabajo adecuados, de modo que los objetivos de la organización se alcancen con eficacia. No obstante, esto se puede desglosar en varios subobjetivos:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus metas de forma eficaz y eficiente, proporcionando empleados competentes y motivados.
- Utilizar eficazmente los recursos humanos disponibles.
- Aumentar al máximo la satisfacción laboral y la autorrealización de los empleados.
- Desarrollar y fomentar la calidad de vida laboral.
- Implementar políticas y comportamientos éticos.
- Establecer y mantener relaciones satisfactorias entre los empleados y la dirección.
- Conciliar los objetivos individuales y grupales con los objetivos de la organización.
- Realizar las gestiones administrativas y normativas pertinentes de cara a cumplir con estas finalidades.

Siendo así, las funciones de la gestión humana son:

1. Planificación y organización de los Recursos Humanos

La planificación consiste en definir claramente la dirección deseada de las actividades empresariales. Es un proceso que tiene como objetivo establecer las metas de la empresa y desarrollar las políticas y programas necesarios para alcanzarlas. Del mismo modo, la gestión de recursos humanos también se ocupa de la organización, un proceso mediante el cual se determina la estructura y los puestos de trabajo, lo que implica asignar a cada empleado una tarea específica, establecer departamentos, crear canales de comunicación y coordinar el trabajo de los equipos, entre otras funciones.

2. Reclutamiento y selección de personal

Otra de los cometidos de la Gestión de Recursos Humanos consiste en atraer a las personas para que trabajen en la organización y seleccionar a los mejores candidatos para el puesto, gracias a las estrategias de reclutamiento, selección, colocación y contratación adecuadas. Una vez que los candidatos se presentan, el proceso de selección consiste en elegir a los mejor cualificados y con mayor potencial para su contratación.

De querer captar el mejor talento lo más recomendable será adquirir un *software* de selección.

3. Gestión del rendimiento

La gestión del rendimiento es esencial para garantizar que los trabajadores sigan siendo productivos y estén comprometidos con su trabajo. Una buena gestión del rendimiento implica un buen liderazgo, la fijación de objetivos claros, una retroalimentación abierta y la toma de medidas necesarias para mejorar el rendimiento. Una de las mejores maneras de construir una fuerza de trabajo sólida es a través del aprendizaje, el desarrollo y la utilización de las herramientas y los sistemas adecuados.

4. Aprendizaje, desarrollo y formación de los empleados

Se trata de un proceso de mejora de los conocimientos, las habilidades, las aptitudes y los valores de los empleados, a través de la planificación, la formación y la evaluación, para que puedan desempeñar su trabajo con mayor eficacia. La eficacia y el rendimiento del personal son dos elementos importantes en los que hay que trabajar para lograr los objetivos de cualquier organización.

5. Mejorar la trayectoria profesional

Mostrar a los empleados cómo su ambición puede alinearse con el futuro de la empresa es una forma excelente de comprometerles y retener el talento. lo que para la organización supondrá una mejor planificación de la sucesión, un incremento de la productividad y la consolidación de una cultura empresarial fuerte.

6. Evaluación de funciones y clasificación de los puestos profesionales

Realizar una evaluación de las funciones y clasificar los puestos profesionales es asegurar el éxito de la empresa, tanto a nivel estratégico como en la prestación de servicios. la evaluación de las funciones implica la comparación de varias partes que incluye la capacitación, desempeño y la disponibilidad de los trabajadores, la ubicación del puesto, los horarios de trabajo, la situación económica, las responsabilidades del puesto y el valor que se le otorga. la idea que subyace a la evaluación de funciones es que los puestos de trabajo deben ser recompensados de forma justa y equitativa.

7. Compensación salarial

La remuneración y los beneficios son fundamentales para atraer al tipo de candidato que necesita la organización y retenerlo. Una de las funciones principales de la gestión de Recursos Humanos es precisamente encargarse de la retribución de los empleados, gestionar las nóminas, etc. La compensación salarial incluye el salario retributivo, pero también existen otras formas de retribución flexible que pueden generar beneficios de distinta índole, como lograr un equilibrio satisfactorio entre el trabajo y la vida privada.

8. Mantener y cultivar las relaciones laborales

Los empleados necesitan ser informados y escuchados. La comunicación, es decir, la difusión de información relevante para los empleados, es otra de las funciones de la gestión de Recursos Humanos. Del mismo modo, conseguir una red de información fluida entre los miembros de los equipos de trabajo y los diferentes actores que conforman el conjunto de la organización garantizan un clima de trabajo óptimo para lograr los objetivos.

9. Salud y seguridad laboral

Los Recursos Humanos desempeñan un papel importante en la creación y aplicación de la normativa de salud y seguridad. Hacer que estas normas formen parte de la cultura de la empresa es una de sus funciones.

10. Responsabilidades administrativas

Una de las funciones de los RRHH es encargarse de las responsabilidades administrativas, incluida la gestión de los datos de la empresa, de los empleados y asegurarse del cumplimiento normativo. Un *software* que automatice funciones puede evitar los errores y garantizar el cumplimiento de la normativa en materia legal. la generación de informes y recordatorios consigue que los procesos sean fáciles y precisos. El acceso a los datos, la mejora en la gestión eficiente del tiempo y un mejor entorno de trabajo son algunos de los principales beneficios de una gestión de RRHH adecuada.

11. Fomentar la adquisición de talento, habilidades y competencias en la organización

A medida que la automatización y la digitalización transforman a las empresas, las capacidades necesarias para tener éxito cambian a un ritmo demasiado rápido para que las estrategias convencionales de desarrollo del talento puedan hacerle frente. En este sentido, los encargados de RRHH tienen que adoptar un enfoque predictivo para identificar las competencias críticas para alcanzar el éxito empresarial y tendrá que fomentar el desarrollo de habilidades y talento interno para garantizar la transformación digital.

La gestión humana impacta de distintas maneras en las organizaciones debido a que está pensada para influir en diversas áreas de la organización. las funciones de la gestión humana son:

- a. Presentar, coordinar, organizar y ejecutar programas de selección, promoción y bienestar social del equipo de trabajo.
- b. Coordinar y responder por el pago de sueldos y liquidación cuando corresponda.
- c. Desarrollar y ejecutar un plan anual de inducción, capacitación y desarrollo para el grupo de trabajo.
- d. Monitorear y orientar durante el proceso de evaluación de desempeño y la ejecución de acuerdo con las normas del momento.
- e. Elaborar planes de programas de salud ocupacional para los miembros de la empresa.

- f. Gerenciar y atender aspectos administraciones vinculados con la organización.
- g. Realizar tareas administrativas vinculadas con la modificación, reubicación, conclusión o creación de nuevas áreas y grupos de trabajo.
- h. Desarrollar y mantener actualizado un manual de trabajo de acuerdo con el perfil de la organización.
- i. Llevar registro y documentación de situaciones administrativas del personal, así como expedir certificados de servicio y salario cuando sean solicitados.
- j. Preservar y sistematizar el archivo de hojas de vida del personal de la organización.
- k. Presentar informes sobre las actividades desarrolladas en la empresa.
- l. Adaptación a otras tareas que puedan ser asignadas de acuerdo con su naturaleza.

1.3.3. Tipos de indicadores de las funciones de gestión humana

La gestión humana, al involucrar diversos aspectos y ser parte de un programa amplio, se apoya en diversos indicadores de Recursos Humanos para evaluar cuán eficiente está siendo su desarrollo. Entre ellos se encuentran los siguientes:

Tiempo dedicado al entrenamiento y capacitación del personal. Es necesario dedicar un número significativo de horas a estos aspectos, a la vez que debe haber correlación entre ese tiempo, los justificativos y los resultados que se aspiran con la formación profesional.

Plazo de metas. Al establecer tiempos específicos para alcanzar objetivos se logra, implícitamente, medir la eficiencia del programa de formación y capacitación de gestión humana.

Rotación de personal. La rotación de personal se mide dividiendo el número de renuncias con el total de trabajadores. El 5% es considerado un promedio adecuado en este aspecto; de ser mayor, la empresa experimentará costos elevados en áreas como el reclutamiento, la capacitación, la evaluación de la curva de aprendizaje, entre otros. Estudiar esta variable permite estimar aspectos como la satisfacción, sentido de pertenencia y compromiso empresarial.

1.3.4. ¿Cómo agilizar la gestión humana?

Ser eficiente y eficaz en la gestión humana trae distintas ventajas para la organización, desde la suma de empleados adecuados con las necesidades de la organización hasta la gestión adecuada de recursos económicos, pasando por la construcción de una atmósfera de trabajo grata para los empleados.

Existen herramientas tecnológicas para Recursos Humanos. *Software* que permiten el disfrute de una serie de recursos clave para mejorar la gestión humana de manera cómoda, sencilla y adaptada a las necesidades contemporáneas. a través de estos recursos se pueden avanzar en los siguientes aspectos:

Evaluación. El *software* permite evaluar, a través de medidas específicas, el rendimiento de los empleados.

Encuestas. Es importante conocer la opinión de los empleados en diversos aspectos (Criterios de evaluación de desempeño).

m. *Software* de encuestas a empleados

Organigrama. Posibilidad de construir un organigrama de una empresa sencillo de identificar. De esa manera es mucho más sencillo reconocer cuáles son los puestos clave al momento de realizar evaluaciones y estudiar otros aspectos vinculados con la gestión humana.

➤ Organigramas para empresas

Ausencias y vacaciones. Administrar las bajas laborales, las ausencias y las vacaciones deriva en la prevención de escenarios adversos para la organización a través de un software, se puede obtener un sistema de administración eficiente.

➤ *Software* de vacaciones de empleados

Gestión de control horario y registro del horario de los trabajadores. Documentar las horas trabajadas permite tener información relacionada con la eficiente, productividad, responsabilidad, puntualidad y compromiso con la organización, aspectos clave cuando se trata de gestión humana.

➤ Informe de control horario para trabajadores

Formación. dispone y permite administrar cursos y tutoriales para fomentar el aprendizaje continuo en la cultura de trabajo.

1.4 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión de Recursos Humanos se ocupa de la dimensión humana de la compañía y es necesario que todos los directivos comprendan y conozcan la importancia que suponen las diferentes políticas y actividades de las que se encargan (Salgado, 2016). Dado que toda organización está formada por personas, adquirir sus servicios, desarrollar sus habilidades, motivarlas para que alcancen niveles más altos de rendimiento y garantizar que sigan manteniendo su compromiso con la organización son esenciales para lograr sus objetivos.

Los objetivos de la gestión de los recursos humanos según Cevallos (2021) indica que deben contribuir con que la empresa produzca más y sea la mejor en fiel cumplimiento de la estrategia de negocio (p.89). En ese marco la gestión de los recursos humanos busca mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñarse.



Figura 1.2 Objetivos de la Gestión del Talento Humano
Fuente: Garrido, Y. (2022).

Objetivos Explícitos

Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

- a. Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias de la empresa u organización.
- b. Retener a los empleados deseables
- c. Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la empresa y se involucren en ella.
- d. Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

Objetivos implícitos

Existen tres tipos de objetivos implícitos relacionados con los recursos humanos: mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la normativa.

- a. Productividad
- b. Calidad de vida en el trabajo
- c. Cumplimiento de la normativa
- d. Objetivos a largo plazo

1.5. EL RETO DE LA COMPETITIVIDAD EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Existen empresas que consideran los recursos humanos una parte elemental de la compañía (Torres, 2016). Sin embargo, el Departamento de Recursos Humanos trabaja de forma aislada y casi exclusivamente orientada a la gestión administrativa del personal o los procesos de selección (p.14). Quienes adoptan otra perspectiva del capital humano en la empresa obtienen ventajas competitivas determinantes para una adecuada gestión de recursos humanos.

Las empresas que invierten decididamente en recursos humanos consiguen mejores resultados en:

- a. Objetivos de empresa y diseño de estrategias.
- b. Ahorro de costes.
- c. Productividad.
- d. Mejora del clima laboral y la comunicación interna.las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas:
- e. Mejoran la eficiencia o eficacia de la organización. El valor aumenta cuando los trabajadores encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único a clientes o usuarios, o alguna combinación de estos puntos.
- f. Sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia.
- g. Los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones.
- h. Sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.la Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la administración de las Personas, sino que está orientada a la Gestión o Administración con las Personas.

Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

Para estar a la altura del nuevo rol que asume RRHH, los profesionales de RRHH o aquellos que desarrollan tal función, requieren también desarrollar cinco competencias claves:

1. Conocimiento de la Organización.– Entender los indicadores clave del éxito organizacional que ilustren las relaciones entre la inversión de RRHH y el impacto estratégico en la organización. El éxito de RRHH no se mide mediante sus actividades, sino en los resultados organizacionales. Cuando a los directivos de las organizaciones se les especifica qué prácticas de RRHH podrían mejorar la calidad de la gestión y qué resultados podrían esperarse, se muestran mucho más favorables a invertir en RRHH.
2. Puesta en marcha de prácticas de Recursos Humanos.– Ser capaz de identificar qué prácticas ofrecen una mayor rentabilidad respecto a la inversión, cuáles tienen el mayor impacto estratégico o influyen más en los trabajadores.

3. Gestión cultural.- los profesionales de RRHH serían los llamados a trabajar en equipo con las áreas críticas y diseñar la mejora de los procesos. asimismo, podría considerarse la participación de los usuarios en los procesos de mejora, tanto en el diagnóstico, como en las sugerencias y el diseño de las mejoras.
4. Gestión del cambio.- los profesionales de RRHH deben comprender los factores que influyen y la situación específica de sus organizaciones para poder responder de manera apropiada a las demandas y problemas que surjan en el camino.
5. Credibilidad personal.- las personas que posean además una competencia de gestión estratégica del conocimiento serán cada vez más apreciados.

1.6. LAS TIC EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), son el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios; que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como: voz, datos, texto, video e imágenes (Art. 6 ley 1341 de 2009).

Thompson y Strickland, (2004) definen las tecnologías de información y de comunicaciones, como aquellos dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos; capaces de manipular información que soportan el desarrollo y crecimiento económico de cualquier organización (p.23). Cabe destacar que en ambientes tan complejos como los que deben enfrentar hoy en día las organizaciones, solo las que utilicen todos los medios al alcance, y aprenden a aprovechar las oportunidades del mercado visualizando siempre las amenazas, podrán lograr el objetivo de ser exitosas.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, también conocidas como TIC, son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. abarcan un abanico de soluciones muy amplio. Incluyen las tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes.

Una pequeña lista con los usos que se le dan a las Tecnologías de la Información y la Comunicación sería prácticamente interminable:

- Internet de banda ancha
- Teléfonos móviles de última generación
- Televisión de alta definición

son algunos de los avances que resultan más cotidianos. Pero hay muchos más:

- Códigos de barras para gestionar los productos en un supermercado
- Bandas magnéticas para operar con seguridad con las tarjetas de crédito
- Cámaras digitales
- Reproductores de MP3

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación están presentes en nuestras vidas y la han transformado. Pero no solo eso, las Tecnologías de la Información y la Comunicación han transformado la gestión de las empresas y la manera de hacer negocios para:

- Comunicarnos con los clientes y colaboradores de la empresa
- Gestionar los pedidos y las ventas
- Promocionar productos
- Relacionarnos con la administración pública
- Mejorar los procesos de control y manejo de información por parte de los colaboradores.

En todas las áreas de la gestión empresarial, las Tecnologías de la Información y la Comunicación han transformado la manera de trabajar Liberándonos de las cargas más pesadas, optimizando recursos y haciéndonos más productivos. Gracias a ellas, se es capaz de producir mucho más, de mejor calidad, invirtiendo mucho menos tiempo. En un mundo cada vez más tecnológico, las TIC están en constante evolución. Y mantener se informado es clave para conocer y aprovechar los nuevos servicios, y ser competitivos.

1.6.1. Importancia de las TIC en la gestión de talento humano

La implementación de un software especializado en gestión humana, las empresas realizan con mayor habilidad la recopilación de datos, hacen un seguimiento exhaustivo al ciclo de vida de los empleados dentro de la compañía y la forma en que el trabajo impacta en la entidad (Delgado, 2019). En cuanto a nuevas tecnologías y software hay muchas opciones en el mercado, lo importante para aprovechar al máximo esta implementación es elegir el correcto y lograr una socialización exitosa dentro de la compañía, teniendo siempre claro los objetivos y metas que se quieren alcanzar.

Si bien es cierto que las tareas que ejecuta RR.HH. se pueden llevar a cabo sin ciertas herramientas, “en la medida que avanza la tecnología, no contar con un software de apoyo puede convertirse en una desventaja para la competitividad de la empresa”.

El uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en las áreas de recursos humanos es una herramienta valiosa para afianzar su labor y lograr un acercamiento con los colaboradores. la dinámica del mundo actual demanda de las organizaciones la modernización de sus procesos. Por supuesto, esta inclusión de las TIC y el software en las áreas administrativas de las compañías no podía dejar por fuera a la gestión del talento humano.

En la medida en que se optimizan los procesos en la división de RR. HH., se facilita su labor, convirtiendo a gestión humana en un Departamento más eficiente, ágil y competitivo; y con la habilidad y capacidad de empezar a incursionar en otros temas de la compañía, beneficiando tanto a líderes como a colaboradores.

Martínez Granada, (2019) «las TIC y el software aportan componentes de información que son altamente valiosos para el equipo de gestión humana». afirma que «el beneficio más significativo está en proporcionar al área una herramienta adicional que es altamente valiosa para la ejecución de análisis avanzados; asociados a la gestión del talento».

Con la implementación de un software especializado en gestión humana, las empresas realizan con mayor habilidad la recopilación de datos, hacen un seguimiento exhaustivo al ciclo de vida de los empleados dentro de la compañía y la forma en que su trabajo impacta en la entidad.

Por ejemplo: «a través de la información que brinda el software, el área de Gestión Humana puede sacar conclusiones inmediatas, como el cumplimiento de metas, o las que derivan en signos de alerta frente al estado emocional de una persona y afectan su desempeño laboral».

En cuanto a nuevas tecnologías y software hay muchas opciones en el mercado, lo importante para aprovechar al máximo su implementación es elegir el correcto y lograr una socialización exitosa dentro de la compañía; es tener claro los objetivos y metas que se quieren alcanzar. Si bien es cierto que las tareas que ejecuta RR. HH. se pueden llevar a cabo sin ciertas herramientas, «en la medida que avanza la tecnología, no contar con un software de apoyo puede convertirse en una desventaja para la competitividad de la empresa».

Martínez (2019) aconseja iniciar el proceso de implementación con algo simple; que tenga en cuenta la realidad de la empresa y este priorizado por sus necesidades y alineado con sus pilares. “Si se inicia de esta forma, el camino de cambio y mejora continúa se dará por sí solo.”

1.6.2. TIC para empresas en la gestión de talento humano

Las TIC están relacionados según el autor Aguirre (2019) en los procesos relacionados con el ingreso de personal: El profesional encargado de funciones tales como reclutamiento, selección, contratación e inducción se apoya en TIC tales como:

Reclutamiento: es el proceso de generar un conjunto de candidatos cualificados para un puesto en participar a nivel general, el reclutamiento se apoya en herramientas TIC como el correo electrónico, las bolsas de empleo electrónicas, dado que el trabajador de la era de la economía del conocimiento, incluye el *curriculum vitae* en los sitios web destinados a la promoción y divulgación de los profesionales con mayores competencias laborales; otro mecanismo tecnológico que se utiliza hoy en día para el reclutamiento son los foros en línea en los cuales existe la posibilidad de reclutar profesionales de alto nivel. Las TIC a utilizar son:

- Correos electrónicos
- Bolsas de empleo electrónicas
- Foros en línea

Selección: es el proceso para elegir entre varios candidatos, de dentro o fuera de la organización, a la persona más indicada para ocupar un puesto en ese momento o en el futuro. Es de vital importancia para las empresas industriales de alta tecnología contar con personal calificado y, por tanto, encontraron que la actividad de selección de personal debería ser apoyada por mecanismos tecnológicos como el Datamining. Las TIC a utilizar son:

- *Datamining*
- *Spring*
- contratación
- Código sustantivo de trabajo
- Leyes vigentes en línea

Inducción: implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, las funciones, las tareas y el personal para este proceso el sistema de información mantiene la información adecuada y el cronograma. las TIC utilizadas son:

- *Uniclass:* Nómina V Recursos Humanos
- *Gosem:* Gestión Humana
- *Queryx*Srh*
- *Zue:* Sistema de Recurso Humano
- *Sap Hcm - Human Capital Management*
- *Tlm Nomus*
- *Adams*
- *Heinsohn Hgs Sa*
- *Kactus-Hr*
- *Microsoft Dynamics ax*
- *MI Dasoft*
- *Sara*

- *Colsin-Rh*
- *Iceberg Th*
- *Peoplenet7*
- *Stone Hrm - Human Resource Management Serex-Ibeslv*
- *Sistema Uno-Nm*
- *Softland: Solución Corporativa – Nómina*
- *Visualt.N.S.*

Dependiendo de los procesos existen algunas herramientas de apoyo: Procesos relacionados con las funciones de herramientas:

Análisis de cargos: es el procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo.

- Obtener un *SaP* (*software* propietario)
- Módulo de recursos humanos ERP (sistema de información gerencial)
- Workflow
- DFD (*Data Flow Diagram*)
- DIA
- *Microsoft Vision*
- *Software como Oragnhrm y Uniclass*

Procesos relacionados con la compensación

Las actividades relacionadas con el proceso de compensación pueden ser mejoradas a través de herramientas TIC:

- Aportes a la seguridad social
- Parafiscales
- Registro de novedades

- COLSIN - RH
- *Amazing HCM PayRoll*
- KACTUS-HR
- ICEBERG TH
- TLM NOMUS
- DIGIDATA- DATAPINO
- HUMANO
- ADMAS
- *VisualT.N.S.*
- UNICLASS-Nómina y recursos Humanos
- HEINSOHN HGSSA
- SOFUAND SOLUCIÓN CORPORATIVA
- *Microsoft Dynamics A*
- STONE HRM - Human Resource Management ZUE
- FACTORY VISUAL
- FOMPLUS.net
- GOSEM: GESTIÓN HUMANA
- HELISAGW
- *Ilimitada NOMINA Y AUTOLIQUIDACIONES (RHi) LOG I SYS*
- MIDASOFT
- NGSoft Nómina
- NOVASOFT
- OFIMATICA
- PeopleNet7

- *Queryx*SRH*
- *SAP HCM - HUMAN CAPITAL MANAGEMENT*
- *SARA SEREX-IBES LSV*
- *SISTEM UNO - NM*
- *SOFTLAND - Recursos Humanos & Nómina*
- *ZUE - Sistema de Recursos Humanos*

Procesos relacionados con la adquisición de conocimientos

Capacitación y entrenamiento

- *E- learning*
- Videoteca en línea
- Formación y desarrollo
- Herramientas web 2.0
- Foros, listas de correo
- *Chats* empresariales

Software para adquisición de conocimientos

- ADAMS
- HEINSOHN Sa
- GOSEM: GESTION HUMANA
- *TIM NOMUS*
- *HUMANO*
- *Microsoft Dynamics aX*
- *PeopleNet7*
- *SEREX-IBES LSV*
- *COLSIN - RH*

- *ICEBERG TH*
- *STONE HRM - Human Resource Management*
- *MIDaSOFT*
- *SAP HCM - HUMAN CAPITAL MANAGEMENT*
- *SARA*
- *ZUE - Sistema de Recurso Humano*

Procesos relacionados con las condiciones de trabajo

Las actividades que involucra el proceso relacionado con las condiciones de trabajo se apoyan con la utilización de herramientas TIC.

- Higiene: *Software* de diagnóstico – sensores de automatizados.
- Seguridad: Videos interactivos – avisos multimedia.
- Calidad de vida laboral: Herramientas web – Divulgación de eventos en línea
- Relaciones laborales: Foros y chat – grupos en línea
- Ruptura laboral: Base de datos

Software para el apoyo de las condiciones de trabajo

- *Microsoft Dynamics aX*
- *OFIMÁTICA*
- *Queryx*SRH*
- *HEINSOHN HGSSa*
- *ADAMS*
- *GOSEM; Gestión Humana*
- *TIMNOMUS*
- *HUMANO*

- *COISIN - RH*
- *ICEBERG TH*
- *STONE HRM - Human Resource Management*
- *MIDASOFT*
- *ZUE- Sistema de Recurso Humano*
- *KACTUS-HR*
- *VisualT.N.S.*
- *UNICLASS - Nómina y Recursos Humanos*

Existen más tecnologías que se pueden utilizar para la gestión de talento humano, todo depende de los encargados de este proceso, debido a que cualquier TIC existente se puede adaptar para satisfacer una necesidad institucional.

ACTIVIDAD

Actividad: Análisis de la Gestión del Talento Humano en una organización. Pasos:

1. Selecciona una organización de tu elección (puede ser real o ficticia) en la cual te gustaría analizar la Gestión del Talento Humano.
2. Identifica la función de la Gestión del Talento Humano y cómo se implementa en esa organización en particular. Investiga y recopila información sobre las prácticas y políticas relacionadas con la gestión del talento humano que se llevan a cabo en la organización.
3. Analiza los objetivos de la Gestión del Talento Humano en el contexto empresarial. Reflexiona sobre cómo estos objetivos se fusionan con los objetivos generales de la organización y cómo contribuyen a su éxito y competitividad.
4. Cuestiona el reto de la competitividad en la Gestión del Talento Humano. Evalúa cómo la gestión efectiva del talento humano puede incrementar el valor y la ventaja competitiva de la organización en el mercado.

5. Investiga y presenta diferentes Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) utilizadas en la Gestión del Talento Humano. Examina cómo estas herramientas tecnológicas pueden ayudar a optimizar y mejorar los procesos tradicionales de gestión del talento humano en el contexto de las nuevas tecnologías.
6. Elabora un informe o presentación que sintetice tus hallazgos y análisis. Incluye recomendaciones basadas en tus reflexiones sobre cómo la organización podría aprovechar la Gestión del Talento Humano para generar conocimiento y beneficiarse.

CASO PRÁCTICO

En la empresa «DEVIDY» existe una preocupación frecuente, y es que, varios de los empleados no identifican sus roles y funciones específicas. Muchos de ellos, han optado por dejar la empresa; y otros cumplen la función que en ese momento se requiere. La pregunta es: ¿Qué deberá hacer un gerente de Recursos Humanos con este personal? ¿Cree Ud. que está bien que un empleado realice cualquier función?

¿Qué herramienta tecnológica se puede utilizar para organizar a este personal?

AUTOEVALUACIÓN CAPÍTULO I

Conocer la situación de la compañía en cuanto a la gestión del talento es el primer paso hacia el éxito.

CAPÍTULO II

2. ORGANIZACIONES Y TALENTO HUMANO

Objetivos del capítulo

- Identificar los principales componentes de la Gestión del Talento Humano
- Diferenciar las tendencias y cambios clave en la Gestión del Talento Humano desde la perspectiva estratégica.
- Analizar los componentes de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones.
- Evaluar casos de Gestión de Talento Humano

2.1. CONSIDERACIONES GENERALES

¿Por qué los procesos y sistemas de gestión del talento son fundamentales en Recursos Humanos?

La razón es que permiten que las empresas aprovechen las capacidades, el potencial y el rendimiento de los empleados para alcanzar y cumplir los objetivos de la organización. Ahora más que nunca, las estrategias de gestión del talento deben ser flexibles y ágiles, no solo para gestionar el ciclo de vida del talento, sino también desarrollar una plantilla comprometida, capacitada y productiva. En este artículo te explicamos las claves que necesitas para aprender a gestionar el talento humano en tu negocio.

La gestión del talento consiste en adoptar un enfoque estratégico para atraer, retener y desarrollar una plantilla adecuada a los objetivos empresariales. Se trata, por tanto, de proceso metódico que implica, desde la identificación de las carencias de talento y de los puestos vacantes, hasta la búsqueda y la incorporación de

los candidatos adecuados y su crecimiento dentro de la empresa. Incluye además el desarrollo de las habilidades necesarias, la formación con un enfoque de futuro, la retención y la motivación efectivas, para lograr los objetivos empresariales, tanto a corto como a largo plazo.

2.2. BENEFICIOS QUE PROPORCIONA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA

Cuando se dispone de una gestión estratégica del talento, no solo se consigue atraer y retener el talento humano que mejor se adapta a la empresa y que contribuye a aumentar sus niveles de rendimiento y resultados, sino que también se consiguen una serie de ventajas:

- Una plantilla altamente cualificada capaz de hacer frente a cualquier situación crítica.
- Más garantías de que las operaciones funcionen sin problemas y la satisfacción de los clientes.
- Aumento de la satisfacción y el rendimiento de los empleados.
- Empleados comprometidos con su trabajo y con la organización.
- Incremento de las tasas de retención de talento.
- Mejora el rendimiento general de la empresa.
- Aumento de los beneficios.

Las organizaciones de éxito y de amplia trayectoria lo son gracias a su cultura empresarial, capaz de gestionar el talento humano de forma óptima y conseguir atraer una plantilla que no se limite a trabajar por un sueldo. Los empleados comparten las mismas creencias y motivaciones y, por tanto, invierten más de sí mismos para lograr grandes resultados y contribuir al éxito general de la empresa.

¡Veamos cuáles son los pasos que seguir para lograr una buena gestión de talento humano!

2.3. MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Al analizar el estado del arte respecto de la definición de macroprocesos y procesos que orienten la Gestión de Talento Humano, de los autores consultados, se ha encontrado una gran divergencia de criterios, lo que conlleva a la incertidumbre en los gestores de talento humano sobre cuál es el autor cuyo modelo se podrá implementar de mejor manera en la organización.

De la experiencia profesional, los gestores de talento humano están siempre «ligados» al modelo de «X o Y» autor y comprometen todos sus esfuerzos a modificar toda la organización para encajar en el modelo meta seleccionado, trayendo a las organizaciones a implementaciones «exitosamente fracasadas», que dependiendo de la habilidad del gestor pueden ser bien vistas a nivel gerencial pero generan rechazo y resistencia a nivel de mandos medios y operativos; lo que termina por menoscabar la imagen de la gestión de talento humano, dilapidando cada día más el aporte estratégico de tan importante componente.

Considerando a varios autores relacionados con la temática de la Gestión de Talento Humano, podemos darnos cuenta de que cada uno de ellos exponen una divergencia de criterios en el momento de definir y agrupar los procesos que, según sus criterios, deberían tener y manejar las áreas de talento humano para «generar valor» dentro y fuera de la organización. Así, Chiavenato (2002) agrupa en seis grandes grupos de procesos que podrían ser adoptados por cualquier tipo de organización: Administración de personas, Aplicación de personas, Compensación de personas, Desarrollo de personas, Mantenimiento de las condiciones laborales del personal y Monitoreo de personal; Decenzo y Robbins (2001) en su libro establecen cuatro funciones, grupos de proceso, encaminados a: Empleo – Obtención de personas -, Capacitación y desarrollo – Preparación de personas -, Motivación – Estimular, impulsar personas – y Mantenimiento – Conservar a las personas dentro de la organización; mientras que Alles (2005) establece cinco grandes procesos para el área: Descripción de puestos, Formación / Selección, Compensaciones, Desempeño y Carreras.

Con estos antecedentes, se encuentra que los gestores de Talento Humano están frente a una problemática en la que identifican una gran diversidad de criterios, razones, modelos y procesos que generan una incertidumbre en relación con la escogencia del modelo, procesos a implementar en su organización y que a su vez garanticen el éxito de su gestión.

En este panorama, se pensaría que el éxito del sistema de gestión solo está en seguir a raja tabla lo definido por cualquier de los «gurús» existentes, olvidándonos que la Administración no es una ciencia exacta, es una ciencia social que evoluciona y sufre metamorfosis tanto en cuanto el grupo social con que interactúa cambia.

La gestión por procesos está llegando a un momento de maduración tal dentro de las organizaciones que provoca que se comience a sentir, ya en la práctica y no solo desde el concepto teórico, el postulado de que todos los procesos dentro de las organizaciones se encuentran interrelacionados y se presentan interactuantes; todo esto, acompañado con que las organizaciones cada día son más conscientes de la importancia que tienen las personas para el logro de sus metas y objetivos, ha impulsado a que los procesos de Gestión Humana se vayan considerando corporativamente más estratégicos.

Los procesos dentro de las organizaciones no pueden ser considerados como estratégicos por el mero hecho del esnobismo o moda social – empresarial. Un proceso se transforma en estratégico cuando y solo cuando la organización ha vivido y sentido sus resultados y el nivel de afectación que este ha tenido en la consecución de los objetivos estratégicos y las metas institucionales.

La Gestión Humana dentro de cualquier tipo de organización tiene 3 funciones básicas: Selección, Permanencia y Desarrollo; encaminadas a agenciar al Ser Humano, quien es considerado como el principal actor para la creación de ventajas competitivas dentro de las organizaciones. Dependiendo de la naturaleza, madurez, tamaño, complejidad y cultura organizacional estas funciones serán complementadas con otras que nacen desde la necesidad y el momento organizacional.

El gestor de talento humano debe tener la capacidad de identificar los momentos organizacionales para el diseño, implementación o adaptación del modelo de gestión de talento humano en base a los requerimientos organizacionales; nunca hay que perder la perspectiva de que todo modelo de gestión por procesos nace y termina con el cliente. El área de Gestión Humana debe identificar a sus clientes, mapear sus requerimientos y realizar un seguimiento permanente a su estado de satisfacción con base en la prioridad organizacional para poder reorientar o adaptar su modelo de gestión en post de cumplir con calidad los requerimientos de sus clientes.

El Modelo de Gestión de Talento Humano es la manera en que la unidad administrativa encargada del personal interactúa con sus partes interesadas (dentro y fuera de la organización), se organiza y ejecuta estas actividades encaminadas a

satisfacer los requerimientos establecidos. Es de comprender entonces, que la definición del modelo de gestión conlleva la estructuración de los procesos del área y su agrupamiento en procesos de nivel – 0 o conocidos también como macroprocesos.

Las áreas encargadas de gestionar el talento humano dentro de las organizaciones deben generar y contribuir con la generación de ventajas competitivas organizacionales que la diferencien del resto de competidores del sector a la que pertenece. Para esto, deben identificar con total claridad sus procesos, organizarlos de manera tal que aporten valor al desarrollo de las actividades neurálgicas del negocio; así como establecer las etapas, responsabilidades y recursos necesarios para su implementación y desarrollo, procurando siempre mantener una adecuada relación entre su talento humano y la organización; precautelando el bienestar e incrementando la generación de valor interno.

Todo modelo o clasificación de procesos para la gestión de Talento Humano que sea diseñado por los autores más renombrados en la temática o por gerentes o consultores de «éxito en las organizaciones» no son por sí solos una garantía de éxito. Todo modelo puede ser exitoso bajo condiciones particulares del entorno interno y externo de las organizaciones, estas condiciones pueden ser tan diversas como: cuerpo legislativo referente a Talento Humano, partes interesadas en la gestión de talento humano, cultura organizacional, complejidad de

las relaciones obrero – patronales, requerimientos de colaboradores, objetivos organizacionales y de otros. Un Modelo de Gestión de Talento Humano será exitoso en tanto este cubra los requerimientos propios de la organización en un momento específico y debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse rápidamente a los nuevos contextos organizacionales.

En la actualidad se cuenta con nuevos modelos de los cuales han sobresalido los siguientes:

2.3.1. Holocracia

En este modelo, la autoridad y la toma de decisiones no son atribuidas a una jerarquía, sino que se distribuyen de forma horizontal. Se trata de un sistema que tiene su origen en la empresa Ternary Software, de la mano de su fundador Brian Robertson, quien estableció sus principios esenciales a partir del término griego

holón, que hace referencia a aquellas unidades que, si bien son autónomas y autosuficientes, dependen de una totalidad mayor de la que forman parte. Por lo tanto, una holocracia es una jerarquía de holones autorregulados que funcionan simultáneamente como totalidades autónomas y como piezas dependientes.

2.3.2. Sociocracia

Este concepto fue desarrollado en el siglo XIX por el filósofo francés Auguste Comte, considerado el padre de la sociología. Posteriormente, el psicólogo y pedagogo holandés Kees Boeke lo aplicó para describir un modo de organización basado en la equivalencia de los miembros participantes de la misma y en la toma de decisión por consenso, método que él mismo experimentó en la escuela comunitaria Werkplaats de Holanda. Para ello, Boeke formuló tres reglas fundamentales:

- Los intereses de todos los miembros se toman en cuenta y cada persona acepta someterse a los intereses de la comunidad.
- Una solución se adopta solamente si está aceptada por los que se verán influenciados por ella.
- Todos los miembros están dispuestos a actuar de acuerdo con las decisiones tomadas por unanimidad.

2.3.3. Organización plana u horizontal

Estructura organizativa con muy pocos o ningún nivel de intervención de gestión entre los empleados y los directivos. Se trata de un modelo que solo es posible en entidades pequeñas o unidades individuales dentro de organizaciones más grandes. Cuando alcanzan un tamaño crítico, las empresas podrán mantener una estructura simplificada, pero resultará inviable continuar con un sistema completamente plano sin afectar a la productividad.

Este sistema promueve la participación de los trabajadores a través de un proceso descentralizado de toma de decisiones. Como la interacción entre los profesionales es más frecuente, su éxito depende de una relación mucho más personal

entre empleados y directivos, por lo que puede necesitar más tiempo para construirse que un modelo jerárquico tradicional.

2.3.4. Organización de desarrollo deliberado

Conocidas también por sus siglas en inglés, DDO, estas organizaciones fomentan una cultura de todos, lo que significa que todos sus miembros reciben apoyo de la empresa para su **desarrollo personal**. En la práctica, la cultura corporativa debe estar pensada para respaldar y desafiar a cada uno de los profesionales, para lo cual debe tener claro en qué momento de su desarrollo personal se encuentran.

'2.3.5. Inner source'

Las entidades '*inner source*' basan su gestión en las prácticas habituales utilizadas en el desarrollo de '*software*' de código abierto, independientemente de su actividad. Esto implica que cualquier empleado puede embarcarse en un proyecto de la empresa, de tal modo que se establece un trabajo colaborativo entre perfiles de distintas áreas y se consigue sacar adelante productos más innovadores en menos tiempo.

2.3.6. Organizaciones exponenciales

También conocidas como **ExO**, las organizaciones exponenciales son aquellas que consiguen acelerar su crecimiento mediante el uso de la tecnología. Para ello, no solo recurren a la creación de comunidad, fomentando la autonomía y la experimentación, sino que respaldan su actividad en la **creación de algoritmos** y en tecnologías exponenciales como '*big data*' e inteligencia artificial.

2.4. CAMBIO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

2.4.1. ¿Qué es la gestión del cambio?

Para gestionar el cambio de manera ágil y eficaz, los líderes deben contar con un sistema de gestión flexible, un rápido acceso a la información y una formación adecuada para tomar las decisiones que mejor conduzcan a la organización al logro de su misión y visión.

La Gestión del Cambio es, cada vez menos, un aspecto puntual en la cronología de una organización, y más un proceso que debe incorporarse en el día a día de esta. Para gestionar el cambio de manera ágil y eficaz, los líderes deben contar con la información idónea en el momento oportuno.

En el libro *La toma de decisiones*, el autor Santiago Lazzati (2017) define la gestión del cambio como: el cambio en cualquiera de los elementos de una organización (estrategia, estructura de sistemas, entre otros).

También, nos indica que la gestión del cambio comprende dos grandes apartados:

- El diagnóstico de la situación actual
- El diseño e implementación de la situación deseada

Cabe destacar que existen diferentes tipos de intervenciones en una gestión del cambio:

- Sobre las personas
- Sobre los sistemas de información
- Sobre los procesos
- Sobre los productos
- Sobre la estrategia, etc.

Además, estas intervenciones tienen un efecto doble, como muestra el ejemplo del autor; una modificación de estructura afecta al comportamiento de las personas.

Por otro lado, para una adecuada gestión del cambio, es necesario definir:

- ¿Por qué?
- ¿Para qué?
- ¿Qué?
- ¿Cómo?
- ¿Con qué?
- ¿Quién?
- ¿Cuándo?
- ¿Cuánto?
- ¿Dónde?

2.4.2. La naturaleza del cambio

La gestión del cambio es un proceso complejo, para el que no hay respuestas perfectas. Implica una serie de factores interrelacionados, que dependen de la organización, de la reorientación de objetivos y del contexto. Incluso los directivos son promotores de cambio en su función de dirigir a otros en la consecución de los objetivos:

Iniciativa organizacional: cuando el cambio ocurre en niveles altos, y el directivo es parte de la implementación.

Iniciativa del propio director: cuando identifica necesidades y oportunidades, y lleva a cabo estrategias para implementar el cambio.

En general el cambio puede ser fruto de diversos factores en diferentes ámbitos como:

- **Ámbito económico:** situaciones de crisis o auge en la economía de los países.
- **Ámbito geopolítico:** cambios de carácter político, cambios legislativos, entre otros.
- **Ámbito social:** cambios en las preferencias de los consumidores, tendencias cambiantes, entre otros.
- **Ámbito empresarial:** globalización de mercados, nuevas tecnologías, alianzas, fusiones, entre otros.

- **Ámbito laboral:** cambios en la legislación laboral, desempleo estructural, movilidad geográfica, entre otros.
- **Ámbito directivo:** cambios en la cultura organizacional, cambio de liderazgo, entre otros.

La gestión del cambio es la forma de dar respuesta, es el proceso de mejora. Si los equipos y las personas no comprenden la necesidad de cambiar, de mejorar corren el riesgo de ser eclipsados por el contexto, dejándolos sin medios para responder y adaptarse.

Es responsabilidad del director comunicar la visión con convicción y confianza, para ganar el compromiso de los colaboradores con el cambio. Es probable que la dinámica de este cambio no sea popular o tenga en un principio, adeptos, ese es parte del reto liderar el cambio.

La Figura 2.1; representa las implicaciones en el proceso de gestión del cambio para un líder. Se observa que el reto es importante, donde la inteligencia emocional del líder juega un papel preponderante en su adaptación positiva para poder enfrentar las altas y bajas que el proceso de transición implica. Además, debe ser el guía del equipo, mediante una comunicación eficaz, para conducir la desorientación, desilusión, hostilidad y la ansiedad inicial de los miembros hacia el desarrollo de nuevas capacidades para mejorar su desempeño.

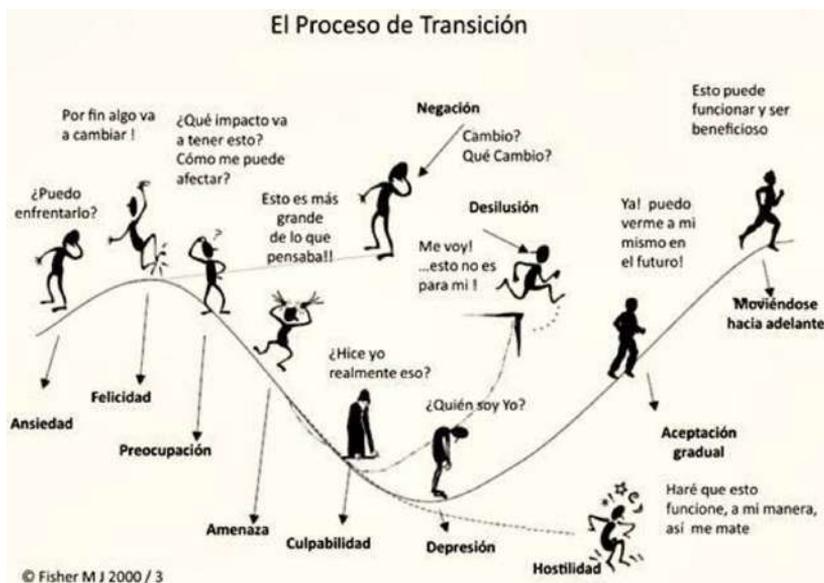


Figura 2.1: Proceso de transición
Fuente: Fisher, M. (2000).

2.4.3. Factores del cambio

Insatisfacción

Antes de llevar a cabo el cambio, los miembros clave de la organización tienen la capacidad de adoptar nuevas actitudes y nuevos comportamientos, deben estar insatisfechos con el statu quo. Esta insatisfacción del director o líder debe ser lo suficientemente profunda como para comenzar a sentir una pérdida de confianza en sí mismos y en su organización.

La insatisfacción es un factor clave, por ser la fuente de energía o motivación para el cambio. Lo que sigue es preguntarnos: ¿De dónde proviene esa insatisfacción con el statu quo? Numerosas investigaciones coinciden en que la condición que más frecuentemente impulsa el cambio es la crisis. No obstante, cabe la posibilidad de estimular y dirigir el cambio sin crisis. Pero la lección para todo directivo es saber usar las crisis externas como motores para dirigir el cambio planificado.

Si la idea es no esperar a que surja una crisis y si la insatisfacción es la condición por excelencia para el cambio, entonces los directivos promotores de cambio deben crear insatisfacción en la organización.

Formas para crear insatisfacción

La percepción y dirección del cambio constituyen un imperativo de gestión y una tarea directiva orientada al logro de resultados. El reto del director como promotor es cómo introducir los cambios necesarios para alcanzar el nivel de competitividad deseado de cara a reposicionar a la organización en el nuevo entorno.

Su responsabilidad es crear y dirigir el cambio, lo cual se concreta en percibirlo o provocarlo para gestionarlo adecuadamente, aportando soluciones creativas para lograr los objetivos propuestos.

Para motivar el cambio, los líderes del cambio deben crear insatisfacción, a continuación, se describen cuatro formas para crear insatisfacción:

Utilizar información sobre el entorno competitivo de la organización con idea de generar debates sobre los problemas inmediatos o futuros. En ocasiones, los miembros de la alta dirección no entienden la falta de preocupación de los empleados sobre la productividad, el servicio al cliente o los costes. Esto es con-

secuencia de que la dirección no dedica el tiempo necesario para poner a los empleados en contacto con la información del negocio. De hecho, esta información se suele mantener en secreto, por considerarla confidencial.

Utilizar información sobre las percepciones y preocupaciones de los empleados sobre el manejo de la organización, puede ser una poderosa herramienta para crear insatisfacción entre los directivos. Así como la información sobre la competencia puede ser una herramienta para estimular el descontento hacia abajo, también, las encuestas de actitud (a través de entrevistas o cuestionarios) pueden ser herramientas para estimular la insatisfacción hacia arriba. Muchos directores desconocen que sus subordinados se sienten poco comprometidos por el control excesivo que ejercen, o también, puede poner en evidencia a una dirección que no entiende cómo la organización ha ido perdiendo vitalidad por la excesiva burocratización de parte de los grupos *staff* corporativos.

Establecer el diálogo sobre el sentido de la información, no es suficiente solamente con brindar información, hay que desarrollar un diagnóstico de las razones subyacentes de los problemas de la organización. Esto es importante porque permite, tanto a los directores, como colaboradores, intercambiar información sobre sus respectivas hipótesis, para desarrollar una explicación compartida de sus dificultades.

Crear la energía para el cambio, por medio de establecer metas alcanzables y esperando que los colaboradores las alcancen.

El acto gerencial de crear expectativas es una manera de crear insatisfacción, de entre los requisitos para que el director se erija como líder del cambio, destacan la credibilidad y la confianza.

Los requisitos para convertirse en líder del cambio

Visión clara de lo que se pretende lograr: lo primero con lo que debe contar el directivo promotor, es claridad en los objetivos, una visión de la situación futura que se pretende alcanzar, capacidad de focalizar lo fundamental.

La visión es un requisito previo e imprescindible, es la imagen mental del estado futuro y posible de un proyecto, que resulta atractivo para todos los que intervienen en su ejecución; es la imagen clara de la situación futura, que mejora el estado actual, de ahí que la misma proceda de la realidad. Ver Figura 2.1 Visión del cambio.

Preparación, buena reputación y competencia profesional: no es preciso ser el que más sabe, pero si la persona que domina la problemática fundamental en los diferentes ámbitos en que intervendrá con una imagen positiva de la organización.

Confianza en sí mismo, madurez y equilibrio emocional: las dificultades y obstáculos que sobrevienen al cambio son inevitables, se requiere serenidad y equilibrio emocional para conducir al equipo sin sobrepasar la tensión normal que todo cambio produce.

Convicción, entusiasmo y coraje: además del convencimiento el directivo promotor debe estar ilusionado y entusiasmado con el proyecto.

Poder y autoridad personal: antes trabajamos el tema del poder y la autoridad, en todo proceso de transformación es necesario superar resistencias y hacer frente a los opositores, para lo cual serán necesarias ciertas formas de poder como las coercitivas o utilitarias, las cuales deberán ser sabiamente administradas. Para ejercer el poder es necesaria la autoridad, moral o de liderazgo, de jerarquía.

Proactividad: el directivo proactivo no espera a que sean las circunstancias o factores externos los que resuelvan sus problemas o le propicien un entorno favorable para el cambio, sino que, él mismo toma la iniciativa, actúa, recorre y hace su propio camino, en cada momento opta por la mejor alternativa y asume la responsabilidad de los resultados.

Los gestores del cambio: No hay líder sin cambio, ni cambio sin líder.

En la actualidad, nos movemos en entornos dinámicos y, por consiguiente, las organizaciones necesitan ser flexibles y ser capaces de cambiar con agilidad cuando sea necesario. Para ello, necesitan personas que tengan capacidad de cambiar las cosas y saber a dónde hay que ir, y esta es, precisamente, una de las habilidades que caracteriza al líder.

Esta reflexión nos vuelve a llevar al punto de partida, y es que no podemos gestionar el cambio si no contamos con el líder adecuado.

En el libro *Gestión del Cambio*, la autora Martínez Guillén (2018) identifica una serie de aspectos que tener en cuenta para gestionar el cambio en las organizaciones de una forma eficaz.

Estos son:

- Conocer las razones por las que una empresa debe cambiar.
- Conocer lo mejor posible en qué áreas debe cambiar la empresa.
- Asumir el liderazgo en los cambios.
- Planificar y disponer de directrices de acción que les permitan implantar y dar coherencia al proceso del cambio.

Martínez Guillén (2018) identifica la innovación como: el principal gestor del cambio en una organización, en concreto la innovación sistemática, la cual consiste en una búsqueda organizada de cambios a los cuales podría someterse la organización.

Esta innovación se llevaría a cabo mediante la búsqueda de oportunidades en siete áreas concretas, siendo las cuatro primeras dentro de la propia organización:

- Lo inesperado: éxitos, fracasos y sorpresas.
- Lo incongruente: cómo es y cómo debía ser.
- Necesidad de unos procesos de cambio.
- Desmoronamiento: cambios súbitos en la estructura de la empresa.
- Resistencia al cambio.

En muchas organizaciones, a pesar de su importancia, existe cierta tendencia a resistirse al cambio. En el libro *Gestión del Cambio*, el autor Juan Ferrer identifica los principales motivos por los que ciertas organizaciones son reacias al cambio.

Estos son:

Perder algo: muchas personas tienen miedo a perder algo (poder, dinero, influencia, etc.) durante el proceso de cambio o a la conclusión de este.

No entenderlo: no explicar bien el proceso de cambio, sus implicaciones y resultados, puede sembrar desconfianza o temor en algunas personas debido al desconocimiento y falta de información.

Estar contaminados: es muy importante controlar los rumores en la organización, pues estos pueden esconder mentiras, datos falsos, etc., que interferirán negativamente en el cambio.

Diferente punto de vista: en algunas ocasiones, puede que todos los miembros de la organización estén de acuerdo con llevar a cabo el cambio, pero diferirán en la forma.

Personalidad anticambio: hay muchas personas que tienen comportamientos o conductas más estables, organizadas o estructuradas y tienen miedo al cambio.

Por otro lado, el autor identifica las siguientes herramientas para poder vencer esa resistencia al cambio:

- Información
- Formación
- Escuchar
- Hacer a las personas partícipes
- Apoyar a las personas en el proceso
- Negociar
- Imponer
- Manipulación
- Algunos consejos para la gestión del cambio

En el libro *Gestión Documental en las Organizaciones* de Patricia Russo (2019) ofrece los siguientes consejos para la gestión del cambio:

- Compartir la información
- Comunicar los objetivos del proyecto desde el principio
- Motivar e involucrar al personal
- Identificar los puntos que ofrecen resistencia al cambio para ayudarlos
- Formar en todo al personal
- Crear iniciativas para el intercambio de opiniones y sugerencias

2.4.4. Modelos de Gestión de Cambio

Modelo de Lewin

Este modelo cuenta con tres fases que dividen los grandes cambios en partes manejables:

- **Descongelamiento.** Esta fase consiste en preparar el terreno para que los empleados acepten los cambios próximos de mejor manera. Lo más importante es que comprendan la necesidad del cambio. Después, conforme se realizan las transformaciones, la empresa debe guiar adecuadamente a los equipos motivándolos y haciéndoles entender los beneficios de las nuevas adopciones.
- **Transición.** En esta fase, que es cuando se ejecutan las transformaciones u optimizaciones dentro de la empresa, se requiere liderar con seguridad y brindar en todo momento certidumbre de que los cambios estarán generando procesos más exitosos. Como los cambios pueden llevar mucho tiempo para implementarse por completo, es vital tener una buena comunicación con los empleados.
- **Recongelamiento.** Cuando los cambios están hechos y los equipos los han aceptado con éxito, es importante fortalecer los nuevos procesos para que se vuelvan uno mismo con la empresa y los empleados. De esta manera, todas las operaciones o actividades se realizarán normalmente bajo los nuevos estándares.

Modelo ADKAR

El modelo *ADKAR* se desprende del acrónimo *Awareness, Desire, Knowledge, Ability y Reinforcement*, que son los pilares o fases de dicho modelo. Te explicamos en qué consiste cada uno a continuación:

- *Awareness* (Conciencia). Crear interés y conciencia de la necesidad de los cambios en la empresa e informar los requerimientos necesarios para lograrlos.
- *Desire* (Deseo). Generar en los empleados un anhelo por los cambios y un compromiso para hacerlos realidad.
- *Knowledge* (Conocimiento). Brindar capacitación y guía de cómo lograr los cambios estipulados.
- *Ability* (Habilidad). Destreza para lograr introducir los cambios con habilidad y capacidad.

Consejos para aplicar el modelo ADKAR de gestión del cambio:

En cada una de las etapas de este modelo de gestión del cambio es vital brindar facilitadores para cumplirlas y pasar a la siguiente fase hasta llegar a la culminación exitosa de la transformación.

En la fase de Awareness es fundamental dar a conocer toda la información posible a los empleados sobre los nuevos cambios y su importancia, en el menor tiempo posible. De esta manera se evitan los rumores o la incertidumbre. Además, los líderes deben pedir la opinión de los equipos para conocer sus dudas o temores.

En el paso de Desire es muy importante recalcar la seguridad del empleo y el sentido de pertenencia para que los trabajadores no se sientan excluidos o consideren que no se tienen en cuenta sus necesidades u opiniones. De ser posible, la empresa debe implementar incentivos y compensaciones para que los equipos se sientan motivados a lograr los nuevos resultados esperados.

En la etapa de Knowledge, el acceso a la información y un constante entrenamiento y formación serán las claves para proseguir de manera efectiva al siguiente nivel.

En la fase de Ability las capacitaciones y entrenamientos deben emplearse de manera más técnica y práctica para que los colaboradores dominen las nuevas adopciones. La guía de los líderes sigue siendo vital para que los empleados se sientan motivados y comprendidos.

Por último, en la fase de Reinforcement los reconocimientos a los empleados serán importantes para robustecer los cambios realizados. Es tiempo de celebrar y seguir incentivando a los equipos para que continúen por el mismo camino, a fin de que se logre establecer el nuevo proceso.

Modelo del empujón

Este modelo de gestión del cambio se basa en dar sugerencias o indirectas a los empleados para que por sí solos se vayan orientando hacia los cambios que una empresa requiere. Es una manera menos estricta u «obligatoria» para que una organización consiga que sus colaboradores opten y adopten un cambio de manera más fácil y eficaz.

Los principios básicos del modelo del empujón son las siguientes:

- Definir los cambios
- Considerar el punto de vista de los empleados
- Proporcionar evidencia para mostrar mejores alternativas
- Presentar el cambio como una opción
- Escuchar los comentarios de los empleados
- Limitar las opciones presentadas anteriormente
- Establecer el cambio con victorias a corto plazo

Este modelo suele ser efectivo pues permite que los empleados vean por sí mismos la necesidad de que haya cambios o transformaciones en la empresa en la que se desarrollan. Así, la resistencia es menos probable y la transición más rápida y eficaz.

Consejos para aplicar el modelo del empujón de gestión del cambio

Lo más importante al aplicar este modelo de gestión del cambio es mantener una retroalimentación constante con el empleado. De esta manera, además de determinar las mejores formas de influir en sus decisiones y necesidades, también lo haces sentir escuchado y que forma parte de los cambios realizados.

Modelo de transición de Bridges

Este modelo se enfoca en las reacciones emocionales a lo largo de la transición. A diferencia de otros modelos, que se concentran en la ejecución de los cambios, este tiene otros objetivos al dividirse en las siguientes etapas:

- Terminar, perder y dejar ir
- Zona neutra
- Nuevo comienzo

Consejos para aplicar el modelo de transición de Bridges de gestión del cambio

Para aplicar este modelo de gestión del cambio es vital anticipar las reacciones negativas por parte de los empleados, como la negación, la ira y la frustración. Así, la empresa puede idear, a partir de estas posibles reacciones, la mejor forma de evitarlas.

Cuando sabes o tienes una idea de cómo reaccionará una persona ante cierta noticia, es más fácil pensar dos veces en la manera en que se le comunicará el suceso y así guiarlo hacia esa zona neutra: comprender que es tiempo de hacer cambios y sus beneficios de adoptarlos.

Cuando se tienen en cuenta las emociones y reacciones de los empleados puede ser mayor la tasa de aceptación. Al trabajar desde el principio con lo negativo, se pueden idear las mejores formas de motivar y entusiasmar a las personas.

Modelo de Kotter

La teoría de Kotter o el modelo de cambio de 8 pasos de Kotter tiene por objetivo generar entusiasmo y lograr que los empleados comprendan la necesidad del cambio organizacional. Este modelo se divide en las siguientes etapas:

- Crear sentido de urgencia
- Construir un equipo de cambio
- Formar una visión estratégica
- Comunicar la visión del cambio
- Eliminar las barreras al cambio
- Concentrarse en las ganancias a corto plazo
- Mantener el impulso del cambio
- Instituir el cambio

Si bien este modelo puede ser muy funcional para generar interés y entusiasmo, no hay una etapa en la que se contemple la retroalimentación del empleado. Esto puede generar un alto nivel de rechazo o resentimiento hacia las nuevas disposiciones. Esto, por ende, puede provocar que los colaboradores detengan las intenciones de transformación de la empresa o las retrasen.

Consejos para aplicar el modelo de Kotter de gestión del cambio

Lo mejor es combinar este modelo con otro más. De preferencia con alguno que sí logre trabajar en tiempo real con las opiniones y necesidades de los empleados, para que su voz sea escuchada y el nivel de rechazo sea mucho menor.

Ejemplos de gestión del cambio

Se exponen tres ejemplos de impacto:

- Implementación de nueva tecnología
- Cambio en el liderazgo
- Cambio en la cultura organizacional
- Implementación de nueva tecnología

Los avances tecnológicos han hecho que cientos de empresas de todos los tamaños sufran cambios para optimizar sus procesos y servicios. La implementación de tecnología nueva en una organización, donde llevan años haciendo las cosas de una sola manera y con las mismas herramientas, puede convertirse en motivo de resistencia por parte de los empleados.

Por ejemplo, *Starbucks* es una empresa que ha ido adoptando muchos nuevos procesos y tecnologías nuevas para el mejoramiento de su servicio al cliente. El internet de las cosas (IoT) les ha permitido rastrear el rendimiento de cada uno de sus equipos; su sistema analiza la calidad de agua, la temperatura del café y el tipo de grano para crear recetas que puedan enviarse a todas sus tiendas.

Posiblemente, al momento de incursionar con esta nueva tecnología, los empleados pudieron dudar de su funcionamiento y cuestionar si eso afectaría su operación diaria. No obstante, la gestión del cambio permite trabajar de mejor manera la situación negativa y explicar por qué la incorporación y aprendizaje de nueva tecnología son benéficos para el crecimiento de la empresa y de los mismos empleados.

Cambio en el liderazgo

Cuando una empresa decide cambiar a sus altos mandos viene consigo una serie de retos difíciles de lograr; entre ellos, la cooperación y compromiso de los

empleados con los nuevos mandatos. Cambiar procesos puede ser mucho más sencillo que reemplazar por completo la cara que los colaboradores han visto por años.

Sin embargo, nuevamente, la gestión del cambio se vuelve fundamental en esta situación, al trabajar de manera efectiva con los empleados para que acepten al nuevo líder y hacerles entender por qué es la mejor decisión para la compañía.

Por ejemplo, a inicio del año 2021 la reconocida empresa de tecnología *Intel* tomó la decisión de cambiar a su CEO, al vivir una situación de crisis por el fortalecimiento de sus competidores. Al ver que los mandos actuales no funcionaban de la manera esperada, la compañía reintegró a una persona que ya había sido CEO para así aprovechar su experiencia.

Sin duda, fue una decisión crucial de *Intel* y una difícil de aceptar por parte de los empleados, pues un nuevo mando significa cambios inmediatos en los procesos y operaciones para comenzar a ver nuevos resultados. Pero, como ya mencionamos, la gestión del cambio se vuelve fundamental para destacar la relevancia de llevar a cabo estas transiciones, cuyo propósito es buscar el bien de la compañía.

Cambio en la cultura organizacional

Cuando la compañía de tecnología *Microsoft* decidió hacer un cambio en su cultura, tras haber llegado a la conclusión de que la cultura es tan importante como la tecnología, más de 40.000 empleados tuvieron que modificar la forma en que hacían su trabajo.

Por ejemplo, Satya Nadella, CEO de *Microsoft Corporation*, se convirtió en un gran referente como líder de cambio en este movimiento y, gracias a sus esfuerzos, *Microsoft* ha cambiado su actitud hacia sus clientes. Esto ha resultado en un aumento en la demanda de los productos de la empresa.

Este cambio en su cultura, si bien trajo consigo una serie de retos y dificultades operativos y laborales, que implicaron cambiar una estructura de más de 20 años de antigüedad, también generó otras oportunidades. Por ejemplo, la atracción de mejores talentos, una cultura centrada en el cliente para ofrecer mejores productos y servicios, así como una fuerza laboral alineada para brindar un mejor servicio a los consumidores.

Gracias al liderazgo de Nadella y las técnicas de la gestión del cambio, *Microsoft* ha logrado enfrentar nuevos retos que han abierto muchas oportunidades de valor para todos.

Como se puede comprobar, la gestión del cambio se vuelve fundamental a la hora de hacer grandes o pequeños cambios en una empresa, que pueden provocar reacciones adversas en los empleados. Lo más importante es concentrarse en la comunicación constante y la retroalimentación para así trabajar de la mano con los equipos y tener una transición saludable.

2.5. EL ROL DE LA DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES COMPLEJAS

El rol de Recursos Humanos en una empresa es sumamente importante, ya que es el área que ordena, impulsa y motiva a los trabajadores. Tradicionalmente esa función empezó con una intención administrativa, algo que actualmente ha cambiado de manera exponencial. Así, esta metamorfosis notoria tiene relación con la visión y habilidades que ha tenido que desarrollar este departamento con la finalidad de adecuarse a las exigencias del mundo exterior ¿Quieres saber de qué se trata?

Primero, hay que señalar que las funciones administrativas en Recursos Humanos son labores que no van a desaparecer, puesto que están sumamente presentes diariamente. La generación de reportes, remuneraciones, solicitudes de permisos y vacaciones son esenciales para poder hacer que los procesos de una organización sean más fluidos y reglamentados.

¿Qué ha cambiado entonces? La transformación se encuentra en las formas en que se desarrollan estas tareas. En ese contexto, uno de los grandes posibilitadores de este recambio es la automatización de los procesos de Recursos Humanos gracias a la utilización de diferentes softwares de gestión.

Ahora la creación de horarios, organización de documentos, remuneraciones, gestión de talentos, reclutamiento y evaluación de clima organizacional, se pueden desarrollar mediante diferentes plataformas enfocadas a estas temáticas, las cuales además poseen ciertos KPIs que posibilitan una correcta medición del área.

Nuevos roles para Recursos Humanos

Hoy en día un departamento de Recursos Humanos tiene que estar alineado con los propósitos de su organización, con esto no se habla netamente desde el

aspecto económico, sino del desarrollo y liderazgo que quiera ejercer su empresa para ser el número uno en su rubro. Para esto es ideal que el área sea consciente y protagonista de los cambios que se quieran realizar con la finalidad de crecer, puesto que sus decisiones son además la clave para impulsar y motivar esa mentalidad a los trabajadores.

Desde lo anterior, se desprenden una serie de roles que hoy en día se hacen más identificables.

El sitio web The Balance Careers, por ejemplo, logró sintetizar la labor actual de Recursos Humanos en tres perfiles.

¡Identifica el tuyo!

ACTIVIDAD

1. Forma grupos de estudiantes y asigna a cada grupo un período de tiempo específico dentro de la evolución histórica de la Gestión del Talento Humano (por ejemplo, el siglo XIX, la era industrial, la era digital, etc.).
2. Cada grupo investigará y recopilará información sobre el período asignado, centrándose en los cambios, avances y tendencias relevantes en la Gestión del Talento Humano durante ese período.
3. Los grupos deberán preparar una presentación que aborde los siguientes aspectos
 - Contexto histórico y factores socioeconómicos relevantes durante el período asignado.
 - Tendencias y cambios clave en la Gestión del Talento Humano durante ese período.
 - Impacto de los factores históricos en la forma en que se gestionaba el talento humano.
 - Relevancia y aplicabilidad de los enfoques históricos en la gestión del talento humano en la actualidad.

4. Cada grupo presentará su investigación y hallazgos al resto de la clase, compartiendo visualmente su información y utilizando ejemplos concretos y casos históricos relevantes.
5. Al final de las presentaciones, fomenta un debate y una discusión en clase para reflexionar sobre los cambios y continuidades en la Gestión del Talento Humano a lo largo de la historia, y cómo estos pueden aplicarse a la práctica actual.

CASO PRÁCTICO

En la empresa «Tricoles S.A» es una organización que se encarga de prestar servicios profesionales a través de la Consultoría; La organización ha trabajado durante quince años, con un modelo lineal, no ha sufrido cambios, y su liderazgo ha sido continuo por ocho años. Pero desde, hace dos años, su posicionamiento y reconocimiento en el mercado ha ido mermando; reflejándose en sus estados financieros. La pregunta es: ¿Por qué cree Ud. que la empresa ha dejado de ser líder en el mercado? ¿Está bien que se mantenga un liderazgo por más de ocho años? ¿Qué cambios Ud. puede proponer para mejorar la situación actual de la empresa?

AUTOEVALUACIÓN CAPÍTULO II

1. ¿Por qué es importante que las organizaciones sean flexibles y capaces de cambiar con agilidad? a) Para adaptarse a los cambios del entorno. b) Para mantener la estabilidad y evitar riesgos. c) Para seguir los mismos procesos sin modificaciones. d) Ninguna de las anteriores.
2. ¿Cuál de las siguientes habilidades es fundamental para un líder en la gestión del cambio? a) Capacidad de mantener la estabilidad y resistir al cambio. b) Capacidad de promover la resistencia al cambio en los empleados. c) Capacidad de cambiar las cosas y saber a dónde hay que ir. d) Ninguna de las anteriores.
3. Según Martínez Guillén, ¿cuáles son los aspectos a tener en cuenta para gestionar el cambio de forma eficaz? a) Conocer las razones por las que una empresa debe cambiar. b) Conocer en qué áreas debe cambiar la empresa. c) Asumir el liderazgo en los cambios. d) Todas las anteriores.

4. ¿Qué papel juega la innovación en la gestión del cambio según Martínez Guillén? a) Es el principal gestor del cambio en una organización. b) Es irrelevante en el proceso de cambio. c) Es solo aplicable a organizaciones de tecnología. d) No se menciona en el texto.
5. ¿Qué es la innovación sistemática según Martínez Guillén? a) Un enfoque desordenado de la innovación. b) Una búsqueda organizada de cambios en la organización. c) Un proceso que evita cualquier cambio en la organización. d) Una técnica de gestión obsoleta.
6. Según Martínez Guillén, ¿en qué áreas se busca oportunidades de innovación en una organización? a) Áreas internas de la propia organización. b) Áreas externas a la organización. c) Solo en el departamento de I+D. d) No se mencionan áreas específicas.
7. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es cierta según el texto? a) No es necesario contar con un líder adecuado para gestionar el cambio. b) La planificación y las directrices de acción no son relevantes en el proceso de cambio. c) La gestión del cambio implica asumir el liderazgo en los cambios. d) La innovación no tiene relación con la gestión del cambio.

Respuestas

1. a
2. c
3. d
4. a
5. b
6. a
7. c

CAPÍTULO III

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Objetivos del capítulo

- Comprender los conceptos y principios de la Planificación Estratégica de la Gestión del Talento Humano.
- Analizar las necesidades futuras de talento y competencias de una organización.
- Desarrollar estrategias y acciones para atraer, desarrollar y retener el talento en la organización.
- Crear un plan estratégico de Gestión del Talento Humano que esté alineado con los objetivos empresariales.

3.1. CONSIDERACIONES GENERALES

La planificación estratégica del talento humano en el sector público y privado es una herramienta utilizada para establecer los canales a través de los cuales deben intervenir las organizaciones sobre la gestión del talento humano. La planeación estratégica se encuentra enmarcada en las políticas de talento humano dirigidas al campo laboral, su accionar, su capacitación, y sus derechos reconocidos y respetados.

Falconí (2018) argumenta que la planificación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización. Lo cual permite visualizar el futuro e identificar los recursos, principios y valores necesarios para transitar desde el presente al futuro. Para ello se siguen una serie de procesos y estrategias que definen los objetivos en diferentes plazos; identifica metas y obje-

tivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar los objetivos propuestos y localizar recursos para llevar a cabo tales estrategia.

Guerrero (2019) por su parte señala que la planeación estratégica permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo según la amplitud y magnitud de la empresa; esto implica que cantidad de planes y actividades se han de ejecutar. Para llegar a una conclusión exitosa implica realizar un trabajo coordinado en equipo.

En la planeación estratégica se tienen que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas. Se debe precisar con exactitud la misión a la que se va a seguir, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar. Es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

3.2. VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS

La planificación estratégica de recursos humanos aborda los elementos de la gestión de los empleados, desde la contratación hasta la formación, y todo lo demás. Lo más notable es que tienes la oportunidad de conocer adecuadamente las preocupaciones de tus empleados, y hacer que su trabajo sea más satisfactorio. Sus ventajas más relevantes:

1. Se retiene a los mejores talentos

Contratar pudiera ser sencillo, pero retener al talento humano y mantenerlo satisfecho es todo un reto. Crear programas que promuevan el bienestar de los empleados, beneficios de salud, incentivos, entre otros. La planificación estratégica de recursos humanos ayudará a identificar factores que mantienen a los trabajadores comprometidos.

Según Flores-Carretero (2019), cuando un empleado no se siente valorado, puede ser causa de abandono laboral. De no poder hacerlo, trabajará con una actitud inadecuada, cumplirá con lo mínimo que se exige, entre otros aspectos. Por

tal motivo, los encargados de recursos humanos deberán diagnosticar con datos confiables para una planificación certera y precisa. Conocer qué motiva a los trabajadores es un insumo importante para planear.

2. Hacer frente al cambio

El cambio es inevitable y las organizaciones deben estar a la par. Por ello, al hacer la adecuada planificación estratégica de recursos humanos se crearán las medidas de contingencia apropiadas, acorde a la demanda de los clientes, expansión comercial, condiciones externas, responsabilidad social corporativa, entre otros.

Sumado a lo anterior, las empresas deben pronosticar y satisfacer las necesidades cambiantes de mano de obra. Igualmente, la incorporación tecnológica es una necesidad, por lo que afectará inevitablemente la fuerza laboral y el desarrollo organizacional.

Una filosofía excelente para lograr una alineación organizacional a tono con las exigencias reales del cliente se tiene en la metodología Scrum. Es así, como dicho método permite trabajar bajo escenarios en los que la incertidumbre es elevada. Mediante el mismo, se controlan y planifican proyectos con cambios constantes.

3. Abordar las necesidades de talento humano

Por supuesto que el departamento de recursos humanos es quien se encarga de reclutar y dotar de personal. Estos procesos demandan de tiempo y atención detallada. Entre los aspectos implicados, se encuentran:

- Publicidad
- Creación de puestos de trabajo
- Evaluación de solicitantes
- Entrevistas de candidatos
- Capacitación

Por ende, un proceso de efectiva planificación estratégica de recursos humanos garantizará que se satisfagan dichas necesidades. Es vital preparar con anticipación cualquier vacante en caso de que un empleado renuncie. De no hacerse esto, la productividad empresarial se verá afectada.

4. Capacitación de empleados

Diseñar una planificación estratégica de recursos humanos envuelve la generación de modelos y procedimientos de formación. Esta función es vital ya que es importante asegurarse de que el talento humano desempeñe sus funciones, acorde a las necesidades organizacionales.

De esta manera la planificación permite anticipar esa demanda de programas de formación que complementen las habilidades y antecedentes del equipo de trabajo.

Un programa claro fortalecerá todos los procesos ejecutados, que redundarán en clientes satisfechos y rentabilidad financiera.

5. Gestión de empleados

Una eficaz planificación estratégica de recursos humanos incorpora los procesos de revisiones de desempeño y procedimientos disciplinarios. La evaluación del desempeño orienta a los gerentes a valorar el trabajo de sus empleados bajo una misma medida. Por ello, es importante generar procedimientos estandarizados que toda la empresa entienda y lo haga de la misma manera.

Finalmente, las organizaciones más exitosas son aquellas que pueden alinear la tecnología, las finanzas y los recursos humanos del negocio. Es vital que la alta gerencia integre todos estos elementos bajo la mirada de la visión organizacional.

3.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, CONCEPTOS Y OTROS

La planificación estratégica de recursos humanos puede concebirse como un conjunto que integra las prácticas de recursos humanos con el objeto de preparar a la organización para lograr sus metas. Estas prácticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización. La planeación estratégica de recursos humanos puede ser definida como: El proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos, conforme cambia el entorno interno y externo de la organización, y la aplicación de la estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos que demanda la organización.

Para algunos autores la planificación estratégica de RRHH consiste en disponer de las personas apropiadas, en los puestos correctos, con las habilidades suficientes, en los momentos correctos. Una visión más tradicional define planeación estratégica de RRHH como la determinación de excedente o déficit de personal, y la consiguiente aplicación de un programa de RRHH para responder a tal determinación.

Es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo.

En conjunto, la planeación estratégica es un proceso sistemático que da sentido, dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, le permite visualizar el futuro e identificar los recursos, principios y valores requeridos para llevar a buen término sus objetivos. Para ello, debe seguir una serie de pasos y estrategias que definan los objetivos a corto, mediano y largo plazo, al identificar metas y objetivos con el fin de desarrollar estrategias para alcanzar estos. En consecuencia, es necesario contar con herramientas de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones en torno al camino que debe recorrer la organización. Esto con el fin de adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno.

Consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, en la formulación y puesta en marcha de estrategias que permitan crear o preservar tales ventajas en función de la misión, de los objetivos y de los recursos disponibles. La planificación contiene el manejo de procesos de reingeniería y la capacidad de pensar estratégicamente para transformar la empresa tomando ventaja positiva de los cambios, a medida que estos se producen.

Se caracteriza por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos). Así, es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica de muy variado tipo. La planificación estratégica es un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización. La dirección general marca metas generales para la empresa y establece prioridades; las unidades inferiores, por su parte, determinan planes y presupuestos. En consecuencia, el sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

De este modo, es entendida como un proceso participativo, que requiere respetar determinadas fases, así como una metodología propia. La planificación como proceso comprende diversas fases: definir la misión y visión de la organización, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del entorno en que se desarrolla la organización, tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, emprender las acciones elegidas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar. En este sentido, es adecuado considerar el marco de referencia general y el contexto global en el que se desenvuelve la organización.

Naturaleza

La estrategia en tanto determinación del propósito y objetivo básico de una empresa tiene las siguientes características:

- Da dirección y estructura a los planes organizacionales.
- Crea la estructura de los planes ayudando a los administradores a orientar las decisiones de operación.
- Permite un sistema de control y de retroalimentación, para observar los resultados de la empresa.

La planificación estratégica está compuesta por varios niveles, entre estos:

- Estrategia corporativa: trata de considerar a la empresa con relación a su entorno y constituye el plan general de actuación de una empresa.
- Estrategia de negocios: trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica.
- Estrategia funcional: trata de cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, actividad o unidad estratégica. En este caso se generan estrategias por departamentos u otras unidades de la organización.

La planificación estratégica es por naturaleza aquella planificación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo. Está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, y lineamientos generales que se van a seguir sobre la cartera de negocios.

Por el contrario, la planeación operativa consiste en formular planes a corto plazo que ponen de relieve las diversas partes de la organización, para que se logre tener éxito a corto plazo. Las decisiones estratégicas determinan lo que la organización quiere ser. Es un marco que guía las alternativas que determinan la naturaleza y dirección de una organización. La toma de decisiones operacionales, por su parte, determinan cómo debe llegar la organización, adónde quiere ir. Los planes estratégicos y operativos están vinculados en la definición de la misión de una organización, y en la meta general que justifica la existencia de una organización.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; y formulación de alternativas estratégicas.

Importancia

La planificación estratégica es de importancia porque sin estas los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos, e incluso puede, que no tengan ni siquiera una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan una organización tiene muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino.

La planificación estratégica permite la buena administración de un proceso dando claridad sobre lo que se quiere lograr y como se va a conseguir. La planificación estratégica le permite a la empresa conocer lo siguiente:

- ¿Qué capacidad tiene y que puede hacer?
- ¿Qué problemas se están tratando?
- ¿Qué influencia quiere causar?
- ¿Dónde debe situar la empresa los recursos y cuáles son sus prioridades?

La planificación estratégica es un proceso que se realiza mediante la ejecución de un conjunto de procesos coherentes y relacionados. Los programas contienen, además, la fijación de metas, la asignación de recursos y la implementación del programa.

3.4. ORGANIZACIÓN

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES

MISIÓN

La misión establece la razón de ser de una organización. Enuncia el propósito de esta, así como el grado requerido de excelencia. La misión define el quehacer de la organización, establece su sentido trascendental y los objetivos; articula además sus principales valores filosóficos.

El propósito principal de la misión es establecer el enfoque y la dirección de una organización. Además, visualiza como una institución constituye las exigencias que enfrenta. Las organizaciones de éxito son las que tienen un claro sentido de su propósito. Por ello, una misión clara, que es comprendida y compartida provee un enfoque preciso que impulsan la estrategia, el control y la dirección de la ejecución.

La declaración de la misión es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial de la misión. Es la formulación de una serie de acciones, comportamientos y valores dentro de la empresa.

La misión de la planeación de recursos humanos es la de conseguir y retener la cantidad y calidad de recursos humanos que requiere la organización. Además, de tener la capacidad de prever los problemas inherentes a los excesos o déficit potenciales de personal.

VISIÓN

Toda empresa empieza con una visión. La visión es una manera de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución. Al fin y al cabo, es una apuesta sobre la aceptación de una idea. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad.

La visión es el planteamiento de la meta a la que se aspira llegar en el largo plazo. Indica el rumbo y la orientación de todas las acciones, debe ser ambiciosa pero realista y crear pasión en los integrantes de la organización.

La visión es definida como la imagen objetivo a ser lograda por una organización. Constituye un enunciado de la configuración de la organización como expresión de su desarrollo a largo plazo. La visión es el ideal de la organización, indica lo que la empresa o institución le gustaría ser y como quiere ser percibida. Se entiende la visión como la imagen futura que una organización desarrolla sobre sí misma y sobre la realidad en la cual trabaja. Orienta y define las acciones en cuanto al estado hacia el cual desea transitar a largo plazo. En este sentido, la visión define la orientación que debe tener una organización para llegar a ser lo que desea ser. Los componentes de la visión son:

- ¿Qué aspira a ser la organización en el futuro?
- ¿Qué otras necesidades futuras se buscará satisfacer?
- ¿Qué otros segmentos de población y/o ámbitos futuros de atención?

La planificación de recursos humanos tiene la visión de:

- Optimizar del factor humano de la empresa.
- Asegurar cualitativa y cuantitativamente el recurso humano necesario.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- Motivar al factor humano.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

VALORES

Los valores organizacionales son la expresión de los límites éticos y morales en los que opera la organización. Éstos dan sentido a las directrices y comportamiento de los integrantes creando y sustentando el capital organizacional. Los valores le dan cohesión a la misión y visión organizacional.

Son el conjunto de principios propios de la organización que inspiran la gestión y que conforman las bases éticas sobre la cual se construye la propuesta. Toda organización tiene un conjunto de valores corporativos implícita o explícitamente formulados. Los valores constituyen los pilares fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional.

3.5. PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

La planificación tiene como propósito fundamental prever un acontecimiento futuro diseñándolo, construyéndolo o realizando varias cosas a la vez. Existen dos clases de planificación la que prevé el futuro mediante una norma que debe cumplirse, sin considerar oposición o fuerzas contrarias a esa norma; y la que lo prevé afincándose en las acciones que puedan desarrollar fuerzas opositoras coincidentes con los objetivos. Esto define cual proceso debe adoptarse.

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. Esto indica que la planificación posee tres características:

- Primero, debe referirse al futuro
- Segundo, debe indicar acciones
- Tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional

Planificar significa que se estudian anticipadamente los objetivos y las acciones sustentando los actos con algún método, plan o lógica. La planificación establece los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos; es la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para el logro de los objetivos, y para que los miembros de la organización tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos.

La planificación de recursos humanos es el proceso que busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa, y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización. Para alcanzar plenamente su objetivo la planeación estratégica de recursos humanos debe considerar lo siguiente:

- Determinar los factores del entorno macro envolvente de la organización tomando en cuenta las características de la actividad económica o rama a

la cual pertenece la empresa, las acciones de gobierno que se emprenden en ese sector, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales, y, sobre todo, las características y penetración en el mercado de los competidores.

- Identificar la misión y los objetivos institucionales.
- Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.
- Comprender los programas y los proyectos prioritarios o sustantivos y de apoyo.
- Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.
- Precisar, que requisitos deben reunir el personal, entre otros:
- Información extrainstitucional: estatus socioeconómico, nivel cultural y problemática familiar.
- Información intrainstitucional: en términos de inventario de recursos humanos, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal.
- Elaborar diagnósticos y pronósticos del personal para conocer sus características y planear dotaciones o movimientos futuros.

IMPORTANTE

Para iniciar un proceso de planeación estratégica se debe tener claro en qué es y en qué consiste. Define un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales; define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

El proceso de planificación estratégica requiere de:

- Un proceso continuo, flexible e integral.

- Considerado de vital importancia.
- De responsabilidad de la directiva.
- Debe ser participativo.
- Requiere de tiempo en información.
- Pensamiento estratégico cuantificable.
- Entorno.
- Administración estratégica.
- Cultura organizacional.

Se dan cuatro pasos fundamentales en el proceso de planificación, a saber:

- Detección de las oportunidades: aunque precede a la planificación real y, por tanto, no es estrictamente parte del proceso de planificación, la detección de las oportunidades, tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el punto de partida de la planificación. Ya que es conveniente realizar un estudio preliminar de las posibles oportunidades de operaciones futuras.
- Establecimiento de objetivos: esto ocurre para toda empresa, después para cada unidad de trabajo subordinada. Lo cual debe realizarse tanto para el largo como para el corto plazo, ya que los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que debe hacerse, a lo que habrá de darse prioridad y que se debe lograr con la red de estrategias, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.
- Desarrollo de premisas: consiste en establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas críticas de planificación tales como: pronósticos, políticas básicas y planes ya existentes de la organización.
- Determinación de cursos alternativos de acción: consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción. En particular, aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. El problema más común no es encontrar alternativas sino reducir su número para poder analizar la más prometedora.

Un buen proceso de planificación contiene los siguientes aspectos:

- Debe tener objetivos definibles y cuantificables en plazos definidos para ejecutar las acciones que se planifican.
- Debe poseer la instrumentación adecuada. Esto implica la utilización de elementos de racionalidad y una dirección sobre bases científicas.
- Establecer un orden de prioridades, en caso de la existencia de objetivos no complementarios sino competitivos.
- Poder distinguir entre instrumentos y objetivos y establecer un sistema de relaciones entre ellos.
- Poseer un sistema de control y evaluación eficaz.
- Los fines y objetivos deben tener el consenso y aceptación mayoritarios.
- La planificación debe ser flexible y adaptable. Esto significa que deben tomarse las provisiones necesarias con el fin de dotarlos de mecanismos de ajuste a los cambios que se operen.
- Inherencia o inmanencia. La planificación es necesaria en cualquier tipo de organización. Es necesario que toda administración planifique para alcanzar sus fines, objetivos o metas.

Los procesos estratégicos de planificación están conformados por:

- **Formulación:** Comprende la preparación del plan, que se inicia con el diagnóstico y el pronóstico. En esta etapa se hace necesario formular objetivos y metas concretas, es la etapa de las proyecciones, se destinan los recursos, se aplican los coeficientes de rendimiento, se evalúan las alternativas aplicando el proceso de las aproximaciones sucesivas.
- **Discusión y aprobación:** En esta etapa deben participar las unidades de dirección superiores, medidas y auxiliares, las de asesoramiento, así como algunos sectores externos que de una u otra manera están ligados a los intereses de la organización. Debe agotarse la discusión en torno a un plan.
- **Ejecución:** Corresponde a las unidades ejecutivas la ejecución de los programas y subprogramas. No obstante, las unidades de asesoramiento participan en la supervisión y control. En esta etapa participa toda la organización. Se

requiere una coordinación eficiente, buena comunicación, buena administración de personal, efectividad y eficiencia en las decisiones, control efectivo, niveles de autoridad y responsabilidad claramente definidos.

- Control y valoración: La esencia de este proceso es controlar el cumplimiento de las metas y como se van cumpliendo estas en los distintos programas. Se requiere, entre otros, a las estadísticas como instrumento para mostrar los resultados. Las metas deben ser evaluadas en forma permanente. La aplicación oportuna y sistemática de estos procesos permite introducir correctivos a tiempo que facilitan el cambio de rumbo de objetivos o metas.

FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

El estudio del entorno consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones fundamentales en la formulación de una estrategia. La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno.

FACTORES EXTERNOS

Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que bajo una acertada perspectiva crean atracción. Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, o sea las alternativas del mercado de trabajo son un elemento de primera importancia. El mercado laboral está conformado por las ofertas de trabajo hechos por las empresas.

Es muy difícil predecir los acontecimientos que se producirán en el entorno organizacional en un corto plazo y más aún en el largo plazo. Como factores externos se pueden considerar:

- Económicas, sociales, políticas y legales.
- Avances y cambios tecnológicos.
- Competencia.
- Reducción del empleo industrial.
- Satisfacción general del empleo.

- El conocimiento como recurso más importante.
- Tendencia creciente a la globalización.
- Actividades de reclutamiento de otras empresas Por otra parte, tenemos como factores externos:
- **Necesidades:** El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas. Si no se alienta al personal a explotar sus capacidades es probable que no se preparen adecuadamente para llenar las vacantes que se presenten. La falta de personal con potencial para ser promovido refleja una deficiencia grave en cualquier empresa.
- **Mercado de trabajo:** El éxito está en la localización de nuevos empleados del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas en personal para llevar a cabo esta importante tarea. Las necesidades de personal pueden satisfacerse atrayendo a la empresa empleados de otras empresas.
- **Factores demográficos:** Son un elemento que a largo plazo afecta la oferta de trabajo. Los indicadores demográficos de la mano de obra constituyen una valiosa ayuda para la planeación de recursos humanos, ya que permiten a los directivos anticiparse y adaptarse a los excedentes o a la insuficiencia de individuos con la calificación adecuada.

Entre los factores externos más importantes pueden mencionarse los siguientes:

- Ausencia de políticas económicas de largo plazo por parte del Estado.
- Falta de una ética de trabajo con objetivos en la calidad, productividad y mejora continua por parte de la población; carencia de una cultura y disciplina laboral (Paredes, 2018).
- Sistema económico que no premia la mejora y la productividad; ausencia de premios y castigos.
- Instituciones jurídicas que no protegen convenientemente los derechos de propiedad, y en especial los de propiedad intelectual.
- Falta de fomento a la investigación y desarrollo por parte del Estado.

- Ausencia de una política educativa destinada a formar individuos con conocimientos técnico, científicos y disciplina de trabajo.
- Falta de inversión en obras públicas.
- Falta de buenos sistemas de seguridad.
- Ausencia de inversión en materia de salud.

FACTORES INTERNOS

El análisis organizacional de las condiciones internas sirve para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. La primera, constituyen la fuerza propulsora de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizaciones. La segunda, son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El primer elemento en el análisis interno de la empresa lo constituye saber ¿cuáles son las motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella. En este aspecto, tenemos:

- Análisis de RRHH existentes por ocupación, nivel de capacitación, posición y tiempo de servicios.
- Análisis del desgaste con el fin de reducir la pérdida de recursos humanos.
- Evaluación de los cambios en las condiciones de trabajo y del ausentismo.
- Promociones y reemplazos.

Entre los factores internos tenemos:

- Ausencia de liderazgo.
- Falta de conciencia y apoyo del personal.
- Ausencia o deficiencia en los planes de implementación y puesta en marcha.
- Ausencia de capacitación y entrenamiento.
- Carencia de partidas presupuestarias para su aplicación.
- Falta de una auditoría cultural y de diagnóstico de la situación.
- Falta de aplicación de desarrollo organizacional.

- Carencia de buenos sistemas de información, seguimiento y control de resultados.
- Falta de conocimientos técnicos y experiencia por parte de los consultores externos.
- Desconocimientos técnicos o conocimientos parcializados.
- Falta de trabajo en equipo y de una política de participación.
- Ausencia de un sistema de premios y castigos, o políticas de motivación.

Identificación «Matriz FODO»

Una forma acertada de llevar a cabo el análisis del entorno organizacional es por medio de la matriz FODA. Esta hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que tiene o puede tener una organización en su entorno. Las fortalezas y debilidades se refieren a factores internos. Las oportunidades y amenazas a factores externos. Es importante desarrollar tal matriz para tener una mejor orientación en el momento de plasmar los objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

El primer paso es definir claramente las metas. Cuando hay varias metas es mejor efectuar un análisis FODA para cada meta separadamente. Si se consideran demasiadas metas juntas se confunde el análisis, especialmente, cuando los FODA son generados y juzgados por diferentes personas. Por ello, se necesita un mismo marco de referencia.

El análisis consta de los siguientes pasos:

- Entrevistar por separado a gente relevante respecto a la decisión a tomar. Se hace de forma abierta sin preguntar explícitamente por los FODA. Centrar la entrevista bosquejando claramente la meta institucional seleccionada y el papel de los conocimientos en adquirirla.
- Analizar las entrevistas y clasificar las observaciones hechas en cada uno de los FODA. Estudiar todos los FODA y combinar los comparables y eliminar aquéllos que no son relevantes para la meta. Intentar limitar el número de los FODA en cada categoría a un máximo de cinco.

- Devolver las observaciones a los entrevistados, si fuese necesario a otros, y mostrarle los cinco FODA en cada categoría. Hay que pedir que añadan, al menos, cinco nuevos FODA en cada categoría. Se debe pedir que los clasifiquen en términos de importancia para la meta institucional seleccionada.
- Analizar la clasificación. Si hay unanimidad o mayoría absoluta de acuerdo sobre la clasificación e importancia de los FODA, pueden introducirse en la matriz táctica. En caso de desacuerdo significativo, este puede reflejar discrepancias concernientes a la meta, pero también diferencias en valores y conocimientos entre las personas participantes en el ejercicio.
- Construir la matriz FODA. Esta matriz hace resaltar las componentes de los FODA en columnas y filas. Las celdas de la matriz se convertirán en propuestas para mejora indicando los enfoques estratégicos generales que pueden seguirse.

El análisis FODA consiste en una herramienta de planificación que ayuda a identificar los puntos fuertes y débiles de una organización; también identifica las oportunidades y amenazas a las que esta se enfrenta. Una vez elaborado el análisis se puede mostrar cómo se crearán los puntos fuertes, como se afrontarán las debilidades, como se aprovecharán las oportunidades y como se enfrentarán las amenazas por medio del proyecto propuesto.

La matriz FODA es una metodología que permite un análisis objetivo de la posición de la organización contra ella misma, el entorno y otras organizaciones semejantes. Es una herramienta que provee los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, proporciona la información imprescindible para la implementación de acciones y medidas correctivas, considera los entornos internos y externos, y los factores económicos, políticos, económicos y culturales.

La matriz FODA es una herramienta para afrontar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones estratégicas y alcanzar la misión, por medio de la determinación de las necesidades y elementos que constituyan un apoyo o una desventaja al propósito planteado en la organización. Las fortalezas con las que cuenta la organización y las limitaciones que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos son parte del mundo interno de la institución, y las oportunidades y amenazas en cambio tienen lugar en el mundo externo de la institución.

Para la identificación de los FODA, se debe definir los siguientes elementos:

- **Análisis factores internos:** consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la organización, de las operaciones, de las finanzas u otros factores específicos de la organización que generen ventajas o desventajas competitivas.
- **Fortalezas:** es la parte positiva del carácter interno de la organización; representa los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa. Son controlables, porque dependen únicamente de la organización.
- **Debilidades:** las debilidades son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y un obstáculo para alcanzar los objetivos y la misión de una organización. Está relacionada con el potencial humano, con la capacidad de proceso o finanzas. Afecta negativamente a la organización; sin embargo, puede ser disminuida mediante acciones correctivas.
- **Análisis factores externos:** se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos.
- **Oportunidades:** son circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior, las cuales pueden tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios.
- **Amenazas:** son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pueden tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades de los clientes.

3.6. IDENTIFICACIÓN PRONÓSTICA DE NECESIDADES DE CAPITAL HUMANO

El capital humano se define como la mano de obra dentro de una empresa, 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.

La empresa es una entidad económica donde se combinan dinámicamente factores que son necesarios para el proceso de producción, entre estos factores esenciales está el capital, el capital humano, el trabajo y la dirección empresarial. La relación laboral de la empresa con el capital humano se da en el proceso de trabajo en la producción.

El capital humano puede realizar trabajos manuales o intelectuales y puede aplicarse en muchas áreas de trabajo. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la inversión en el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

El personal de una organización aporta ventajas competitivas y de mucha flexibilidad para enfrentar factores de competencia. Cabe señalar, que al igual que cualquier otro recurso productivo, los recursos humanos pueden deteriorarse, las habilidades y conocimientos pueden convertirse en obsoletas y perder su potencial de contribución al rendimiento de la organización. Por lo cual, es necesario mantener un programa de inversiones en actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades para que este recurso no pierda valor. Por otro lado, cada vez se demanda más un giro articulado de los departamentos de RRHH para promover un valor percibido por medio del entrenamiento de los empleados. En consecuencia, el plan estratégico de RRHH es el instrumento para dar respuesta a este recurso y que el esfuerzo del personal se traduzca en valores económicos reales.

Cada organización determina su requerimiento de personal, este se basa en sus necesidades actuales y futuras, para cumplir con los objetivos a nivel de toda la organización. En las demandas de recursos humanos se deben incorporar las necesidades para mantener o reemplazar el personal que se retira, el fallecido, el cancelado, el que toma licencias prolongadas por motivos de estudio, investigaciones o razones similares, el que es promovido o transferido, y aquel que toma licencias por razones de salud. Todos estos factores deben ser incluidos en el cálculo de las demandas de RRHH para la organización en conjunto, este es el punto de partida de la proyec-

ción de demanda de RR HH. El próximo paso en la estimación de demanda de RR HH es incorporar los futuros cambios en el diseño de la estructura organizativa, es decir, expansión, reducción de ciertos departamentos, eliminación de posiciones duplicadas o redundantes, así como de reducción de personal de cierto nivel. Estos ajustes tienen que considerarse en los estimados de demanda consolidada de RR HH. Los responsables del pronóstico de demanda deben considerar la supresión de tiempos improductivos que se puedan identificar en los grupos de puestos.

La demanda de RR HH está determinada por cambios en el ambiente externo o entorno de la organización que incluyen las variables económicas, tecnológicas, sociales, demográficas y legales. Así como por factores internos vinculados con los objetivos del plan estratégico y los cambios en los niveles de productividad del recurso humano disponible a corto y largo plazo en la institución. Estos últimos son difíciles de medir en la práctica y de monitorear en el tiempo, son también muy complejos de incorporar en una expresión estadística, en la cual pueda determinarse el efecto neto del cambio de productividad en el nivel de demanda de RR HH de corto y largo plazo.

3.7 MÉTODOS DE USO FRECUENTE PARA PROYECCIÓN DE DEMANDA DE RRHH

Los métodos de uso frecuente para proyección de demanda de RR HH, consiste en definir y calcular en base a datos históricos un índice que relaciona una variable clave que refleja el nivel de actividad, servicio y/o producción con el tamaño de la dotación de personal. Luego este índice se aplica a los niveles de actividad y servicios futuros para determinar la necesidad de RR HH. Algunos métodos son:

- Método DELPHI: por medio de cuestionarios se van mejorando con sucesivas rondas los pronósticos, hasta que se alcanza una decisión mayoritaria que representa el mejor estimado de los expertos.
- Método de grupo nominal: al igual que el método DELPHI, esta es una técnica cualitativa de proyección de largo plazo, en la cual el grupo de expertos interactúa personalmente después que cada uno ha dado a conocer sus estimados sin discusión previa, y el pronóstico a escoger se determina por votación secreta del grupo de participantes.

- Pronóstico de escenarios: es un conjunto de proyecciones, de acuerdo con diferentes supuestos para estimar la demanda de personal correspondiente a los métodos escenarios optimista, pesimista y a un punto medio identificado como el más probable; cada uno de estos escenarios produce un cuadro de necesidades o excedentes de personal de las diferentes unidades de la organización. Un aspecto clave en la construcción de estos escenarios es la tormenta de ideas.
- Análisis de regresión: esta técnica es ampliamente referida en casi todas las actividades de planificación, investigación y gestión, solo es necesario reiterar que la misma vincula una variable dependiente, en este caso, la demanda de RR HH, con una o varias variables independientes (variables explicativas) en forma lineal o no lineal para efectuar proyecciones de corto y largo plazo. Esta clase de técnica requiere de registros históricos de por lo menos diez años de las variables utilizadas.
- Promedios móviles y suavizadores exponenciales: Los promedios móviles son muy utilizados (al igual que los suavizadores exponenciales) para pronósticos de corto plazo y ajuste del efecto estacional; ofrecen la opción de otorgar mayor o menor importancia o ponderación a las observaciones o datos más antiguos o a los más recientes.

3.8. CARACTERIZACIÓN INVENTARIO DEL CAPITAL HUMANO

El capital humano nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología que brinda soporte en la producción; ya que, un equipo por muy avanzado que sea no puede manejarse solo, se necesita de los trabajadores para ponerlo a funcionar.

El análisis de puesto es el examen del conjunto de posiciones en una organización para determinar los conocimientos, experiencias y habilidades asociados con un desempeño exitoso de los mismos. El resultado de este proceso puede ser una descripción de puesto o una especificación de puesto. La primera, se centra en los deberes, responsabilidades y tareas que deben ejecutarse en los puestos. La segunda, en las competencias que deben poseer aquellos que se espera desempeñen exitosamente los puestos.

El análisis de puesto es el fundamento para todas las actividades de planificación y gestión de RR HH; debido a que, antes de publicar y reclutar candidatos para los puestos disponibles se debe identificar, a través de la planificación de RRHH, el personal que se va a seleccionar. Una vez identificado se debe desarrollar un conjunto de candidatos de alta calidad de los cuales se seleccionarán aquellos que mejor respondan a los requerimientos del puesto. Este proceso de análisis de puesto es fundamental para una efectiva selección; además, produce los criterios que permiten planear la sucesión de ocupantes de puestos dentro de la organización, así como también posibles transferencias y/o promociones.

El análisis de puesto, como eje de la planeación estratégica de RRHH, determina que, una vez seleccionados los ocupantes de puestos, el desempeño de estos se va a guiar descripciones de puestos actualizados; de la misma forma, la evaluación del desempeño será realizada comparando los estándares establecidos en el puesto con la actuación en el mismo.

Si el proceso de evaluación del desempeño revela deficiencias pueden ser corregidas con entrenamiento y desarrollo, se deben diseñar cursos y programas para tales fines. Asimismo, el sistema de retribución se fundamenta en puestos clasificados con diferentes contenidos y complejidades; ya que, demandan diferentes calificaciones, de forma que la compensación reflejará mayores responsabilidades y complejidades contenidas en los puestos.

El analista de puesto tiene que escoger una perspectiva o una combinación de perspectivas de análisis antes de iniciar el examen de los puestos, dependiendo de la información requerida, el tiempo y los recursos disponibles. Así puede focalizarse en:

- La realidad o el trabajo que hacen los ocupantes de los puestos.
- La percepción que tienen los ocupantes de los puestos o el trabajo que ellos creen que realizan.
- El trabajo que deberían hacer los ocupantes de los puestos (punto de vista normativo).
- El trabajo que están en capacidad y condiciones de hacer los ocupantes de los puestos.
- El trabajo que los ocupantes de puestos quieran hacer o están motivados a hacer.

El propósito de esta proyección es determinar si hay una disponibilidad suficiente de personal en capacidad para desempeñar exitosamente los puestos disponibles en el horizonte del plan estratégico.

Pasos de la planificación estratégica de RH

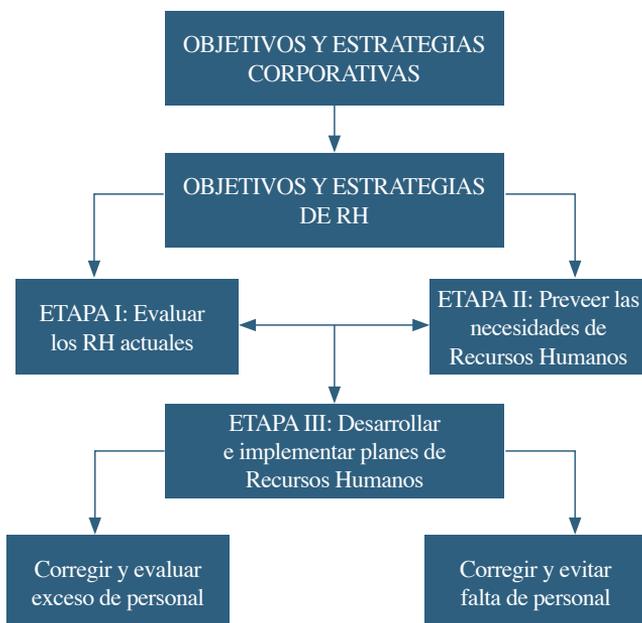


Figura 3.1: Comparación de estrategias de RH con estrategias empresariales

Fuente: Garrido B. Y., 2023

Área estratégica de RH	Estrategia conservadora y defensiva	Estrategia prospectiva y ofensiva
Flujos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Producción eficiente • Énfasis en el control • Descripción explícita de cargos • Planeación detallada del cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Flexibilidad • Clases amplias de cargos • Planeación amplia y poco detallada del cargo
Admisión	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento interno • DRH decide sobre elección • Énfasis en las calificaciones técnicas • Proceso formal de admisión y socialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento externo • Gerente decide la selección • Adecuación de la persona a la cultura • Proceso informal de admisión y socialización
Desvinculación de empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Desvinculación voluntaria • Congelación de las admisiones • Apoyo continuo a los desvinculados • Política de preferencia a la readmisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos • Reclutamiento cuando es necesario • Desvinculaciones sin apoyo • Ningún trato preferencial

Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de la evaluación • Evaluación como medio de control • Enfoque estrecho • Dependencia exclusiva del superior 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación "personalizada" • Evaluación como desarrollo • Evaluación de propósito múltiple • Múltiples entradas para evaluación
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación individual • Capacitación en el cargo • Capacitación específica • Comparación de habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en equipo • Capacitación externa • Capacitación genérica relacionada con la flexibilidad • Construcción de habilidades
Compensaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Salario fijo • Salario basado en el cargo • Salario basado en la antigüedad • Decisiones centralizadas sobre el salario 	<ul style="list-style-type: none"> • Salario variable • Salario basado en el individuo • Salario basado en el desempeño • Decisiones descentralizadas

Tabla 3.1: Modelos de planeación de RH

Fuente: Adaptado de la autora

- **Planeación adaptativa de RH:** consiste en que la planeación de RH se elabora después de la planeación estratégica de la empresa y busca adaptarse a ella para contribuir a su ejecución.
- **Planeación autónoma:** consiste en que la planeación estratégica de RH la elaboran aisladamente los especialistas del área, sin preocupación alguna y sin relación con la planeación estratégica de la organización, recibe el nombre de planeación introvertida y aislada.
- **Planeación estratégica:** consiste en que la planeación de RH está integrada a la planeación estratégica de la organización.

ACTIVIDAD

1. Selecciona una organización de tu elección y analiza su estrategia empresarial y metas a largo plazo.
2. Identifica las necesidades futuras de talento de la organización basándose en su estrategia y planes estratégicos.
3. Desarrolla un plan de adquisición de talento que incluya estrategias para atraer y reclutar el talento necesario para cubrir esas necesidades futuras. Considera diferentes fuentes de reclutamiento, canales de comunicación y elementos clave de la marca empleadora.

4. Diseña un plan de desarrollo y retención del talento que promueva el crecimiento y el compromiso de los empleados dentro de la organización. Incluye programas de capacitación, desarrollo profesional y estrategias para fomentar un entorno laboral motivador.
5. Establece un sistema de gestión del desempeño que incluya el establecimiento de objetivos, evaluaciones periódicas y retroalimentación constructiva. Además, desarrolla un plan de sucesión para identificar y preparar a los empleados clave para asumir roles de liderazgo en el futuro.
6. Presenta tu plan de Planificación Estratégica de la Gestión del Talento Humano en forma de informe o presentación, explicando cada paso y justificando tus decisiones estratégicas.

El equipo ideal. En cartones o tarjetas de un color, cada participante debe enumerar cinco fortalezas individuales. En tarjetas de otro color, describir cinco características de las personas con quienes trabaja bien en equipo. Se juntan luego las tarjetas de todos y se analiza al «equipo real» frente al «equipo ideal». Puede dibujarse o escribirse cómo es cada uno, y discutir acerca de las diferencias. El ejercicio permite reflexionar sobre fortalezas y debilidades de los individuos y la necesidad de unirse en equipo para potenciar recursos. Esta actividad permitirá a los estudiantes aplicar los conceptos de planificación estratégica de la Gestión del Talento Humano en un contexto empresarial real o ficticio. Les brindará la oportunidad de desarrollar habilidades analíticas, de planificación y de toma de decisiones estratégicas. Además, les permitirá comprender la importancia de alinear la gestión del talento con la estrategia general de la organización.

Eres consultor/a de recursos humanos y te han contratado para ayudar a una empresa tecnológica en su planificación estratégica de la Gestión del Talento Humano. La empresa se especializa en el desarrollo de *software* y está experimentando un rápido crecimiento. La alta dirección reconoce la importancia de gestionar de manera efectiva su talento para mantener su ventaja competitiva y alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Desafío: La empresa se enfrenta a varios desafíos en términos de talento humano. A medida que crece, necesita adquirir y retener profesionales alta-

mente cualificados en áreas como la programación, el análisis de datos y la gestión de proyectos. Además, busca fomentar un ambiente de innovación y aprendizaje continuo para mantenerse a la vanguardia de la industria tecnológica.

Pasos para abordar el caso:

1. Análisis de necesidades futuras de talento: a. Realiza un análisis detallado de las necesidades de talento a corto y largo plazo de la empresa en función de su estrategia de crecimiento y expansión. b. Identifica las competencias y habilidades clave que serán requeridas para cubrir esas necesidades futuras.
2. Estrategias de adquisición de talento: a. Desarrolla estrategias efectivas de reclutamiento para atraer a profesionales altamente cualificados. Esto puede incluir la participación en ferias de empleo, el uso de plataformas de reclutamiento en línea y el establecimiento de relaciones con universidades y programas educativos relevantes. b. Considera la posibilidad de establecer programas de prácticas o pasantías para atraer a talento joven y desarrollarlo dentro de la organización.

CAPÍTULO IV

4. SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Objetivos del capítulo

- Comprender los principios y mejores prácticas en la selección del talento humano.
- Analizar las necesidades y requerimientos de talento de una organización para un puesto específico.
- Desarrollar un proceso de selección efectivo que identifique y atraiga al mejor talento para la organización.
- Evaluar y seleccionar candidatos de manera objetiva y basada en criterios de competencia y ajuste.

4.1. CONSIDERACIONES GENERALES

¿Qué se entiende por selección de personal?

La selección de personal es un procedimiento esencial del departamento de Recursos Humanos (RR. HH.). Consiste en la elección de los profesionales que han de ocupar los puestos vacantes en la empresa. Por ello, debe ser realizado de manera objetiva y exhaustiva y por profesionales cualificados para ello.

El personal de RR. HH. debe analizar toda la información referente a la vacante, así como las habilidades, formación y características de cada candidato. Finalmente, seleccionará las personas más adecuadas al puesto. El proceso de selección de personal es fundamental para cualquier organización si se busca convertir el factor humano en una ventaja competitiva.

Existen determinadas claves que pueden hacer de la selección de personal un proceso verdaderamente eficiente. En concreto, el departamento de RR. HH. deberá ser capaz de trabajar adecuadamente con ellas.

Ávila (2015) La selección de personal es un proceso que integra la vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano (p.23). Todo esto en búsqueda de la calidad humana en el trabajo. La selección de personal en la administración está básicamente dirigida a la consecución del talento humano. El proceso de selección consiste en una serie de pasos enfocados a elegir que aspirante se encuentra más apto para ser contratado.

Hay que tener en claro que en este proceso y de acuerdo con el cargo y a la empresa los procedimientos pueden o bien ser más resumidos o extendidos, es decir, podemos encontrar empresas en las que el proceso de selección se hará de una forma más larga y con una serie de pruebas o entrevistas mayor, como es de esperar esto ocurre ya sea por políticas internas o porque el cargo a ocupar así lo requiere.

4.2. OBJETIVOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección del personal se encarga de encontrar trabajadores idóneos con quienes se pretende trabajar en la empresa y satisfacer las necesidades de personal, ya que , , junto con la maquinaria, el dinero, las instalaciones y los sistemas, procedimientos, gráficas, etc. se le da a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo, le da las herramientas necesarias para su formación y de esta forma encamina a la realización de los objetivos de la organización.

4.3. PLANEACIÓN DE LA SELECCIÓN

Consiste en anticiparse a la selección y calcular las próximas necesidades de la empresa en lo referente a trabajadores: en esta planeación es necesario revisar la necesidad del suficiente personal para desarrollar sus actividades o simplemente para ocupar un puesto vacante. Con la planeación de selección de personal lo que se pretende es determinar el número y calificación de las personas que son necesarias para desempeñar deberes específicos en un momento dado.

Con la siguiente figura se representan el proceso de la determinación de selección de recurso humano:



Figura 4.1: Proceso de selección
Fuente: Adaptado de la autora

4.4. PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección es un conjunto de pasos organizados y planificados que una empresa u organización lleva a cabo para elegir a los candidatos más adecuados y calificados para ocupar un puesto vacante dentro de la organización (Ortega, 2019). El objetivo principal del proceso de selección es identificar y elegir a las personas que mejor se ajusten a los requisitos del trabajo, las habilidades necesarias y la cultura de la empresa.

- 1. Análisis de necesidades:** Las razones por las que una empresa desea iniciar un proceso de selección pueden ser diversas: se pretende cubrir un puesto de nueva creación, sustituir a un trabajador que se jubila, iniciar una nueva actividad, reemplazar un puesto que ha quedado vacante, etc.
- 2. Cuestionario de solicitud:** Mediante este procedimiento se conoce el interés que tiene el solicitante de obtener el empleo y contiene la información suficiente para realizar la entrevista inicial.

3. **Entrevista inicial:** Evalúa rápidamente que tan aceptable es el candidato para obtener el empleo. Para esta entrevista existen una serie de puntos que deben ser tomados en cuenta:
 - Antes de comenzar se deben determinar las preguntas que se le hará al solicitante.
 - Realizar la entrevista en un ambiente tranquilo.
 - Dedicarle toda la atención posible al aspirante.
 - Observar detenidamente la forma en que habla y se comporta el entrevistado.
4. **Pruebas:** Las pruebas son pruebas muy sencillas que se encargan de evaluar, de una manera muy general, las capacidades y aptitudes que tienen los candidatos a los puestos vacantes.
5. **Investigación de antecedentes y verificación de referencias:** Con este procedimiento lo que se pretende hacer es comprobar la veracidad de la información que es proporcionada en cuestionario de solicitud y en la entrevista.
6. **Entrevistas a fondo para la selección:** Generalmente, es realizada por una persona que se encargue de todas las áreas; son una forma de comprobar la autenticidad de la información suministrada por el candidato, ya que las preguntas del entrevistador están basadas en el currículo o en la solicitud de empleo que le fue proporcionada.
7. **Examen físico:** El examen físico es todo un conjunto de evaluaciones físicas que proporcionan los resultados sobre el estado de salud en el que se encuentra el aspirante al empleo vacante.
8. **Oferta de empleo:** Si el candidato ha aprobado todas las pruebas y exámenes a las que ha sido sometido, y si la empresa muestra interés de contratarlo, le envía directamente una oferta de trabajo, en donde la empresa demuestra el interés que tiene de contratarlo

Estas son todas las herramientas que se utilizan para atraer y hacer que las personas que tienen habilidades, aptitudes y aspiraciones para trabajar busquen el empleo más apropiado a las capacidades que tienen, e igualmente la empresa que lo necesite lo pueda contratar. El reclutamiento es el punto inicial y clave para el buen funcionamiento de cualquier actividad de la empresa.

4.5. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes de reclutamiento son los diferentes medios o canales utilizados por las organizaciones para atraer y encontrar posibles candidatos para cubrir puestos vacantes en sus equipos. Estas fuentes son fundamentales en el proceso de reclutamiento y selección, ya que, determinan el alcance y la diversidad de los candidatos que se considerarán para un puesto específico (Fiallos, 2020). Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas, y cada una tiene sus propias ventajas y desafíos.

Existen dos formas principales de buscar y atraer gente para un determinado puesto. Formas internas y formas externas.

1. Fuentes internas: Está contenida en documentos llevados en archivos, proporcionan información a la empresa sobre el posible candidato al empleo. Los documentos que tienen esta clase de información son:

Solicitudes de empleo: Por su fácil manejo es una de las fuentes de información más usada. El procedimiento de llenarse es muy fácil, el interesado debe contestar un formulario en el que se piden los datos personales para que el candidato sea conocido por la empresa. Si una empresa no cuenta con solicitudes, y una persona está interesada por un puesto, el candidato puede dejar su currículum, que proporciona información de datos, como: nombre, edad, experiencia en el trabajo, escolaridad y referencias.

Investigación documental de candidatos: Verificación de la información que una persona presenta a la empresa, presente en las solicitudes de empleo. De esta manera se comprueba que el candidato si tenga las aptitudes y los conocimientos que requiere el empleo, y que la información que presenta no sea falsa.

Exámenes, y otros: Son pruebas que se le aplican al candidato para determinar su capacidad intelectual o su condición física, y de esta forma conocer si es apto para el empleo o no.

2. Fuentes externas: Es la información sobre los candidatos que está fuera de la empresa; algunos. Ejemplos de estas fuentes son:

Anuncios publicitarios: Es el tipo de información que se le hace llegar a las personas interesadas en el empleo a través de medios de comunicación masiva.

Instituciones educativas: Sucede cuando las universidades brindan la facilidad para contratar personal para las empresas que necesitan personas en sus distintas áreas.

Agencias de empleo: Son organizaciones que se encargan de proporcionar, a las empresas que necesitan, candidatos idóneos para un empleo vacante, y también a orientar a profesionales a cerca de donde conseguir empleo.

4.6. DESCUBRIR Y FIDELIZAR EL TALENTO: RECLUTAMIENTO 2.0

¿Es posible encontrar al candidato ideal? ¿El reclutamiento perfecto existe? ¿Cuál es la manera de lograr que los candidatos saquen el mayor partido a su perfil? ¿Cómo conseguir los mejores contactos profesionales? La respuesta es el Reclutamiento 2.0 y la clave está en la evolución de las tecnologías, al servicio de empresas y profesionales.

Internet, las redes sociales, la globalización de los datos... el cambio que la nueva realidad implícita es irreversible y avanza marcando la diferencia entre quienes saben adaptarse a él y quienes lo sufren, entre los que están preparados y los que intentan reaccionar a destiempo. La nueva selección de personal representa un proceso evolutivo y el concepto de reclutamiento 2.0 se expande haciendo posible lo impensable: estrechar lazos y propiciar relaciones mucho más directas entre talentos, reclutadores y empresas.

Con el Reclutamiento 2.0 distintas herramientas interactivas eliminan barreras a la hora de hallar al candidato ideal, al profesional cualificado, a ese valor que la organización necesita. Los profesionales son tratados con transparencia y en términos de igualdad a través de los nuevos canales sociales y de comunicación.

Las pistas que ayudan a comprender el concepto de reclutamiento 2.0:

- Activo y pasivo, todos entran en el juego: en el social *recruiting* los procedimientos conducen al candidato ideal, independientemente de su implicación en la búsqueda de empleo.
- El fin de las ofertas de empleo: el modelo tradicional de selección de personal carece de sentido y sus principales fracasos son su orientación y su formato.

- La Ley de la Atracción: a través de las herramientas de la web 2.0 y la experiencia colaborativa, adaptadas a las nuevas tecnologías, se logra atraer a un nutrido número de personas cualificadas para el puesto de trabajo que se desea cubrir.

Desde la difusión de una oferta de empleo, hasta la selección de un número de perfiles adecuados y competentes para cubrirla estas tres facetas del reclutamiento 2.0 entran en juego. Combinadas entre sí el resultado es el talento, que reside en personas comprometidas con distintos proyectos, proactivas, dinámicas, idóneas, la pieza que faltaba en la estructura organizacional, el ingrediente primordial para enriquecer el entorno colaborativo organizacional que, una vez más, demuestra el potencial de la horizontalidad.

El reclutamiento 2.0 no es simplemente un entorno colaborativo, es mucho más que tecnología y Redes Sociales empleadas para reclutar candidatos. Se trata de un cambio de escenario, una metamorfosis que comienza por la necesaria transformación en la cultura y prácticas tradicionales.

4.7. EVOLUCIÓN: EL NUEVO ESCENARIO DE LOS RECURSOS HUMANOS

El Reclutamiento 2.0 como nuevo escenario de los RR. HH. presenta tres aspectos clave a destacar:

- RR. HH. como Social Networker: los reclutadores deben impulsar los procesos relacionales entre los miembros de la empresa para, de esta forma, compartir una estrategia unificada de selección. El profesional de Recursos Humanos tiene que esforzarse por implicar a toda la organización en el proceso de reclutamiento, ya que, con la comunicación entre departamentos, asegurara el éxito en la selección. Ya no es un trabajo de una sola persona, ni es un solo miembro quien decide.
- RR. HH. es sinónimo de conversación: el nuevo escenario de los RR. HH. se apoya en unos canales de comunicación abiertos, donde la transparencia debe ser incuestionable y la fluidez base del proceso de reclutamiento 2.0. Propiciar este entorno significa centrarse en los profesionales y en su experiencia, fomentando la interacción y la conversación, apoyadas por la tecnología.

- RR.HH. y reclutamiento en red: las relaciones en red son muy útiles para identificar a los profesionales necesarios en las vacantes a cubrir por una empresa u organización. La actualización es un requisito y el medio de hacer crecer la comunidad.

El nuevo escenario de RR. HH. implica integración y comunicación. La toma de decisiones en red es la clave para satisfacer las necesidades actuales y futuras de las empresas y los datos son el medio que permite alcanzar los objetivos planteados. Datos que están fuera, en la nube, pero también datos de que ya se dispone, datos internos sobre los perfiles de sus empleados, sus comportamientos, sus resultados, etc. La combinación de ambos y el cruce de información pueden ser fuente de ventajas competitivas. En términos de reclutamiento, significa captar a los mejores candidatos para puestos concretos.

Todo ello, sin olvidar que el reclutamiento ya no depende únicamente de RR. HH. Los roles directivos deben también estar involucrados en esos procesos y, desde su experiencia y su particular conocimiento del entorno operativo, son quienes deben definir las características necesarias para los puestos vacantes en esta nueva era del reclutamiento óptimo: descentralizado y eficaz.

4.8. MEJORES PRÁCTICAS

Las mejores prácticas que se describen fueron tomadas de la experiencia de diversos tipos de empresas. Estas fueron identificadas a partir de la práctica y de casos reales.

Práctica 1. Selección de talento humano: Realiza una descripción del perfil del cargo

Antes de comentar o publicar sobre una vacante o la necesidad de personal, asegúrate de tomar en cuenta las especificaciones del perfil del cargo para empezar las etapas de reclutamiento.

Lo ideal es que tenga documentados elementos como, por ejemplo:

Las competencias que debe tener el candidato

La experiencia laboral en general y en puestos similares. Certificaciones del candidato

Diplomados que requiera el puesto Conocimiento de idiomas. Restricciones para ejercer el cargo

Disponibilidad para viajar o para movilizarse Habilidades y competencias blandas

Junto con una descripción de lo indicado, es importante señalar lo relevante de la cultura organizacional y de los valores de la empresa.

Otro aspecto que se recomienda considerar, si el caso lo permite, es ofrecer esquemas de tiempo flexible. Es decir, esquemas en los que se estipule cómo es el horario que debe cumplir.

Es ideal dejar clara la flexibilidad del horario y si se requiere la presencia física en la empresa. El propósito es atraer a nuevos talentos que buscan un entorno laboral dinámico y competitivo.

Además de ello, conviene saber la capacidad que el candidato va a cubrir, es decir, qué puede hacer.

Práctica 2. Lleva a cabo un “*benchmarking*” con la competencia

Se trata, como seguramente ya sabes, de un estudio comparativo con el propósito de contar con una referencia para determinar los beneficios a ofrecer. Este estudio será más o menos importante, según el sector en que opere la pyme y el nivel de competencia.

El “*benchmarking*” implica sondear aspectos como los rangos salariales en el mercado nacional, para ofrecer un «paquete de beneficios» atractivo y competitivo.

Práctica 3. Selección de talento humano: Difunde las vacantes en plataformas digitales

Existen bolsas formales de empleo como *Bumeran* o *Indeed*, que siguen siendo muy utilizadas; así como las bolsas de trabajo de universidades.

Sin embargo, no puedes dejar de lado la tendencia actual. Esta se inclina por el uso de las redes sociales. Por ejemplo: *LinkedIn*, *Facebook* y *Twitter*, foros de discusión, entre otros. para la atracción de talento.

Con estos medios encuentras una gran cantidad de candidatos potenciales, dado que facilitan la rapidez y una interacción muy dinámica.

Para lograr el mayor éxito posible, asegúrese de que las publicaciones estén optimizadas para los distintos dispositivos móviles. Es claro que el uso de estos es una tendencia importante. Sobre todo, para el caso del talento de la generación *millennial*, que ya son buena parte de la fuerza laboral.

Difunde la necesidad de colaboradores en plataformas digitales

Práctica 4. Considera contratar a una empresa especializada

La experiencia de muchos empresarios en el proceso de selección de talento humano no siempre es la mejor. Por ello, suele ocurrir que algunos buscan apoyo en empresas especializadas para este propósito. ¡Si son expertas, lo harán muy bien!, es lo que se espera.

En efecto, realizar el reclutamiento por medio de una empresa externa es una alternativa. Es una opción muy útil cuando la vacante trata de un perfil especializado, que requiere, además, competencias sociales o blandas (*skills soft*).

En tal sentido, la probabilidad de que el candidato seleccionado sea el idóneo, es alta y, además, te ahorrará tiempo y esfuerzo.

Esta alternativa es recomendable para las pymes que no cuentan con el área formal de recursos humanos. Es aplicable en la etapa de funcionamiento estable, cuando el empresario necesita mejorar las áreas funcionales, en forma importante.

Práctica 5. Selección de talento humano: Entrevista basándote en competencias laborales

En este tipo de entrevistas, el enfoque principal es tratar de predecir cómo será el desempeño del candidato, a partir de:

- Situaciones laborales pasadas (experiencias)
- Capacidad mostrada y formas en que ha resuelto conflictos, y
- ¿Cómo ha sido su trabajo colaborativo?

En tal sentido, lo importante con esta práctica es que el responsable de la entrevista obtenga información a través de casos específicos. Conocer qué actitud mostró la persona al enfrentarse a ellas.

Entrevista inicial con un protocolo según el caso...

Práctica 6. Entrevista por evaluación situacional

Esta es una técnica de entrevista muy interesante. La llevamos a cabo con una dinámica en la que se reúne a varios candidatos, no más de 7; y se les plantea sobre cómo resolverían, en forma práctica, situaciones específicas.

El propósito es observar cómo interactúan y debaten entre ellos, para tener información sobre cómo reaccionarían ante la presión. Además de conocer cómo responderían a las situaciones que pueden presentarse en el puesto de trabajo.

Los expertos recomiendan este tipo de entrevista para vacantes o cargos que involucran la toma de decisiones bajo presión y para niveles medios y altos.

Práctica 7. Selección de talento humano: Entrevista y recluta a distancia con las nuevas tecnologías

Para hacer ágil el proceso de selección de talento humano, puedes realizar entrevistas a distancia. De hecho, hay puestos de trabajo que pueden ser desempeñados de esta manera.

Esta modalidad es posible gracias a la accesibilidad de herramientas como *Skype* o *Hangouts*, que permiten sesiones virtuales.

El beneficio es para las dos partes, ya que los interesados no pierden tiempo ni dinero en traslados, mientras que el empresario, optimiza tiempo y esfuerzo.

Práctica 8. Valida la decisión mediante varios filtros

Recomendamos que antes de seleccionar al candidato, revise la decisión con varias personas clave en la empresa. Esto es, aplicar filtros para validar la decisión y así asegurarte de estar captando el mejor candidato posible.

Debes involucrar al supervisor o a miembros del equipo, cuando corresponda. Así podrás tener distintos puntos de vista para que elijas a la persona que tenga la combinación deseada de actitudes, competencias, experiencia y valores. Todo esto, compatible con la empresa.

4.9. ESTRATEGIAS RELEVANTES

Como se sabe, una de las estrategias principales a la hora de la selección es la entrevista. Para esto, tener un protocolo establecido ayuda en el análisis y en la toma final de decisiones. Lo ideal es que documentemos ese protocolo para ser aplicado en todos los casos, con las excepciones que correspondan.

Tener todas las estrategias documentadas es un elemento importante en una pyme, que no cuente con el área de gestión del talento humano.

Otra de las técnicas que se ha vuelto tendencia, tal como indicamos antes, es el *assessment center*. Un proceso que se basa en ejercicios de simulación y evaluación.

¿Cuándo aplicarla? Si tienes varios candidatos que cumplen con las especificaciones del puesto, puedes apoyarte en esta técnica para tomar la decisión final.

Por otro lado, también podemos apelar al *outsourcing* para la selección de personal. Es una buena práctica en la que delegamos todo el proceso en un tercero. Tal como lo señalamos en la práctica 4, la subcontratación implica ahorro de tiempo, así como dejar en manos expertas la búsqueda del candidato apropiado.

Sin embargo, esta práctica tiene una desventaja: el desconocimiento de la cultura organizacional por parte de la empresa contratada. Por lo que, debemos cuidar estos detalles, en tal caso.

Ejemplo de proceso de selección

1. Análisis de necesidades. Las razones por las que deseamos iniciar un proceso de selección pueden ser diversas: cubrir un puesto nuevo, iniciar una actividad novedosa, reemplazar un puesto que ha quedado vacante, etc.
2. Cuestionario de solicitud. Es un medio para conocer el interés de quien se postula; y debe contener la información suficiente para realizar la entrevista inicial.
3. Entrevista inicial. En forma rápida, podemos evaluar al candidato y así considerar si vale la pena continuar el proceso. Para esta entrevista debemos tomar en cuenta aspectos como:
 - Determinar las preguntas que se le hará al solicitante (protocolo)

- Realizar la entrevista en un ambiente tranquilo y sin interrupciones
 - Dedicarle toda la atención posible a la persona
 - Observar la forma en que habla y en que se comporta
4. Aplicación de pruebas. Es común aplicar pruebas muy sencillas, para evaluar, de manera general, las capacidades y aptitudes que tienen los candidatos.
 5. Verificación de referencias. Según el caso y la confidencialidad que demanda el cargo, es importante comprobar la veracidad de la información proporcionada.
 6. Entrevistas en detalle para la selección. De ser necesario, realizamos una entrevista con detalle o a fondo, para comprobar la autenticidad de la información suministrada por el candidato.
 7. Examen físico. El examen físico es necesario para conocer el estado de salud en el que se encuentra el candidato. En muchos países, hay regulaciones o normas jurídicas al respecto.
 8. Oferta de empleo. Finalmente, si el candidato recibe el visto bueno, procedemos a realizar una oferta de trabajo. En ella demostraremos el interés que tenemos de que forme parte del equipo, resaltando el aporte esperado de su parte.

Reflexión

El proceso de selección de talento humano tiene un rol protagónico dentro del desarrollo de las organizaciones. Es por ello, por lo que resulta de especial importancia, disponer de las herramientas idóneas tanto para el reclutamiento como para la selección.

Una mala decisión tiene múltiples impactos negativos. Por ejemplo:

- Genera bajo rendimiento o poca productividad
- Implica gastos de dinero, esfuerzo y tiempo para la pyme
- Afecta la imagen de la empresa
- Impacta de manera negativa en los colaboradores

Se debe tener consciencia de que una buena selección aborda a los candidatos

desde distintos enfoques. Busca descubrir, más allá de lo expresado en un currículum, sus cualidades y las formas en las que las aplicará en el momento oportuno.

Se sabe que el proceso de reclutamiento y selección de personal significa una gran inversión de tiempo y dinero por la cantidad de información que se procesa y las distintas etapas que necesitan un seguimiento. Un proceso de selección ineficiente, con errores en el filtrado de candidatos, puede traer consecuencias negativas, como candidatos no aptos o no alineados a la cultura organizacional.

Frente a esta realidad, el reclutamiento digital surge como una solución dentro de la gestión de Recursos Humanos. Este ofrece ventajas para optimizar los procesos de reclutamiento y selección con tecnología y herramientas digitales.

4.10. HERRAMIENTAS DIGITALES

Es de conocimiento común que los métodos tradicionales de filtrado de candidatos y selección de personal son progresivamente sustituidos por herramientas que utilizan las redes sociales, el *Big Data* y la Inteligencia Artificial para recolectar información valiosa sobre candidatos.

Analizar, organizar y resumir esa información son acciones relevantes que estas herramientas ayudan a procesar rápidamente y, hasta en algunos casos, automatizar. Por ello, te presentamos cuatro esenciales que debes usar si deseas ahorrar tiempo y dinero en tu proceso de selección de personal:

1. Formulario Virtual

Consiste en un conjunto de preguntas cerradas que se envía a los aspirantes a través de una plataforma específica como *Google Forms*, y sirve para saber más de ellos y sus capacidades. El candidato completa el formulario sin necesidad de ir a tu oficina, y lo mejor es que puedes enviar el mismo formato a diferentes candidatos en simultáneo. De esta manera, disminuyes las labores operativas de recopilación y procesamiento.

El formulario se puede diseñar para validar concretamente una serie de conocimientos que el postulante debería tener, sobre todo para aquellos que no pueden adquirirse fácilmente. Es responsabilidad del reclutador elaborar un formulario efectivo para detectar posibles mentiras colocadas en el currículum.

Otra ventaja adicional es la posibilidad de asignar una puntuación a cada respuesta y, de esta manera, poder ranquear a los candidatos. Con esta propuesta, solo consideras a quienes obtuvieron una mejor puntuación.

2. ATS

El ATS o *Applicant Tracking System*, es un *software* para gestionar procesos de selección que brinda facilidades para administrar e implementar tus estrategias de reclutamiento de personal, desde que surge la vacante hasta la contratación del perfil profesional ideal. La implementación de un ATS permite un eficiente seguimiento de candidatos y tareas pendientes. Eso implica tener completa visibilidad del estatus de cada proceso de selección y de cada etapa por la que pasan los candidatos. Aquí te contamos algunos beneficios:

Concentración de datos

Un ATS permite centralizar toda la información de tus procesos de reclutamiento y selección en una sola base de datos. Con esto, puedes acceder fácilmente a la información que necesitas.

Optimización de tiempo

Gracias a la posibilidad de automatizar la publicación de ofertas en tu web, en redes sociales o en otras plataformas, así como el filtro previo de hojas de vida, un software para gestionar procesos de selección te ahorra muchas horas de trabajo.

Eficiencia en costos

La introducción de la información en las bases de datos, necesaria para la comunicación con los candidatos y otras tareas administrativas, supone un alto costo para la empresa debido a la inversión de tiempo de los reclutadores. La centralización de información y la automatización de las tareas reducen la inversión de tiempo y, por lo tanto, los costos.

Precisión en filtrado y selección

Los registros y datos que conservas en el ATS permiten, en algunos *softwares*, que estos aprendan autónomamente a identificar los flujos de trabajo correspondientes para cada candidato o tarea que ingrese en su sistema. Por lo que, antes de que te des cuenta, cientos de perfiles profesionales y documentos habrán sido analizados, indexados y segmentados según su importancia, mientras tú te abocas a mejorar tus estrategias de reclutamiento y selección.

Optimización de seguimiento

Esta herramienta también permite a los reclutadores realizar un seguimiento de los candidatos. Presenta un flujo de trabajo con varias etapas para observar el progreso del postulante en las distintas fases del proceso. Esta información permanece registrada y puede ser usada para otros procesos.

Experiencia positiva para candidatos

Un *software* para gestionar procesos de selección (ATS) automatiza respuestas inmediatas y correos electrónicos dirigidos a los candidatos, de modo que puedan recibir actualizaciones sobre el estado de su candidatura. Esto les brinda una sensación de satisfacción y te liberan de la preocupación de darle *feedback* a cada uno.

Por el momento, puede que aún no tengas la logística o el presupuesto para implementar estas soluciones; sin embargo, eso no es impedimento para empezar a filtrar candidatos de forma eficiente y dar con el perfil profesional que buscas.

3. Inteligencia Artificial

La Inteligencia Artificial es la tecnología realizando actividades que suponen capacidades cognitivas. Esto permite automatizar diferentes acciones, lo que es ideal para los procesos de selección de personal, pues la cantidad de tareas realizadas de manera tradicional significan un importante costo en tiempo y dinero. La Inteligencia Artificial (IA) permite, entre otras tareas, realizar un reclutamiento predictivo. Es decir, que un reclutador pueda llegar a los candidatos deseados sin realizar un mayor esfuerzo, a través de un perfil profesional determinado por un algoritmo que facilita la búsqueda del candidato ideal. Este algoritmo automatiza el proceso de reclutamiento, pues busca en la red los atributos necesarios para la vacante a través de palabras clave relacionadas con esos atributos.

El reclutamiento predictivo también considera el historial de contrataciones de la empresa, así como su presencia en internet. Esto ayuda al sistema a plantear mejor el perfil profesional que debería tener el candidato ideal para la empresa, y a los equipos de gestión de Recursos Humanos a comprender mejor las características y particularidades del talento de su empresa.

Cuando el reclutador ya tiene una base de datos con candidatos adecuados a los criterios de búsqueda puede enviar un correo electrónico automatizado para

cada uno y establecer un primer contacto. Después de la revisión de las respuestas y de la reputación en línea de los candidatos (redes sociales y páginas web), se obtiene una lista con una selección de postulantes filtrados.

La Inteligencia Artificial brinda la posibilidad de elegir, de manera predictiva, al candidato adecuado para tu empresa a través de un complejo análisis automatizado sobre sus capacidades y su presencia en internet. De esta manera, se consigue revisar y filtrar cientos de currículums por día con precisión. Esto no solo te ahorrará horas de trabajo, sino también inversión en opciones de selección de personal más caras

4. Video

Videollamada

El uso del video en el proceso de selección es una opción relativamente nueva. Sin embargo, tiene un gran potencial para mejorarlo. Te presentamos tres alternativas que pueden volver mucho más eficiente tu reclutamiento de personal:

Video cuestionario o video presentación

Con esta herramienta digital, el candidato se graba a sí mismo respondiendo un cuestionario previamente definido (y que se puede personalizar en cada proceso). Es una manera muy eficiente de filtrar candidatos, pues, al no ser presencial, es un método rápido y de bajo costo.

Normalmente se da un límite de 2 minutos para responder cada pregunta y es muy efectivo para hacer preguntas filtro que son excluyentes para el proceso. Por ejemplo, si requieres un candidato con inglés fluido, se pueden determinar preguntas en inglés con lo cual se valida esta habilidad en una etapa temprana del proceso.

Video entrevista

Se trata de la misma tecnología de video conferencia que ofrece *Skype* o *Whastapp*, pero aplicado a tus entrevistas de trabajo y evaluaciones del proceso de selección. Si se dispone de una plataforma que te permita este tipo de comunicación, puedes empezar a reducir los gastos logísticos de esta etapa del proceso; ya que, contar con la disponibilidad del candidato y de tus reclutadores será más sencillo. Además, a diferencia de otras herramientas digitales, la video entrevista te permite una percepción más integral y completa de las competencias laborales (competencias digitales y habilidades blandas) de los candidatos. Por otro lado, este método representará un mayor confort para tus postulantes.

Smart Video

Es una tecnología mucho más sofisticada y especialmente optimizada para procesos de selección de personal.

El reclutador realiza la entrevista a través de una plataforma o servicio que permita la grabación de un *Smart Video*. Este queda almacenado y puedes hacer uso de sus múltiples funcionalidades: etiquetar las respuestas o momentos más importantes, hacer comentarios, cuadros comparativos, visualizar el CV, calificar competencias e incluso compartir con otros colegas para que ellos también puedan dar su *feedback* sobre la performance del candidato en la entrevista.

Si a esa tecnología se le suma la del *crowdsourcing*, las funcionalidades se potencian. La razón es que se podrían entrevistar a muchos candidatos en simultáneo y en horarios flexibles. Además, esto agiliza el proceso de selección, mejora la experiencia del candidato y es un punto extra para tu marca empleadora.

La tecnología simplifica operaciones que aportan poco valor a tu proceso de reclutamiento y te permite reclutar candidatos aptos con menor esfuerzo. Sin embargo, no es sencillo aprender de la noche a la mañana como utilizar estas herramientas digitales para un proceso de selección, por lo cual la empresa deberá gestionar un presupuesto adecuado a la capacitación, integración y formación de estas herramientas.

ACTIVIDAD

1. Selecciona un puesto de trabajo específico dentro de una organización para el cual diseñarás el proceso de selección.
2. Realiza un análisis detallado del puesto, identificando las habilidades, competencias y conocimientos requeridos para desempeñarlo de manera exitosa.
3. Diseña un anuncio de empleo atractivo y claro que describa el perfil del candidato deseado y las responsabilidades del puesto.
4. Establece los criterios de selección que utilizarás para evaluar a los candidatos, incluyendo entrevistas, pruebas de habilidades, evaluaciones psicométricas, entre otros.

5. Desarrolla un proceso de preselección que incluya la revisión de currículums, filtrado inicial y evaluación de habilidades básicas.
6. Planifica las etapas de entrevistas, definiendo las preguntas y los métodos que utilizarás para evaluar a los candidatos.
7. Establece un sistema de evaluación objetiva y consistente para comparar a los candidatos y tomar decisiones informadas de selección.
8. Diseña una guía de referencia y verificación de antecedentes para asegurarte de obtener información precisa sobre los candidatos finalistas.
9. Presenta el proceso de selección del talento humano en un informe detallado o una presentación, explicando cada paso y justificando las decisiones tomadas.

CASO PRÁCTICO

Caso práctico: Selección de un Gerente de Ventas

Contexto: Una empresa de productos electrónicos está buscando contratar a un Gerente de Ventas para liderar su equipo de ventas y contribuir al crecimiento y éxito de la organización. El Gerente de Ventas será responsable de establecer estrategias de ventas, gestionar al equipo de vendedores y alcanzar los objetivos de ventas establecidos.

Desafío: La empresa necesita identificar y seleccionar a un candidato que posea las habilidades y competencias adecuadas para desempeñar el rol de Gerente de Ventas de manera efectiva. Buscan a alguien con experiencia en ventas, liderazgo sólido y capacidad para impulsar el rendimiento del equipo.

AUTOEVALUACIÓN CAPÍTULO 4

1. ¿Qué es el proceso de selección de personal? a) La contratación de empleados sin un proceso formal. b) El conjunto de etapas y actividades para identificar, evaluar y elegir a los candidatos más adecuados para ocupar un puesto. c) La promoción interna de empleados dentro de la organización. d) La gestión del desempeño de los empleados en la organización.

2. ¿Cuál es el objetivo principal del proceso de selección personal? a) Contratar al mayor número de candidatos posible. b) Encontrar al candidato perfecto para el puesto. c) Identificar las necesidades de capacitación de los empleados. d) Evaluar y elegir a los candidatos más adecuados para el puesto y la organización.
3. ¿Cuáles son las etapas típicas del proceso de selección de personal? a) Reclutamiento, entrevista única y contratación. b) Análisis de puestos, evaluación de desempeño y promoción interna. c) Reclutamiento, preselección, entrevistas, evaluación y decisión de contratación. d) Entrevista única, negociación salarial y contratación.
4. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento utilizadas en el proceso de selección de personal? a) Únicamente las agencias de reclutamiento externas. b) Solamente los empleados actuales de la organización. c) Anuncios de empleo en línea, redes sociales, referencias de empleados, entre otros. d) El gobierno y los sindicatos.
5. ¿Cuál es el objetivo principal del proceso de selección de personal? a) La revisión de las habilidades y competencias de los candidatos. b) La evaluación de la personalidad de los candidatos. c) La confirmación de la información proporcionada por los candidatos, como referencias laborales y antecedentes penales. d) El proceso de entrenamiento y desarrollo posterior a la contratación.
6. ¿Cuál es la importancia de la diversidad en el proceso de selección de personal? a) No es relevante, ya que la homogeneidad es preferible en los equipos de trabajo. b) Contribuye a una cultura organizacional sólida y un ambiente de trabajo inclusivo. c) Dificulta la toma de decisiones y el logro de los objetivos organizacionales. d) Solo es relevante en organizaciones multinacionales.

Respuestas:

- | | |
|------|------|
| 1. b | 5. c |
| 2. d | 6. c |
| 3. c | 7. b |
| 4. c | |

CAPÍTULO V

5. LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

Objetivos del capítulo

- Identificar y evaluar las competencias requeridas para un puesto específico.
- Atraer candidatos con las competencias adecuadas para el puesto.
- Evaluar las competencias de los candidatos de manera objetiva y rigurosa.
- Identificar el ajuste entre las competencias de los candidatos y las necesidades de la organización.
- Tomar decisiones de selección basadas en las competencias de los candidatos.

5.1 CONSIDERACIONES GENERALES

La empresa de la actualidad ha evolucionado, los cambios que suceden en el mundo tienen una influencia notoria e importante en las decisiones que se toman y las acciones que se llevan a cabo en las organizaciones, es por esto que cada una de las piezas que las conforman debe adaptarse de manera óptima a estos cambios y es aquí donde el recurso humano toma otra dimensión al considerarse que al aumentar sus capacidades y aptitudes podrá entregar el máximo esfuerzo a su trabajo y se sentirá orgulloso de su aportación a la empresa.

Es paradójico como en la era de la información la persona toma un valor muy importante para la estructura de una empresa, la gestión actual deberá estar sustentada en la gente, quienes necesitan entender el propósito de la organización para la cual se desempeña y comprender su misión en ella para lograr el éxito conjunto.

5.2. ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS LABORALES?

Las competencias laborales son aquellos conocimientos y habilidades que tiene una persona para responder ante una tarea o actividad en el ámbito del trabajo. Unas competencias profesionales que pueden incluir desde sus conocimientos adquiridos hasta otras capacidades y actitudes. En definitiva, aquello que hace competente a la persona para un determinado puesto de trabajo.

Hay que destacar que las competencias laborales constituyen un nivel más profundo que la simple técnica. Mientras que esta última serían los conocimientos para ejecutar una tarea, la competencia profesional es la capacidad para ejecutarla.

Es decir, que una persona que ha aprendido escritura creativa tiene la técnica, pero puede faltarle la capacidad para poder ejecutarlo en un trabajo. Por tanto, el saber realizar algo y ejecutarlo sería la competencia laboral.

La tecnología de un software de Recursos Humanos, como veremos durante el post, es fundamental para captar y medir el talento en las empresas. La transformación digital hoy en día ya no es un plan de futuro, es una obligación para no perder competitividad en el mercado.

5.3. TIPOS DE COMPETENCIAS LABORALES

Antes de entrar en más detalle, no podemos dejar de clasificar las competencias laborales en tres grandes grupos: las competencias profesionales básicas, las genéricas y las específicas. Se trata de una diferenciación clave para comprender qué busca el área de Recursos Humanos durante el reclutamiento y selección de un candidato.

5.4. COMPETENCIAS LABORALES BÁSICAS

Estamos hablando del primer nivel de todos los que forman parte de una competencia profesional. Este tipo de competencias laborales no es difícil de encontrar en un candidato o en un empleado. Su nombre es ilustrativo: son básicas.

Forman parte de esta categoría todas aquellas competencias profesionales que una persona necesita haber adquirido por el hecho de haber pasado por una educación básica. Leer, escribir, matemáticas básicas...

5.4.1. Clases de competencias laborales básicas

A su vez estas competencias se subdividen en dos grupos:

- Competencias personales: aquellas adquiridas por la educación obligatoria, como sumar, restar o leer.
- Competencias sociales: integradas en la socialización. Saber ciertas normas de conducta básicas o de estándares sociales.

No hace falta ahondar mucho en ellas pues es normal que todas las personas las tengan. Pero hay casos excepcionales, como aquellos casos de empleados provenientes de otras culturas. En esta situación puede parecer que carecen de dichas competencias profesionales, pero en realidad tienen las competencias básicas de su cultura, lo que ya les permite desarrollar las de la nuestra.

Las competencias básicas las puede desarrollar cualquier persona. Puede que opines que determinadas personas con algún tipo de trastorno psicológico no tienen por qué, pero actualmente esas personas reciben su correspondiente ayuda que les capacita para ello. La carencia de competencias profesionales básicas no debe ser motivo de discriminación; ya que, todos pueden desarrollarlas.

Competencias laborales genéricas

Ahora vamos a ahondar un poco más en un tipo de competencias profesionales que suele recibir dos nombres. Se las llama competencias genéricas o competencias transversales, en otros casos.

Como podrás imaginarte hacen referencia a competencias generales para cualquier tipo de empleo, sin tener en cuenta los aspectos concretos que caracterizan cada puesto de trabajo. Ejemplos de competencias genéricas son la inteligencia emocional o el pensamiento creativo, son comunes a varios empleos, aunque tomen forma distinta según la empresa o el trabajo específico en el que se desarrollen.

Ejemplos de competencias laborales genéricas o transversales que suelen ser importantes en el ámbito laboral: aprendizaje continuo, trabajo en equipo, orientación a resultados, gestión, planificación, resolución de problemas, comunicación, adaptabilidad, proactividad, creatividad, inteligencia emocional.

Es importante subrayar que las competencias laborales genéricas difieren de las competencias básicas, ya que hay personas que tendrán ciertas competencias transversales que otras no tienen. Por el contrario, las competencias básicas deberían ser universales.

Las competencias transversales son clave para cualquier tipo de empleo. En concreto, es muy útil para Recursos Humanos establecer qué competencias transversales se dan en una empresa. Por ejemplo, si su cultura organizacional es muy creativa esa competencia profesional es general en la compañía y deberían poseerla todos los empleados.

¡Ojo! Las competencias laborales transversales no tiene por qué ser innatas: casi todas se pueden aprender y fortalecer a base de esfuerzo y a través de planes de formación específicos.

5.5. TIPOS DE COMPETENCIAS LABORALES: COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Las competencias concretas son las que se refieren a un oficio concreto: las llamadas competencias profesionales específicas. Por ejemplo, el trabajo de vendedor necesita la competencia transversal de inteligencia emocional y, específicamente, eso se traduce en la competencia profesional de trato con el cliente.

También dentro de Recursos Humanos ayuda distinguir entre las competencias generales que se piden a todos los empleados, por ser comunes a la empresa, y aquellas para puestos concretos que existen dentro de la empresa.

Para lograr una selección por competencias de talento diferencial (y que encaje a la perfección en la empresa) las empresas pueden apostar por la tecnología. Un *software* de reclutamiento permite publicar ofertas en + de 200 portales de empleo y cribar los candidatos justo por las competencias que necesita el puesto de trabajo que va a cubrir la entidad.

Y lo logra con sistemas automatizados pero que el reclutador puede manejar: *killer questions* (para excluir candidatos) y filtros y búsquedas avanzadas (forman parte de la criba curricular) con *scorecards* para que solo pasen a la fase de entrevistas los aspirantes con mayores competencias.

Si eso no fuese suficiente, el sistema permite incluir pruebas de selección que determinen con exactitud si cuenta o no con las competencias necesarias. Desde *test* psicométricos, de personalidad, adaptación al puesto o totalmente personalizados.

Pruebas psicométricas para captar talento

Después de la prueba se verá el ajuste y resultado respecto a los distintos tipos de competencias que se han marcado como más importantes para el trabajo. Es decir, se excluirán los candidatos que no cumplen con los requisitos y solo avanzarán los más preparados para el puesto.

5.6. COMPETENCIAS LABORALES MÁS DEMANDADAS

Dicho lo cual, estamos preparados para conocer cuáles son las competencias laborales que cuentan con mayor demanda. Curiosamente la mayoría tienen que ver con la actitud. Sí, porque la aptitud con un plan de formación se puede cambiar, pero la actitud no. Y es clave para crecer, para tener una plantilla motivada y para un amplio de cuestiones que hemos ido desgranando a lo largo de otros artículos de nuestro blog de Recursos Humanos.

Saber trabajar en equipo

Saber trabajar en equipo es una de las competencias laborales más apreciadas en un candidato y/o empleado. Si la persona tiene la habilidad de interactuar correctamente con su equipo, de sacarle todo el partido, de adaptarse a sus diferentes miembros, el trabajo –muy probablemente– será más exitoso.

Para conseguirlo, es importante que pueda delegar, que sea capaz de reconocer el trabajo del resto y de empatizar con ellos. Llegar a acuerdos, dialogar, generar conversaciones que propicien una correcta resolución de conflictos, etcétera, son clave.

Tener iniciativa

La iniciativa es uno de esos tipos de competencias laborales directamente relacionada con la pasión del individuo. Algo para lo que será necesario que se sienta comprometido y parte de la empresa. Ser creativo, capaz de innovar y tener iniciativa para comunicarlo es un rasgo de enorme valor para cualquier organización. De hecho, incluso incrementa la productividad.

Ahora bien, para fomentar este tipo de iniciativa, la propia compañía debe garantizar el ambiente y canales adecuados. Y es que la pasión requiere de mucha fuerza y de una enorme cantidad de energía para superarse y dar más de lo que se espera de nosotros.

Saber tomar decisiones

Asimismo, un empleado idóneo ha de saber tomar decisiones rápidamente, sin sesgos, y de la manera más ágil posible. Esto es especialmente requerido en puestos que cuentan con cierta responsabilidad. También se asocia a la organización y capacidad de estructurar el trabajo de la persona.

Capacidad de aprendizaje

Como comentábamos, la aptitud se enseña, la actitud no. Sin embargo, es fundamental que el empleado sepa aprender, es decir, adquirir esos nuevos tipos de competencias de manera efectiva. Además, hay que tener en cuenta que la formación es clave para incentivar el talento interno, crecer como compañía y motivar a los trabajadores.

Para invitarles a seguir aprendiendo podemos implementar políticas de crecimiento interno, planes de carrera, incentivos, etcétera.

Flexibilidad y adaptación al cambio

Otro de los diferentes tipos de competencias laborales más valorados son la flexibilidad y adaptación al cambio. Y es que las empresas crecen, cambian, evolucionan, y se ven obligadas a adaptarse. Por eso los trabajadores también han de hacerlo. Además, si un empleado está dispuesto a salir de su zona de *comfort* aprenderá más y se desarrollará más. Se trata de una excelente actitud para mejorar.

Comunicarse de forma efectiva

Si poseemos los diferentes tipos de competencias laborales interpersonales anteriormente descritos, pero ignoramos cómo transmitirlos de una manera efectiva, tendremos un problema. Un buen candidato debe saber transmitir sus ideas, hacerlas llegar a las personas correspondientes de la manera más asertiva y objetiva posible. Sobre todo, si lidera equipos.

Se trata de contar con las herramientas comunicacionales necesarias para ser capaz de poner en marcha planes de acción y estrategias de manera efectiva, contando con todas las partes.

Esta comunicación, por supuesto, lleva aparejada una escucha activa. Algo muy positivo a la hora de recibir *feedback* de otros departamentos, empleados, miembros directivos, etcétera.

Responsabilidad

Independientemente del puesto del trabajador y de la responsabilidad de su rol, se trata de una capacidad laboral muy valorada por las empresas.

Esto incluye cuestiones tan sencillas como la de cumplir con el horario, no llevar a cabo conductas que pongan en peligro la seguridad propia ni la del resto de trabajadores, etcétera. Unas cuestiones que, si bien parecen obvias, deben tenerse en cuenta. Pero si damos ese pasito más, esto tiene que ver también con la responsabilidad del trabajador con la empresa en un sentido más amplio. A la hora de no revelar ciertas informaciones, de estar comprometido con ella, de crear una imagen de marca, etcétera.

Las empresas pueden contar con un *software* de evaluaciones para supervisar las competencias de un trabajador de forma precisa y sencilla.

5.7. ¿QUÉ ES EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS?

Este tipo de gestión organizacional busca alinear los talentos y habilidades de los colaboradores con la visión y el objetivo de la empresa, partiendo de la idea de identificar el perfil perfecto del colaborador para un cargo específico y, en base a ello, crear una dinámica de reclutamiento y capacitación.

Sin duda, se trata un punto clave para el éxito de muchas empresas, pues es capaz de identificar las mejores habilidades de un colaborador para después potencializarlas para el beneficio de la organización.

En otras palabras: gracias a este modelo de gestión, el día a día de la empresa funciona mejor, generando grandes resultados.

En este sentido, es esencial saber qué es una competencia: se trata de un conjunto de habilidades, aptitudes y conocimientos que una persona tiene para ejecutar una tarea o función específica.

Algunos ejemplos de competencias son:

- liderazgo
- servicio al cliente
- flexibilidad
- creatividad
- organización
- enfoque en resultados
- pensamiento lógico
- negociación
- espíritu emprendedor
- entre otros

Para gestionar estas aptitudes, es necesario aplicar algunos métodos, que se presenta a continuación.

Un nuevo modelo de gestión que valora el individuo

Ya se explicó que la gestión por competencias permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo, facilitando la implementación de un nuevo estilo de dirección que gestione el talento humano de forma integral y más efectiva.

Es por ello, por lo que algunos autores afirman que el concepto de **competencia** surgió como una nueva forma de resolver las demandas de una organización, buscando maximizar sus ventajas competitivas a través de sus colaboradores (Mertens, 1996).

Asimismo, el modelo de competencias surge como una nueva modalidad de gestión, cuyo objetivo primordial es garantizar que las personas asignadas a las diferentes actividades sean las más adecuadas para esa función.

Por su parte, Boyatzis (1982), sostiene el concepto de competencia como la «característica subyacente de una persona que está causalmente relacionada con la actuación exitosa de un puesto de trabajo».

Según la definición del autor Levy Leboyer, las competencias son ciertos comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las convierten en más eficaces en una determinada situación.

Ciertamente, estos conceptos explican por qué cada vez más empresas basan sus contrataciones en este modelo de gestión.

¿Cuáles son las características de una gestión por competencia?

Es fundamental conocer algunos elementos que caracterizan este modelo de gestión, pues solo así es posible tener una visión amplia de cómo funciona esta metodología.

1. Transparencia

Este modelo es considerado por muchos como el más transparente, pues cada empleado es consciente de las habilidades y capacidades que la empresa espera de él.

Para lograr ese objetivo, es necesario evidenciar cuáles son las atribuciones de cada integrante del equipo, realizando una descripción completa de la función.

2. Justicia

Otro elemento esencial del modelo de gestión por competencia es la justicia. Ella se relaciona a la evaluación justa de las competencias de cada colaborador.

Según esta directriz, todas las aptitudes, habilidades y conocimientos deben ser analizados y considerados de la misma forma.

Es por medio de la identificación de competencias, relacionadas al comportamiento de cada individuo, que el sector de recursos humanos de la empresa optimiza sus acciones.

3. Reconocimiento al mérito

Cada vez más importante, este aspecto es esencial para este tipo de gestión, pues valora el mérito de cada trabajador, con base a los resultados de su trabajo. Y, para evaluar en cantidad y calidad las tareas y funciones desempeñadas, son empleadas herramientas específicas.

Siendo así, bonos, promociones o cualquier otro tipo de incentivos pueden ser ofrecidos a los colaboradores de acuerdo con las virtudes de cada uno.

¿Cuáles son los beneficios del modelo de Gestión por Competencia?

Aplicar este modelo en la gestión puede proporcionar diversos beneficios al ambiente corporativo de tu empresa.

Además de mejorar los resultados, es posible aumentar el compromiso de los trabajadores y disminuir costos en diferentes sectores.

1. Más productividad

Saber utilizar las habilidades de cada colaborador permite que se sientan mejor con el trabajo que realizan, generando más satisfacción y felicidad individual, lo que, a su vez, aumenta su compromiso con la empresa.

Es un hecho: trabajadores felices y comprometidos realizan mejor sus funciones que aquellos que están desmotivados.

2. Mejores resultados

Para los empleados más comprometidos, las metas de la empresa se convierten en los objetivos del equipo de trabajo.

Además, conociendo los propósitos de la empresa, es posible identificar las competencias necesarias para alcanzarlos, creando una planificación de desarrollo personal de los profesionales.

3. Mejor clima organizacional

Entender cómo trabajar de la mejor forma las habilidades personales de los funcionarios hace que el clima laboral sea cada vez mejor, con menos incomprensiones entre los integrantes de cada equipo.

Cuando las competencias de los profesionales son reconocidas, se eleva el potencial de cada uno de ellos, mejorando su desempeño.

4. Menos rotación

En términos prácticos, un alto índice de rotación indica, no solo la insatisfacción de los colaboradores, sino también gastos con la salida de personal y nuevos procesos de selección.

Con relación a la satisfacción de los profesionales, la preocupación real con el bienestar y felicidad de estos por parte de la empresa hace que permanezcan por más tiempo, reduciendo el número de rotación.

5. Reclutamiento más eficaz

Con la aplicación de la gestión por competencias, se tienen a la mano informaciones sobre las aptitudes que la empresa, el equipo y el cargo necesitan.

De esta forma, a la hora de contratar nuevos talentos, es posible listar las características de los candidatos y compararlas con aquellas que la organización busca.

Esto resulta en la llegada al candidato más adecuado de forma más rápida y efectiva.

Si te interesa conocer más sobre este asunto, no debes dejar de leer nuestro artículo sobre la importancia de la cultura organizacional. Con él accederás a información que te ayudará a aumentar la productividad de tu empresa.

5.8. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Una herramienta muy útil para enfrentar estos nuevos retos es la llamada «gestión por competencias», la cual profundiza en el desarrollo y el involucramiento del talento humano, puesto que ayuda a elevar a un grado superior y de excelencia el potencial de cada uno de los colaboradores según su puesto de trabajo para lograr el objetivo global de alcanzar las metas de la organización.

La gestión por competencias es un enfoque que toma en cuenta los conocimientos, las habilidades, actitudes y comportamientos de tu capital humano ayudando a alinear sus objetivos y metas a los de la organización. Este tipo de

administración contempla de forma integral la dimensión estratégica del negocio, la humana y la conductual, siendo así que las personas no solamente ocupan un puesto de trabajo y realizan actividades y tareas, sino que los ayuda a desarrollarse para que puedan aportar lo mejor de sí a la empresa a través de competencias las cuales pueden ser un instrumento útil para la competitividad ya que son un factor de diferenciación en las empresas.

Es importante recordar que llevar a cabo esta práctica implica también una visión y colaboración de la dirección general para estructurar y guiar los equipos de trabajo,

los procesos y las herramientas tecnológicas orientado estos recursos a la consecución de las metas empresariales globales.

Mientras que los objetivos responden a la pregunta «¿qué hacer?», las competencias responden a «¿cómo hacerlo?».

Al mismo tiempo, nos permite integrar en un solo concepto 3 factores:

- **Saber** (tener el conocimiento).
- **Poder** (contar con las habilidades).
- **Querer** (poseer las actitudes favorables).



Figura 5.1: Cuadro de habilidades
Fuente: La autora

Es importante hacer mención del rol tan esencial que juegan los comportamientos en las competencias, ya que, ellos son la parte visible que nos permite evaluar el desempeño.

Existen diversas maneras en las que un trabajador puede desarrollar las competencias laborales dependiendo del perfil de su puesto y de las políticas que tenga la organización. A continuación, te presentamos algunas de las más comunes:

- Rotación de puestos de manera temporal para que conozca las funciones y tareas, así como habilidades requeridas en cada uno de ellos.
- Asignación a nuevos proyectos que ya estén en marcha.
- Asignación como asistente a nivel dirección como una manera de tener contacto directo con personal de alta jerarquía y pueda aprender acerca de su desempeño como una capacitación.
- Grupos de entrenamiento en los cuales se enfocarán a desarrollar una o varias competencias en particular.

5.8.1. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias

Los modelos de gestión basados en competencias son una herramienta valiosa para la administración de tu talento humano; ya que, te aporta dirección en procesos como:

- a) Reclutamiento y selección
- b) Evaluaciones de desempeño del potencial
- c) Planes de desarrollo, carrera y sucesión
- d) Compensaciones

Las competencias laborales permiten el desarrollo de los procesos dentro de la empresa al transformar la visión global (empresa-empleado), es decir, en lugar de trabajar cada uno para sus propios objetivos y tareas asignadas se cambia la perspectiva hacia una en donde el colaborador busca su crecimiento profesional y dentro de la empresa aumentando sus conocimientos, perfeccionando sus habilidades e involucrándose en conocer más a fondo a la organización, por lo que se convierte en un empleado más comprometido con el logro de los objetivos y metas tanto personales como organizacionales.

En el caso del reclutamiento y selección del personal, resulta muy útil contar con este enfoque, debido a que el reclutador se concentrará en aquellos postulantes que realmente cubran las competencias propias, tanto del puesto como de la empresa, como las básicas como las críticas. Es importante recalcar que, aunque

siempre van a existir áreas de oportunidades esta visión te ayuda a poder identificar el potencial de la persona y saber si una vez dentro de la empresa podrá fortalecer esas competencias.

De igual manera, la gestión por competencias es una guía esencial para los planes de carrera y sucesión en las empresas, ya que, como un resultado del desarrollo y seguimiento de tu equipo de trabajo podrás identificar a aquellos colaboradores que además de cumplir con los objetivos de su puesto han trabajado en fortalecer las competencias que son necesarias para acceder a un puesto de mayor jerarquía, en otra área y de igual manera saber en qué hay que seguir trabajando para alcanzar ese nivel.

Esto es importante, porque fomentarás el crecimiento de tu personal de manera interna, ocuparás vacantes con personal que ya colabora en la empresa y la conoce, y podrás ofrecer promociones de puesto y oportunidades a tus empleados cuando estén realmente preparados para ocupar ese cargo y su movimiento dentro de la empresa sea exitoso.

5.8.2. Beneficios de la gestión por competencias para tu empresa

La gestión por competencias aporta un valor importante a la organización al maximizar el rendimiento de cada uno de los que conforman tu equipo de trabajo logrando generar en ellos el sentimiento de ser reconocidos por su esfuerzo y motivados en el cumplimiento de sus tareas. De igual manera podrás detectar qué áreas de oportunidad tiene cada persona en tu equipo y qué habilidades requiere desarrollar para avanzar a puestos de mayor responsabilidad en la empresa.

A continuación, te presentamos algunos de los beneficios que traerá a tu compañía la implementación de este enfoque de gestión.

1. Facilitar la evaluación del desempeño al contar con una descripción más definida del puesto y las competencias que se requieren para el mismo.
2. Alinear las competencias específicas y generales que demanda la empresa con las que posee el colaborador.
3. Integrar los objetivos de desarrollo de la persona según su perfil de puesto con los de la organización consiguiendo un compromiso del empleado.

4. Fomentar un clima laboral de mutua cooperación y un modelo de liderazgo integrador y comunicativo.
5. Incrementar la motivación y satisfacción del empleado al tener más claro cómo su trabajo y sus habilidades aportan valor a la empresa y colabora al cumplimiento de la misión.
6. Establecer un sistema de remuneración más justo, equitativo y eficiente, basado en su desempeño y desarrollo.
7. Desarrollar al capital humano como consecuencia de la gestión integral del capital humano desde la descripción de los puestos de trabajo, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño hasta llegar al crecimiento profesional y plan de carrera.
8. Promover la formación progresiva y constante de tu capital humano.
9. Asegurar la congruencia entre los planes de entrenamiento y capacitación para los empleados y los requerimientos de la compañía.
10. Desarrollar equipos con las competencias necesarias para cada área operativa.
11. Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad tanto a nivel organizacional como individual buscando siempre un ciclo de mejora.
12. Aumentar la productividad al optimizar resultados obteniendo ventajas competitivas.
13. Concientizar a los colaboradores de asumir la corresponsabilidad en el desarrollo de sus competencias profesionales.

Implementar en la empresa este enfoque de gestión del talento humano por competencias se vuelve una tarea más sencilla y eficiente cuando se administra mediante una solución tecnológica como *SuccessFactors* que integra los diversos procesos referentes a tu capital humano, debido a que esto te permitirá tener una visión integral logrando el objetivo final que es contar con un equipo de trabajo desarrollado, preparado y potencializado, el cual estará motivado y comprometido a formar una sinergia con la empresa para alcanzar las metas y objetivos.



Figura 5.2: Cuadro de habilidades
Fuente: <https://www.doccity.com/es>

ACTIVIDAD

1. **Análisis de competencias:** Realizar un análisis detallado de las competencias necesarias para el puesto en cuestión. Identificar las habilidades, conocimientos y comportamientos requeridos para un desempeño exitoso.
2. **Diseño de la evaluación de competencias:** Desarrollar una matriz de competencias que incluya las competencias identificadas y los indicadores de comportamiento asociados. Crear preguntas o ejercicios específicos para evaluar cada competencia.
3. **Entrevistas basadas en competencias:** Realizar entrevistas estructuradas utilizando preguntas basadas en las competencias identificadas. Registrar las respuestas de los candidatos y evaluarlas en función de los indicadores de comportamiento establecidos.
4. **Evaluación de habilidades prácticas:** Diseñar y administrar pruebas o ejercicios prácticos que permitan evaluar las habilidades y competencias técnicas necesarias para el puesto. Registrar los resultados y evaluar el desempeño de los candidatos.

5. Evaluación de referencias y antecedentes: Contactar a las referencias proporcionadas por los candidatos y realizar una verificación de antecedentes para obtener información adicional sobre su desempeño y comportamiento pasados.
6. Comparación y toma de decisiones: Comparar las evaluaciones de competencias y los resultados de las referencias y antecedentes para determinar el ajuste de los candidatos con las competencias requeridas. Tomar decisiones informadas sobre la selección de los candidatos más adecuados para el puesto.
7. Retroalimentación y seguimiento: Proporcionar retroalimentación constructiva a los candidatos seleccionados, destacando sus fortalezas y áreas de mejora en relación con las competencias evaluadas. Realizar un seguimiento periódico para monitorear su desempeño y desarrollo en función de las competencias identificadas.

Caso práctico: Selección de un Coordinador de Proyectos

Contexto: Una empresa de consultoría está buscando contratar a un Coordinador de Proyectos para liderar y gestionar múltiples proyectos simultáneamente. El Coordinador de Proyectos será responsable de planificar, ejecutar y supervisar el progreso de los proyectos, asegurando que se cumplan los plazos y objetivos establecidos.

Desafío: La empresa busca identificar y seleccionar a un candidato que posea las competencias clave necesarias para desempeñar el rol de Coordinador de Proyectos con éxito. Se requieren habilidades de liderazgo, planificación estratégica, resolución de problemas y gestión de equipos.

Pasos para abordar el caso:

1. Análisis de competencias: a. Identificar las competencias necesarias para el puesto de Coordinador de Proyectos, como habilidades de liderazgo, planificación estratégica, gestión del tiempo y resolución de problemas. b. Definir los indicadores de comportamiento asociados a cada competencia para poder evaluarlos posteriormente.

2. Reclutamiento y preselección: a. Publicar la oferta de empleo en portales especializados y utilizar redes profesionales para atraer candidatos calificados con perfiles en línea con las competencias identificadas. b. Realizar una preselección de currículums, filtrando aquellos que no cumplan con los requisitos mínimos y priorizando aquellos que demuestren competencias relevantes.
3. Entrevistas basadas en competencias: a. Realizar entrevistas estructuradas con los candidatos preseleccionados, utilizando preguntas diseñadas específicamente para evaluar las competencias identificadas. b. Registrar y evaluar las respuestas de los candidatos en función de los indicadores de comportamiento establecidos.
4. Evaluación de habilidades prácticas: a. Diseñar una prueba práctica que simule una situación de gestión de proyectos, donde los candidatos deban demostrar sus habilidades de planificación, comunicación y toma de decisiones. b. Evaluar el desempeño de los candidatos en la prueba práctica y su capacidad para aplicar las competencias en un contexto real.
5. Verificación de referencias: a. Contactar a las referencias proporcionadas por los candidatos finalistas y obtener información sobre su desempeño pasado, habilidades de liderazgo y capacidad para coordinar proyectos.
6. Toma de decisión: a. Comparar las evaluaciones de competencias, los resultados de las pruebas prácticas y las referencias verificadas para seleccionar al candidato más adecuado para el rol de Coordinador de Proyectos.
7. Oferta de empleo y seguimiento: a. Realizar una oferta de empleo formal al candidato seleccionado, detallando los términos y condiciones. b. Realizar un seguimiento periódico del desempeño del Coordinador de Proyectos, brindándole retroalimentación y oportunidades de desarrollo basadas en las competencias identificadas.

EVALUACIÓN

1. ¿Qué son las competencias en el contexto de la selección de personal? a) Conocimientos teóricos y académicos de los candidatos. b) Conjunto de

- habilidades y comportamientos que permiten un desempeño exitoso en un puesto. c) Experiencia laboral previa en puestos similares.
2. ¿Por qué es importante utilizar la formación por competencias en el proceso de selección de personal? a) Permite identificar la experiencia laboral previa de los candidatos. b) Ayuda a evaluar el nivel educativo de los candidatos. c) Permite evaluar las habilidades y comportamientos relevantes para el puesto.
 3. ¿Qué es una matriz de competencias en el proceso de selección de personal? a) Una lista de requisitos educativos para el puesto. b) Un documento que describe los beneficios del puesto. c) Un conjunto de competencias clave y los indicadores de comportamiento asociados.
 4. ¿Cuál es el objetivo principal de evaluar las competencias en el proceso de selección?
 - a) Identificar los *hobbies* e intereses personales de los candidatos. b) Evaluar las habilidades técnicas y conocimientos académicos de los candidatos. c) Determinar el ajuste de los candidatos en función de las competencias requeridas para el puesto.
 5. ¿Cuál es el propósito de las entrevistas basadas en competencias? a) Evaluar la apariencia física y la vestimenta de los candidatos. b) Evaluar las habilidades de comunicación y resolución de problemas de los candidatos. c) Evaluar la experiencia laboral previa de los candidatos.
 6. ¿Por qué es importante verificar las referencias en el proceso de selección basado en competencias?
 - a) Para evaluar la personalidad y el estilo de trabajo de los candidatos. b) Para obtener información adicional sobre el desempeño pasado de los candidatos. c) Para determinar si los candidatos tienen un alto nivel educativo.
 7. ¿Cuál es el beneficio de utilizar la formación por competencias en la selección de personal? a) Garantizar que todos los candidatos tengan un alto nivel educativo. b) Facilitar la comparación objetiva de los candidatos en función de las competencias requeridas. c) Asegurar que

todos los candidatos tengan experiencia laboral previa en el mismo sector.

Respuestas:

1. b
2. c
3. c
4. c
5. b

CAPÍTULO VI

6. COMPENSACIÓN LABORAL Y MOTIVACIÓN

Objetivos del capítulo

- Entender la importancia de compensar adecuadamente el trabajo.
- Conocer las posibles motivaciones del trabajador.
- Analizar las diversas teorías de la motivación del salario en el trabajo.
- Saber en qué consiste la teoría de la equidad.
- Comprender por qué el individuo tiende a comparar sus ingresos con los de otros.
- Entender la teoría de la expectativa.
- Reflexionar acerca de los valores del pago.

6.1 LA IMPORTANCIA DE LA COMPENSACIÓN PARA EL TRABAJADOR

Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto.

Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago.

Existen muchos otros factores personales que también afectan la percepción de un individuo sobre lo que es justo en cuanto a su sueldo. Por ejemplo, en una investigación de campo se encontró que las personas con mayor edad en puestos directivos recibían mejores sueldos que los jóvenes en posiciones similares. Hay evidencia de que el pago y su función tienen un significado distinto para diferentes grupos de la población; de hecho, buena parte de ello depende del nivel de importancia relativa que tiene el puesto dentro de una organización.

6.2. LA MOTIVACIÓN

Maslow (2014) la motivación es el impulso que lleva a una persona a satisfacer sus necesidades y buscar la autorrealización. Propuso la «Jerarquía de las necesidades», donde las necesidades básicas como alimentación, seguridad y afecto deben ser satisfechas antes de que surjan las necesidades de autorrealización.

Las organizaciones están compuestas por individuos, cada uno de los cuales tiene sus propios motivos. Los motivos se expresan a los demás tanto de forma verbal como no verbal. Las interacciones en las pautas de motivos de los miembros de una organización se combinan con el estilo de liderazgo de las personas clave, las normas, los valores y las creencias de la organización y la estructura de esta, para crear su clima psicológico.

El clima de la organización es un concepto importante que un director deberá comprender, porque es mediante la creación de un clima eficaz en la organización como puede dirigir la motivación de sus empleados. La eficacia de la organización se puede aumentar al crear el clima que satisfaga las necesidades de los miembros y, al mismo tiempo, dirija su conducta motivada hacia los objetivos de la empresa.

Una de las percepciones más importantes y ampliamente aceptadas de los psicólogos sociales es que la conducta es una función de la persona y de su medio.

La conducta relacionada con el logro, la afiliación o el poder es una función de los intereses de motivación de la persona y de su percepción de cuáles de esos intereses se recompensarán por el medio en que se encuentra. Por consiguiente, la tendencia a actuar de manera orientada por logros; por ejemplo, no significa necesariamente que el individuo tenga una motivación elevada correspondiente.

Al crear un «clima de logros», un directivo puede estimular la conducta orientada hacia ellos en personas con escasa motivación de este tipo.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y factores similares. Según los directivos, motivan a sus subordinados que realizan actividades con las que esperan satisfacer sus impulsos y deseos, y los inducen a actuar de determinada manera. En su acepción más sencilla, motivar significa «mover, conducir, impulsar a la acción».

6.2.1. Concepto de motivación

Stoner (1984) define la motivación como la necesidad o el impulso interno de un individuo que lo mueven hacia una acción orientada a un objetivo.

En la siguiente figura se muestra el proceso simplificado de la motivación, según ese mismo autor.



Figura 6.1: Proceso Simplificado de la motivación
Fuente: La autora

Cuando un administrador acepta fungir como supervisor, se compromete a luchar por lograr las metas trabajando en colaboración con superiores, subordinados y compañeros de trabajo. Una parte fundamental de su responsabilidad consiste en estimular a sus subordinados (seguidores) para que cumplan con sus responsabilidades en una forma adecuada y constructiva. La función de estimular a otros para que se desempeñen productivamente se conoce como proceso de motivación (Luthans, 1998).

Una de las partes más importantes de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones; ya sea, que se dediquen a la producción de bienes o de servicios, es el recurso humano, pues son los empleados quienes determinan que el proceso concluya de manera satisfactoria o no. El recurso humano es una fuente de ventajas competitivas para las organizaciones, debido a que, tener empleados motivados, comprometidos y capacitados es una condición de suma importancia para el éxito de la organización.

Una de las formas en que se logra la motivación en los trabajadores es mediante incentivos económicos. Cuando el individuo ve la oportunidad de lograr lo que para él es importante para satisfacer sus necesidades, se ve atraído por esta oportunidad. A la oportunidad percibida se le denomina incentivo (Argyris, 1979).

6.3. TEORÍAS DE LA COMPENSACIÓN

A continuación, analizaremos diferentes teorías del comportamiento y cómo intentan explicar el fenómeno del pago como elemento motivador.

Teoría del intercambio

Intercambio se refiere a la recompensa que recibe el empleado a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. Por ello, la buena voluntad del empleado de hacer esas contribuciones depende de la forma como perciba su contribución en relación con la recompensa que recibe.

Práctica de la teoría del intercambio

La mayoría de las relaciones entre individuos se llevan a cabo por medio de intercambios, ya sea de mercancías, satisfactores, etcétera. Cualquier servicio o mercancía es producto del trabajo.

Hegel observaba que «en el consumo, el hombre está en relación con producciones humanas que, a la vez, utilizan esfuerzos humanos». Marx afirmaba que, «cuando producen, los hombres se relacionan no tan solo con la naturaleza, sino intercambian sus actividades, de modo que su relación con la naturaleza está determinada por sus relaciones sociales».

Las relaciones sociales en la producción tienen diversas estructuras y normas aplicables a la división del trabajo, las diversas tecnologías, el desarrollo del mercado, la capacidad de producir ex-presada en horas de trabajo, las relaciones de sueldos y salarios, los beneficios y la rentabilidad de la inversión, entre otros factores.

Algunos pensadores afirman que la división del trabajo tiene sus orígenes en la esclavitud. ¿Eran esclavos porque eran inferiores? ¿O eran inferiores porque eran esclavos? Platón creía que la división del trabajo tenía sus orígenes en la sociedad misma.

Según Nicolás Grimaldi (1998), no hubo, desde Sócrates y Jenofonte hasta Marx, ni un solo estudioso de la economía y de la política que no constatará la íntima relación entre la división del trabajo y la productividad. Cuando se trata de producción, cien veces hacen mucho más que una vez cien; por ejemplo, 100 obreros que hacen cada uno una sola cosa y una misma operación para fabricar un reloj producen más relojes y mucho mejor que un solo obrero que se dedica a hacer las 100 operaciones sucesivas para elaborar uno.

De lo anterior se desprenden algunos de los principios de que a cada necesidad le corresponde una función, y que cada función corresponde a una necesidad. Como cada tarea supone una aptitud específica, entonces cada oficio demanda destrezas y talentos, por lo que, precisamente, es la división del trabajo la que permite, mediante la diversidad, alcanzar la excelencia al desarrollar talentos y habilidades, así como al dar oportunidad a cada individuo de dedicarse a ejercitar un oficio.

Las concepciones ergonómicas de la sociedad consideran dos modelos. El primero es el modelo del taller, en el cual cada uno ejercita con eficiencia una tarea especializada acorde con sus habilidades; el segundo corresponde al modelo de un cuerpo, donde cada órgano se desarrolla conforme a su naturaleza y ejerce una función especializada que corresponde al sitio que ocupa dentro del organismo. Ambos modelos justifican cabalmente la existencia de cada obrero y empleado, puesto que, por un lado, la productividad y la organización del taller explican la existencia de otros, mientras que el desarrollo y la fortaleza del cuerpo justifican la particularidad anatómica y la estricta especialización de cada órgano.

El sociólogo francés Emile Durkheim caracterizó perfectamente el problema que a continuación planteamos: «¿Debemos ser un ser completo que se baste a

sí mismo? O, por el contrario, ¿ser alguna parte de un todo, un órgano de un organismo?». Si se responde afirmativamente a la primera pregunta, el individuo se expresaría en el trabajo a costa de cierta pobreza colectiva. Si se responde afirmativamente a la segunda pregunta, es porque se concibe a cada empleado como una parte productiva que contribuye a crear riqueza colectiva. Desde esta última perspectiva, nuestro objetivo es la meta colectiva, aun sobre el debilitamiento espiritual del individuo, es decir, la meta del trabajo es el desarrollo de las más altas facultades de cada trabajador, quien utiliza sus habilidades y cumple con la necesidad de los intercambios.

El problema es saber si esta alternativa es adecuada, además de que debemos preguntarnos en consecuencia: ¿hay que ser ignorante de casi todo para ser sabio en alguna cosa? ¿Es necesario ser incapaz en muchas tareas para ser capaz en una sola?

¿No tener conocimientos de inglés nos hace más capaces de dominar el francés? ¿Un hombre se forma de la misma manera que un objeto?

¿Hay que estar carente de toda cultura general para hacer técnicamente una tarea determinada? El problema se reduciría al preguntarnos si la humanidad entera debe realizar lo que un hombre puede o si el hombre debe realizar en él su humanidad.

A finales del siglo XIX se pensaba que la eficiencia y la productividad de la sociedad deberían ser el ideal de las personas, mientras que años atrás la perfección era el ideal que se pretendía alcanzar.

Esas concepciones confundieron el trabajo productivo y el trabajo como medios de perfeccionamiento de los individuos.

La división del trabajo recibió muchas críticas. Se decía que el hombre se limitaba a sí mismo al limitar su trabajo y se constataba la paradoja de que cuanto más se liberaba el hombre de la naturaleza por medio de su trabajo, más esclavizado se sentía por este. Además, se constató que cuanto más dominaba el hombre su trabajo, haciéndolo más mecánico, simple, rudimentario y fácil, más inhumana se volvía su actividad laboral.

En este contexto, la división del trabajo acarreó varias consecuencias importantes: el desarrollo de la productividad y de la sociedad industrial y de consumo, así como la consolidación de la vida urbana, pues los obreros tuvieron que desplazarse hacia los grandes centros industriales.

Nicolás Grimaldi (1998) distinguió dos tipos de trabajadores que constituyen dos tipos de hombres diferentes. El primero corresponde a los artesanos, a quienes define como obreros que actúan sobre la materia desnuda que transforman y están en relación con cosas sometidas únicamente a la pura necesidad. No conocen más que las leyes de la naturaleza, las cuales no admiten excepción. Para ellos, lo posible es un teorema de lo real: el porvenir se deduce a partir del presente. Desde su visión, es inútil intentar lo que no se puede; pero lo que es posible hacer tiene que concretarse.

El segundo tipo corresponde a vendedores, abogados, políticos, sacerdotes y profesores, quienes a la vez actúan sobre hombres a quienes intentan persuadir, por lo que están en relación con otras voluntades sometidas únicamente a su libertad. Su quehacer está determinado; se trata de la opinión. No conocen otras reglas que las de la costumbre, los usos y la cortesía, que sufren siempre miles de excepciones. Mientras el primer tipo de trabajadores solo tiene relación con la eficacia mecánica, los segundos únicamente se relacionan con la eficacia de los signos, el lenguaje, la retórica y la semiología. Para ellos, basta con convencer para vencer. Seducir es aceptar. Desde su perspectiva, todo puede defenderse: nada está nunca ganado o perdido de antemano. Para los primeros, es el mérito el que hace el éxito. Para los segundos, es el éxito el que hace el mérito. Los primeros no creen más que en la fuerza, una fuerza donde todo es explicable. Los segundos casi no creen más que en la suerte. Por eso, los primeros casi no tienen religión; mientras que los otros casi todos son religiosos, pero su religión es más bien superstición.

Teoría de la equidad

Equidad se define como una proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas que recibe a cambio, en comparación con las que reciben otros por aportaciones semejantes (Robbins, 2013).

Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan. En el lugar de trabajo, la recompensa por un esfuerzo se traduce en dinero.

La gente compara lo que se le paga por su trabajo con lo que otros perciben por el suyo en situaciones similares. Cuando las personas sienten que existe desigualdad en el centro de trabajo, surge en ellas un estado de tensión que intentarán resolver de algún modo.

La teoría de la equidad es una teoría de motivación laboral que destaca la función que desempeñan las ideas del individuo con respecto a la equidad o la justicia de las recompensas y los castigos en su desempeño y satisfacción.

La teoría de la equidad (1963-1965) fue propuesta por J. Stacey Adams, quien sostiene que los individuos comparan sus insumos (habilidades, educación, experiencia, esfuerzo) y el producto de su trabajo (ganancias, recompensas, prestaciones) con los de los demás, en tanto evalúan si son justos. Una vez que realizan esta evaluación, los individuos reaccionan con la finalidad de eliminar cualquier injusticia o inequidad.

Adams propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad (justicia) con que se nos trata influye en nuestra motivación.

En cualquier situación laboral, evaluamos el esfuerzo que ponemos en nuestras labores y los resultados o las recompensas que recibimos a cambio. De esta forma, calculamos (tal vez sin darnos cuenta) la razón existente entre resultado y trabajo, comparando al mismo tiempo esa razón con la de otros compañeros o condiscípulos. Entonces surgen las siguientes preguntas: ¿Obtenemos resultados y recompensas iguales u obtenemos menos que los demás? ¿Los demás obtienen resultados o recompensas iguales que yo?

Para que se considere justo lo que el trabajador recibe por el trabajo (paga y beneficios adicionales), deberá haber una relación entre esto y lo que pone en él (empeño, destreza, entrenamiento, educación, etcétera).

Cualquier alteración en lo que el trabajador considera como el punto de equilibrio producirá cambios en sus actitudes o su desempeño (Smith y Cranny, 1968). El punto de equilibrio que fija el individuo es del todo subjetivo; sin embargo, para emitir su juicio, cuenta con una guía objetiva. Por ejemplo, es probable que compare la relación de sus entradas y salidas con la relación de entradas-salidas de otra persona. La relación se expresa con la fórmula:

Mis aportaciones / Mis resultados en comparación con: Sus aportaciones/Sus resultados.

El siguiente es un ejemplo del tipo de estudios que se generan a la luz de la teoría de la equidad (Adams y Rosenbaum, 1962). Los investigadores tomaron como muestra de análisis a estudiantes que funcionarían como entrevistadores de

tiempo parcial. A la mitad de ellos se les dijo que no tenían los méritos para el trabajo, pero, como este debía hacerse, los tenían que contratar; también se les indicó que, por razones técnicas, se les pagaría lo mismo que a quienes sí tuvieran la capacidad para el trabajo. A la otra mitad de los estudiantes se les aseguró que estaban capacitados y se les contrató. En seguida, los estudiantes salieron a realizar entrevistas durante más de dos horas y media. Ninguno se dio cuenta de que se trataba de un experimento. Los resultados demostraron que a quienes se dijo que no estaban calificados trabajaron más arduamente que los otros.

Los entrevistadores «incapaces» realizaron muchas más entrevistas que los «plenamente capaces». ¿Por qué? La teoría de la equidad indicaría que los estudiantes que pensaron que se les pagaba más en relación con su nivel de destreza realizaron más entrevistas, de modo que su aportación destreza-trabajo se equilibraría con el resultado de su alta paga. Aquellos que sentían que su destreza (aportación) justificaba su salario (resultado) no sintieron que tenían que trabajar tan arduamente.

Entonces, la inequidad ocurre cuando:

- a) Los resultados (sueldos) son muy bajos, en comparación con la aportación (esfuerzo); en este caso, el trabajador se siente insatisfecho.
- b) Los resultados (sueldos) son muy altos, en comparación con la aportación (esfuerzo); en este caso, el trabajador siente culpabilidad.

Cabe señalar que, al parecer, la gente tolera mejor la culpabilidad que la insatisfacción (Pritchard, 1973). Cuando hay un estado de inequidad o injusticia, buscamos la justicia o equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás, nos sentimos satisfechos y motivados a seguir adelante; de lo contrario, nos desmotivamos o, en algunos casos, incrementamos el esfuerzo esperando alcanzar lo mismo que los otros.

Las investigaciones revelan que la gente hace esta clase de comparaciones aun sin proponérselo. Aunque se han efectuado pocos trabajos de investigación con respecto a esta teoría, por sentido común aceptamos que el hecho de sentirse tratado injustamente en comparación con otros elementos del grupo influye definitivamente en la motivación, aumentándola o disminuyéndola.

6.4. CONDUCTA DEL INDIVIDUO ANTE LA PERCEPCIÓN DE INEQUIDAD

Una explicación completa del papel que desempeñan las comparaciones sociales para determinar las conductas de los individuos hacia su trabajo debe analizar tres aspectos:

Cómo se eligieron las comparaciones

En qué forma se combina la información acerca de uno mismo y la de otros para emitir juicios de justicia o equidad de cualquier diferencia en recompensas.

El mecanismo por medio del cual se reducirán o eliminarán la desigualdad o la injusticia.

Richard A. Coster y Dan R. Dalton señalan que las relaciones de trabajo no son estáticas y que, por regla general, las desigualdades no se dan aisladas ni en forma singular. Estos autores sugieren que hay un umbral hasta donde la persona tolera una serie de hechos injustos, pero que un incidente de más puede llevarla a rebasar ese límite; es decir, una injusticia relativamente menor lleva al individuo más allá de su límite de tolerancia, con lo que presentará una reacción extrema y, al parecer, inadecuada.

Investigaciones recientes han revelado que la reacción de una persona ante una desigualdad depende de su historial de desigualdades. Aquí es donde entra el tiempo en la teoría de la motivación.

Si el valor de la relación aporte resultados que la persona percibe es igual al de otros, considerará que la situación es equitativa y no habrá tensión alguna. Y si se considera excesivamente recompensada, tratará de compensar ese exceso.

Incluso, aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán reducir de muy diversas maneras; por ejemplo, disminuyendo esfuerzos, solicitando un aumento de sueldo o recurriendo al ausentismo, la impuntualidad, los hurtos, etcétera.

La teoría de la equidad sugiere la importancia de que los gerentes lleguen a conocer a sus empleados y reconozcan que se desarrollan en un ambiente de relaciones humanas. Solamente así entenderán las consideraciones acerca de la equidad que hacen sus empleados.

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar esas situaciones depende de la posibilidad de analizar la sensibilidad que cada empleado tiene con respecto a la equidad. Hay quienes son más «benevolentes»; y otros más, «sensibles», lo cual los vuelve más proclives a generar tensión, que será mayor cuanto mayor sea la desigualdad percibida.

Identificar a los empleados que entran en cada categoría ayuda a definir quiénes podrían experimentar desigualdad en una situación determinada y en qué medida eso afectaría su conducta.

Las diferencias producidas por la «sobre recompensa» están asociadas con los sentimientos de culpa, en tanto que las producidas por la «baja recompensa» se asocian con sentimientos de angustia e injusticia.

La percepción de desigualdad a menudo origina algunas de las siguientes reacciones de conducta por parte de los trabajadores:

Cambian sus insumos. Por insumos se entiende todo aquello que un trabajador percibe como parte de su contribución al trabajo: edad, habilidad, educación, experiencia y nivel de esfuerzo invertido. Al percibir desigualdad, quizás el trabajador ya no invierta tanto esfuerzo en su actividad laboral, de modo que también cambiarían sus contribuciones.

Cambian sus resultados. Por ejemplo, los individuos a quienes se les paga a destajo producirán mayor cantidad de unidades, pero de una calidad inferior.

Distorsionan su percepción de sí mismos. Por ejemplo, si solían pensar que trabajaban en forma moderada, ahora se dan cuenta de que trabajan más arduamente que los demás, reforzando así su autoestima o su autoconcepto.

6.5. CÓMO LOGRAR LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS A TRAVÉS DEL PAGO POR DESEMPEÑO

Existen diversas técnicas para motivar a los trabajadores y, por ende, su desempeño laboral, como otorgarles un rol de mayor autoridad, darles un bono por productividad u otro tipo de compensación que cubra alguna de sus necesidades.

En primera instancia, la empresa debe desarrollar una relación empleado- organización donde ambas partes se beneficien, y para ello hay que mantener motivado a todo el equipo de trabajo. Algunas recomendaciones para lograrlo son:

- Crear un ambiente laboral ameno, donde se consideren, valoren y respeten las ideas y opiniones de cada trabajador.
- Comunicar al empleado su buen desempeño laboral y cómo repercute en lograr las metas compartidas. A su vez, indicarle los aspectos que debe mejorar para continuar con su óptima labor.
- Celebrar reuniones donde cada empleado exprese su opinión sobre algún tema, o se festeje un logro importante, lo que servirá para afianzar lazos entre ambas partes.
- Ofrecer cursos o capacitaciones constantes a empleados que demuestren su mejor desempeño.
- Promover el sentido de pertenencia dentro de la organización, donde el trabajador sienta a la empresa como suya y difunda una buena imagen en cualquier parte.

Una vez que el departamento de recursos humanos considere indispensable la motivación permanente en los empleados para aumentar la eficiencia y productividad de la empresa, debe evaluar los métodos que aplicará para incentivarla y comprender cuáles son los beneficios que obtendrá.

A su vez, la organización debe aplicar programas y procedimientos que permitan evaluar el desempeño de cada trabajador, aunado a los métodos de compensación y beneficios que recibe.

6.6. BENEFICIOS DEL PAGO POR DESEMPEÑO

El objetivo principal de esta política gerencial es motivar el desempeño sobresaliente en el trabajador, para lo que se emplean diferentes técnicas que proporcionarán bienestar en el empleado, oficina y empresa.

En una entrevista, el abogado y académico estadounidense Michael Dorff, al citar ejemplos del libro *The Surprising Truth About What Motivates Us* (La sor-

prendente verdad sobre qué nos motiva), del analista laboral Daniel Pink Drive, aseguró que el dinero no es el principal motor de motivación en una persona y, en nuestro caso, en un empleado.

En este sentido, comentó que lo que realmente motiva a alguien es tener autonomía para desempeñarse con libertad, sentir que domina el trabajo que hace y saber que este tiene una finalidad profunda. Y de esto debe encargarse el departamento de recursos humanos de cada empresa.

El trabajador también estará motivado si confirma que con un desempeño eficaz y alta productividad la empresa le concederá recompensas (económicas, sociales o de superación personal) que lo beneficien a él e, incluso, a su familia.

Otras formas de lograr motivar a los trabajadores a través del pago por desempeño es aumentar sus salarios por los méritos obtenidos, felicitarlos individualmente o entregarles comisiones por cumplir tareas asignadas o coordinar eficazmente trabajos en equipos.

Cuando estas actividades se realicen con eficiencia, la empresa logrará las metas trazadas. Y algunas de las ventajas que obtendrá por medio del pago por desempeño son la obtención de bonos, porque el pago extra que otorgará será consecuencia del aumento de la productividad del trabajador. En este sentido, los resultados positivos para ambas partes podrán observarse a corto plazo.

6.7. BENEFICIOS DE UN PROGRAMA DE PAGO POR DESEMPEÑO

Un correcto plan de pago por desempeño servirá para que los empleados con un nivel bajo de productividad se sientan motivados a elevarlo y, a la vez, a transmitir el mensaje a sus compañeros.

Expertos también aseguran que el uso de programas individuales de incentivos de pago por desempeño o rendimiento ayudará a la empresa a identificar quiénes son sus mejores empleados para reconocer sus esfuerzos.

Si los empleados se mantienen permanentemente motivados por medio de pagos por desempeño u otros mecanismos, la empresa asegurará atraer y retener al personal valioso y necesario para el éxito de la organización. A la par, el trabajador sentirá que se encuentra en el lugar más idóneo para alcanzar sus metas, lo que garantizará que ambas partes cumplan sus objetivos y obtengan beneficios.

Llevar de manera efectiva y ágil los procesos de Administración de Compensaciones y Evaluación del Desempeño de tus colaboradores es posible a través de un *software* de capital humano como *SuccessFactors* el cual te ayudará a desarrollar y motivar al talento humano de la empresa para lograr resultados sobresalientes.

Reflexión

Descarga el formato en Excel para administrar las compensaciones de tu equipo de trabajo y comienza a implementar esta práctica para lograr la motivación de tu personal.

Detrás de toda empresa verdaderamente exitosa existe un equipo de empleados dispuesto a ejecutar su trabajo de la mejor manera posible, pero para que esto suceda es importante que ellos perciban que la empresa también valora y recompensa el esfuerzo. La motivación laboral conduce a los empleados a elevar y mantener su nivel de producción, lo que repercute en la calidad de la organización que, a su vez, ayuda a generar mayor cantidad de resultados positivos en todos los ámbitos.

Entonces, un empleado no realizará su mejor esfuerzo para contribuir con las metas organizacionales si la empresa no satisface sus necesidades en el aspecto económico, social o de superación personal. Por ello, aparte del salario mensual y los beneficios que ofrece cada organización, la gerencia puede crear estrategias para que sus trabajadores se sientan cómodos en el ambiente laboral, además de estar motivados para efectuar su mejor desempeño y de esta forma incentivar al colaborador a fijarse metas específicas y alcanzables en el trabajo, lo que ayudará a mejorar su desempeño.

6.8. LA ÉTICA DE LOS RESPONSABLES DE ADMINISTRAR LA COMPENSACIÓN

El pensamiento en la administración se ha caracterizado por ser práctico; frecuentemente los directivos toman decisiones sobre lo concreto sin un análisis reflexivo ni la comprensión del tema y sus consecuencias; lo importante es alcanzar las metas y los resultados esperados. Con ese enfoque, los aspectos relacionados con los principios, las normas, los juicios o los ideales ya no son preocupación y pueden superarse recordando la frase «el fin justifica los medios».

En Ecuador y en América Latina, en general, las diferencias salariales cada vez son más profundas y sin grandes posibilidades de recuperación; el sueldo anual de un director puede equivaler a décadas de trabajo de un empleado de la misma empresa, por lo que tal parece que los responsables de la compensación permiten o no denuncian esas graves diferencias, por la supuesta «retención de talento» que ha creado el mito del ejecutivo omnipresente y omnipotente, dándole a su trabajo una naturaleza casi de heroicidad, y una dificultad excesiva donde ellos son el eje focal de toda la organización, por lo que se pierde la razón del resto de sus trabajadores.

Asimismo, las diferencias de los niveles de sueldo son generadas principalmente por pretextos como «la supervivencia de la empresa» que, se supone, es provocada por la feroz competencia (otras firmas del ramo), «la crisis económica y política» y otras causas; por ello, el administrador debe tener cuidado en sus gastos y, de esta forma, ser capaz de producir una tasa de rendimiento cada vez mayor a la alcanzada en el año inmediato anterior. En cualquier caso, la incesante e inagotable presión por generar riqueza es el único motivo de las organizaciones, lo cual podemos traducir en que aquella solo se ve acumulada en unas cuantas personas, generando así abismos sociales donde se genera una división de clases sociales que se convierten en diferencias de la especie humana. Es importante mencionar que los sueldos y salarios no deben tener una sola definición que sea únicamente el dinero para la nómina, sino que debemos determinarlo como un valor combinado de los ingresos reales de los empleados más las prestaciones. Si el presupuesto de la nómina absorbe una cantidad desproporcionada de los ingresos, las utilidades se verían reducidas o desaparecerían; la empresa subsistiría por un periodo muy limitado y la quiebra sería la causa principal de su desaparición. Del mismo modo, los sueldos bajos permiten que la empresa tenga altas ganancias en forma temporal, pero no atraerán ni retendrán personal capaz. Un responsable de las compensaciones debe conocer bien el entorno global de la organización; pero también la misión, la visión y los objetivos de la empresa, así como los puntos de vista de los empleados, para formular políticas aceptables y benéficas entre sí. Un buen plan de prestaciones brinda al empleado un pago y prestaciones que son competitivos, equitativos, y que les permitan vivir adecuadamente; además, se debe cuidar el crecimiento racional y correcto de la empresa. La ética tiene que ser la guía de un responsable de la compensación, el bien de la sociedad (empresarios, empleados, obreros, gobierno, etcétera) será el objetivo principal en un mundo que requiere cambios urgentemente.

6.9. LOS INCENTIVOS LABORALES

Los incentivos laborales son objetos, servicios, eventos o acciones que animan a un empleado a trabajar más duro para una empresa. Pueden ser estímulos económicos, no económicos, interpersonales o de desarrollo profesional.

En otras palabras, los diferentes tipos de incentivos laborales funcionan como recompensas que una organización ofrece a sus colaboradores a cambio de utilizar su talento para lograr los objetivos comerciales.

Antes de estudiar los tipos de incentivos laborales, conviene comprender los valores que guían la conducta en una compañía.

¿Por qué crear un plan de incentivos laborales?

Crear un plan de incentivos laborales es una forma segura de retener profesionales talentosos y mejorar los resultados de tu empresa. De acuerdo con un estudio reciente, del Fondo Monetario Internacional, las organizaciones que utilizan programas de incentivos para empleados experimentan una tasa de éxito del 79% en el logro de sus objetivos establecidos.

Además, ofrecer diversos tipos de incentivos laborales aumenta el compromiso de los colaboradores en un 34% y su disposición a permanecer en el empleo en un 41%.

¿Cuáles son los tipos de incentivos laborales?

Aunque existen cientos de tipos de incentivos laborales, es posible agruparlos en cuatro grupos: económicos, no económicos, interpersonales y de desarrollo profesional.

A continuación, encontrarás una definición sencilla y práctica de cada tipo, sus principales características y ventajas.

Incentivos laborales económicos

Los incentivos laborales económicos son aquellos en que una empresa brinda una recompensa en efectivo al empleado. La suma se puede agregar al salario fijo o estar disponible de otra manera, como tarjetas prepagas para usar en tiendas específicas.

Los criterios para lograr estos tipos de incentivos laborales varían, pero suelen estar asociados a indicadores de desempeño (KPI) del profesional, como productividad, número de tratos cerrados, porcentaje de logro de metas, entre otros.

1. Comisión

La comisión es una forma de retribución variable por los servicios prestados o los productos vendidos. Por ejemplo, un vendedor puede ganar un 5% sobre el valor total de los artículos que vendió a un cliente.

Entre los tipos de incentivos laborales, la comisión es bastante popular en el departamento de ventas, porque la naturaleza del trabajo facilita este tipo de acuerdo.

2. Promoción

La promoción ocurre cuando un empleado asume un puesto más alto en la jerarquía corporativa y, como resultado, recibe un aumento salarial. Este cambio suele ir acompañado de un aumento de responsabilidades y expectativas para el profesional. Entre los tipos de incentivos laborales, la promoción es el estímulo más común en las empresas.

3. Bonificaciones laborales

Las bonificaciones laborales son una cantidad extra de dinero que recibe un empleado de acuerdo con las ganancias de la empresa en un período determinado (trimestral, semestral o anual).

Entre los tipos de incentivos laborales, las bonificaciones pueden ser establecidos por la legislación laboral o por la política interna de la empresa, según el país en el que opera.

4. Rendimiento

En los tipos de incentivos laborales económicos condicionados por el rendimiento, un empleado puede ganar más dinero dependiendo de su desempeño en una actividad o proyecto en particular.

Por ejemplo, si un agente de soporte mantiene la tasa de resolución al 95%, puede ganar 100 dólares al final de mes.

5. Unidades de producción

Común en industrias y procesos de fabricación, este tipo de incentivo laboral recompensa a los empleados según la cantidad de unidades que logran producir en un determinado período. Por ejemplo, 50 dólares más a cada 50 sillas ensambladas en un día.

6. Incentivos laborales no económicos

Los incentivos laborales no económicos son recompensas no monetarias que una empresa ofrece a sus empleados. Por ejemplo, la posibilidad de comenzar el turno antes para poder recoger a tus hijos de la escuela al final del día, o la flexibilidad para trabajar en cualquier parte del mundo.

El objetivo de estos tipos de incentivos laborales es aumentar la motivación, fortalecer el compromiso con los resultados y mejorar la calidad de vida del profesional.

7. Flexibilidad

Según un estudio reciente, del Fondo Monetario Internacional, el 73% de los empleados dijo que tener acuerdos laborales flexibles aumentaba su satisfacción con el trabajo. Para cumplir con este deseo, puedes ofrecer estos tipos de incentivos laborales:

- Trabajo remoto;
- Posibilidad de iniciar el turno más tarde o más temprano;
- Semana laboral comprimida (cuando un empleado trabaja por períodos más largos por día o por turno a cambio de un día libre).

8. Días libres pagos

Para recompensar la dedicación de tus empleados, puedes incluir días libres remunerados como parte de tu plan de incentivos laborales.

¿Sabías que los trabajadores en México tienen los turnos anuales más largos del planeta? Esto fue lo que reveló una investigación de 2019.

De esa forma, cuando una persona se enferme o necesite un día para resolver problemas personales, no tendrá que preocuparse por que le descuentan su salario.

9. Seguro médico

¿Sabías que Según un informe publicado por la Oficina de Estadísticas Laborales de EE. UU; en 2021 los beneficios de atención médica estaban disponibles para el 71% de los trabajadores de la industria privada.

Incluir un seguro médico entre los tipos de incentivos laborales es una excelente idea, porque hace que el empleado se sienta seguro y protegido.

10. Planes de pensiones

El plan de pensión es una contribución monetaria mensual que hace un empleado para su futura jubilación. Generalmente, los colaboradores optan por aplazar la recepción de una parte de su salario que, en cambio, se aporta en su nombre, antes de impuestos, al plan.

Algunas empresas también ofrecen la posibilidad de igualar estas contribuciones como parte de los tipos de incentivos laborales. Por ejemplo, si aportas \$50 al mes a tu plan, tu empleador podría darle otros \$50, lo que te deja con el doble de dinero ahorrado. A cambio, la compañía puede exigir que trabajes con ellos durante un período mínimo de tiempo.

11. Espacio de ocio

Las salas de juegos, meditación o masajes son excelentes tipos de incentivos laborales. Después de todo, todos necesitan aliviar la presión del trabajo en algún momento y nada mejor que un espacio dedicado para eso.

6.9.1. Incentivos laborales interpersonales

Los incentivos laborales interpersonales son estímulos asociados a la relación entre las personas en el lugar de trabajo. Existen para mostrar que la empresa valora un ambiente amigable, propicio para el intercambio de experiencias y el crecimiento profesional.

Apreciar un excelente trabajo

En tu plan de incentivos laborales, puedes incluir el acto de agradecer a cada empleado por sus esfuerzos de manera regular, no solo cuando logran algo que te importa.

El secreto es apreciar la dedicación de forma personalizada, para que la persona se sienta especial. Por ejemplo, si un analista de comunicaciones te envía un informe de datos antes de lo programado, agradece su eficiencia y proactividad.

Reconocer al profesional

Una encuesta reciente reveló que el 27% de los empleados abandona su trabajo por falta de reconocimiento en la oficina. Esto significa que las empresas están perdiendo casi un tercio del talento que contratan porque no saben reconocer su contribución.

En tus incentivos para empleados, considera incluir momentos de reconocimiento explícito de cada persona. Puede hacerlo individual o colectivamente.

Mejorar la cultura organizacional

Casi el 20% de los empleados dice que la visión corporativa no se corresponde con la realidad que viven en su día a día. En tu plan de incentivos laborales, puedes agregar un compromiso de mejora continua de procesos, para que las personas sepan que estás comprometido con la calidad de la experiencia que tienen trabajando para ti.

Crear una rutina de *feedback*

De acuerdo con una nota publicada en la revista Forbes, el 82% de los empleados aprecia los *feedbacks* positivos y negativos de sus gestores. Por lo tanto, vincula una rutina de *feedback* a los otros tipos de incentivos laborales que ofreces.

Hacer una fiesta o una cita fuera de la oficina

Cuatro de cada diez empleados cree que no hay suficiente colaboración en su entorno laboral. Hacer una fiesta o una cita fuera de la oficina, donde los empleados tengan la oportunidad de interactuar fuera del contexto laboral, es una excelente manera de fortalecer los lazos y fomentar la creatividad.

6.9.2. Incentivos laborales de desarrollo profesional

Los incentivos laborales de desarrollo profesional se refieren a actividades para mejorar las habilidades técnicas de un empleado. Pueden ser ofrecidos directamente por la empresa o subvencionados parcial o totalmente.

Reembolso de matrícula

Entre los tipos de incentivos laborales, este es el más atractivo para los estudiantes universitarios. Eso es lo que sucede cuando pagas tu matrícula, y la empresa para la que trabajas te da ese dinero en parte o en su totalidad.

¿Por qué? Porque la compañía entiende que te estás dedicando a adquirir los conocimientos necesarios para mejorar tus habilidades profesionales.

Capacitación técnica

La capacitación técnica son cursos, talleres o actividades dirigidas al aprendizaje de conocimientos específicos para el desempeño de una función.

Por ejemplo, un vendedor exitoso tiene que aprender a usar el software CRM, un agente de soporte debe aprender a brindar soporte telefónico, etc.

6.9.3. ¿Cómo elegir los mejores incentivos para empleados?

Una vez que sepas qué son los incentivos laborales y cuáles tipos existen, puede que te preguntes: *¿cómo elegir los mejores estímulos y bonificaciones para los empleados?*

Aquí tiene una guía práctica de cuatro pasos para guiar tu decisión.

1. Descubre las expectativas y las necesidades de los empleados

Cada profesión tiene sus desafíos y los tipos de incentivos laborales deben satisfacer las necesidades de los empleados.

Los días libres remunerados pueden ser un excelente incentivo para las enfermeras con rutinas aceleradas. Por otro lado, las comisiones pueden ayudar a un vendedor talentoso a ganar más dinero en el mes.

Pero **esto no es algo que se deba adivinar; es algo para preguntar**. Haz una encuesta anónima, donde los empleados se sientan cómodos describiendo sus necesidades y expectativas para un nuevo plan de incentivos laborales.

2. Diseña un plan inclusivo y personalizable

En lugar de elegir arbitrariamente qué tipos de incentivos laborales ofrecer a todos en la empresa, ¿qué tal permitir que cada persona elija la combinación que mejor se adapte a sus necesidades? Esto hace que el plan sea más inclusivo, personalizable y útil.

3. Promociona los diferentes tipos de incentivos laborales

Para que los diferentes tipos de incentivos laborales cumplan su propósito, los empleados deben saber que existen. Por tanto, es importante dar a conocer los beneficios a través de los canales de comunicación interna.

4. Escucha la opinión de los empleados

Con un plan de incentivos laborales establecido, debe tomarse el tiempo para escuchar a los empleados acerca de lo que está funcionando y qué se puede mejorar. Se puede reservar un día al mes para esto o realizar otra encuesta anónima.

6.9.4. ¿Cuál es el riesgo de un programa de incentivos mal diseñado?

Está claro que todos estos beneficios son fruto de un programa de incentivos bien diseñado. Pero ¿qué podría suceder si se cometen errores de planteamiento?

Si bien es cierto que lo que nos motiva a unos puede no llamar la atención de otros ni impulsarles a la toma de acción, puesto que todos somos distintos, hay algunos aspectos básicos que un programa de incentivos que funcione reúne, como:

Tiene en cuenta las necesidades de todos y se adapta a cada perfil.

Se centra en esos extras que mejoran la vida de los empleados, no se usa como «parche» para cubrir aspectos básicos que deberían gestionarse de otra forma. Se aplica con justicia y equidad y no sirve para hacer diferencias entre la plantilla.

Más allá de las bonificaciones laborales

En este apartado se aprendió qué son los incentivos laborales y cuál es la importancia de ofrecerlos. También descubriste tipos de incentivos laborales que puedes aplicar en tu empresa, acompañado de un paso a paso práctico.

Preguntas y ejercicios para análisis

1. Con su equipo de estudio, elabore una lista de las actividades que motivan a cada uno; luego identifique qué tipo de motivaciones son.
2. Comente con sus compañeros y clasifique las motivaciones que da el salario en el trabajo.
3. Elabore una lista de estas actividades motivadoras en orden de importancia.

Caso práctico: Compensación laboral y motivación

Contexto: Una empresa de tecnología está experimentando una disminución en la satisfacción y motivación de sus empleados. Los empleados se sienten desmotivados y han expresado su preocupación por la falta de reconocimiento y recompensas adecuadas por su trabajo. La empresa ha decidido abordar esta situación revisando su sistema de compensación laboral y buscando formas de mejorar la motivación de sus empleados.

Desafío: El desafío principal es diseñar un sistema de compensación laboral que motive a los empleados, reconozca su desempeño y los recompense de manera justa y equitativa. La empresa también busca implementar medidas adicionales para fortalecer la motivación y el compromiso de los empleados.

Pasos para abordar el caso:

1. Análisis de la situación actual: a. Realizar encuestas de satisfacción laboral y entrevistas individuales para comprender las preocupaciones y necesidades de los empleados en relación con la compensación y la motivación. b. Analizar los sistemas de compensación actuales, incluyendo salarios, incentivos y beneficios, para identificar posibles áreas de mejora.

2. Diseño de un sistema de compensación equitativo y motivador: a. Realizar una revisión exhaustiva de los puestos y responsabilidades para establecer una estructura salarial y de beneficios justa y competitiva. b. Considerar la implementación de programas de incentivos basados en el desempeño individual y colectivo, reconociendo los logros y esfuerzos de los empleados.

Explorar opciones de desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento que puedan aumentar la motivación y el compromiso de los empleados.

3. Comunicación y transparencia: a. Comunicar de manera clara y transparente los cambios y mejoras realizados en el sistema de compensación a todos los empleados. b. Explicar cómo se determinan las recompensas y beneficios, y cómo se evaluará el desempeño para incentivos adicionales. c. Fomentar la participación de los empleados al permitirles expresar sus opiniones y sugerencias sobre el sistema de compensación.
4. Implementación y seguimiento: a. Implementar el nuevo sistema de compensación, asegurándose de que todos los procesos estén claros y bien comunicados. b. Realizar un seguimiento regular del impacto del nuevo sistema de compensación en la satisfacción y motivación de los empleados. c. Realizar ajustes y mejoras adicionales en función de los comentarios y resultados obtenidos.

ACTIVIDADES

1. ¿Qué es la compensación laboral y cuál es su importancia en el contexto organizacional? a) Es el salario mínimo establecido por ley en cada país. b) Es el conjunto de beneficios y recompensas que una organización ofrece a sus empleados por su trabajo. c) Es la sanción impuesta a los empleados por bajo rendimiento.
2. ¿Cuál es el impacto de una compensación laboral adecuada en la motivación de los empleados? a) No tiene relación directa con la motivación de los empleados. b) Puede aumentar la satisfacción y motivación de los empleados, ya que, se sienten valorados y reconocidos por su trabajo. c) Solo afecta la productividad de los empleados.

3. ¿Qué elementos pueden formar parte de la compensación laboral de los empleados? a) Salario base, bonificaciones, beneficios sociales, desarrollo profesional. b) Solo el salario base. c) Salario base y tiempo libre.
 4. ¿Qué son los incentivos de desempeño y cómo pueden influir en la motivación de los empleados? a) Son beneficios extra otorgados a los empleados sin relación directa con su desempeño. b) Son recompensas o bonificaciones basadas en el logro de objetivos y resultados específicos, lo que puede motivar a los empleados a alcanzar metas y superarse. c) No tienen impacto en la motivación de los empleados.
- ¿Cuál es la importancia de la transparencia y la equidad en el sistema de compensación laboral? a) No es relevante en el sistema de compensación laboral. b) La transparencia y equidad aseguran que los empleados comprendan cómo se determinan las recompensas y beneficios, y que se sientan tratados de manera justa, lo que puede aumentar su motivación y compromiso. c) Solo la equidad es importante, la transparencia no tiene influencia en la motivación de los empleados.
6. ¿Qué papel juega el desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento en la motivación de los empleados? a) No tienen impacto en la motivación de los empleados. b) El desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento brindan a los empleados metas a largo plazo, desafíos y posibilidades de desarrollo, lo que puede aumentar su motivación y compromiso. c) Solo el desarrollo profesional tiene influencia en la motivación de los empleados.
 7. ¿Cómo se puede evaluar la efectividad del sistema de compensación laboral en términos de motivación de los empleados? a) No es posible evaluar la efectividad del sistema de compensación laboral. b) A través de encuestas de satisfacción laboral y retroalimentación de los empleados. c) Únicamente mediante el análisis de la productividad de los empleados.

Respuestas:

- | | | | |
|------|------|------|------|
| 1. b | 3. a | 5. b | 7. b |
| 2. b | 4. b | 6. b | |

CAPÍTULO VII

7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Objetivos del capítulo

- Evaluar el rendimiento individual de los empleados de manera objetiva y sistemática.
- Identificar las fortalezas y áreas de mejora de los empleados en relación con su desempeño laboral.
- Proporcionar retroalimentación constructiva y específica a los empleados para fomentar su crecimiento y desarrollo profesional.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados en función de su desempeño actual.
- Establecer un sistema justo y transparente de reconocimiento y recompensas basado en el desempeño laboral.
- Facilitar la toma de decisiones relacionadas con la promoción, movilidad y compensación de los empleados en función de su desempeño laboral.

7.1. CONSIDERACIONES GENERALES

El término evaluación del desempeño laboral hace referencia al proceso con el cual se mide el rendimiento individual de cada empleado y el desempeño general de toda la fuerza laboral.

La mayoría de los empleados dentro de una empresa u organización esperan obtener una retroalimentación con relación directa a su trabajo, además los encargados de los puestos directivos deben de evaluar constantemente para conocer el rendimiento individual y general de los empleados.

En ocasiones, los supervisores basan sus informes en evaluaciones informales de acuerdo con el trabajo diario, este tipo de evaluación de empleados es necesaria; sin embargo, es insuficiente.

Cuando una empresa cuenta con un sistema formal de retroalimentación, el departamento de recursos humanos conoce con exactitud quienes son los empleados que cumplen sus metas e incluso quienes las superan, pero, por otro lado, también saben quién simplemente no tiene un rendimiento óptimo.

7.2. OBJETIVOS DE REALIZAR UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE EMPLEADOS

Estos son algunos de los objetivos que te ayudarán a decidirte a realizar una evaluación a tu personal:

- Conocer las contribuciones de los empleados a la organización.
- Recibir retroalimentación de las personas que laboran en la empresa, referente a los desafíos que enfrentan para realizar su trabajo.
- Reforzar el buen desempeño en la empresa.
- Promover el reconocimiento a empleados y la buena comunicación en el trabajo.
- Motivar y crear un sentido de compromiso de los trabajadores con la compañía.

7.3. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Este tipo de evaluación es un factor clave para el desarrollo de los empleados. Esta evaluación debe ser acorde a sus funciones e implementarse de manera justa.

Esta prueba servirá para medir, además del desempeño laboral, el cumplimiento de metas, para establecer los objetivos que llevarán a lograr la misión de cada departamento y analizar las expectativas y logros de los trabajadores.

Recuerda que: Los empleados son determinantes en la cultura y el clima organizacional.

Mejorar el desempeño de tus empleados: Con los resultados de la evaluación del desempeño, las empresas pueden obtener información para la toma de decisiones, es decir, pueden cambiar lo que no esté funcionando y seguir con lo que vaya de maravilla.

Ofrecer mejores compensaciones: Muchas empresas exitosas a nivel mundial utilizan la evaluación no solo para mejorar el rendimiento general, dicha evaluación también otorga la información necesaria para determinar las compensaciones que otorgan.

Descubrir las necesidades de tus empleados: Otra ventaja de este tipo de evaluación es que las empresas obtienen la información necesaria para conocer las necesidades dentro de la empresa. Muchas veces un desempeño insuficiente es provocado por la falta de oportunidad de las empresas.

Organizar la fuerza laboral: La evaluación también sirve para determinar si un empleado se encuentra en el puesto para el que está preparado, o simplemente es en el que se desempeña mejor. Podrías tener una gran *Community Manager*, detrás del escritorio de la secretaria o viceversa.

Para realizar una evaluación correcta es necesario que la empresa u organización esté utilizando el método correcto para hacerlo, ya que no existe un procedimiento estándar para esta tarea y cada método funciona diferente en cada caso.

Algo en lo que muchas empresas exitosas a nivel mundial están de acuerdo, es que el mejor método para realizar una evaluación es por medio del uso de encuestas online.

7.4. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación del desempeño laboral es un proceso fundamental en la gestión de recursos humanos que implica la revisión sistemática y objetiva del rendimien-

to de los empleados en su trabajo. Esta evaluación tiene una importancia significativa tanto para los empleados como para las organizaciones en su conjunto.

1. Retroalimentación y desarrollo individual: La evaluación del desempeño brinda a los empleados una retroalimentación clara y específica sobre su rendimiento. Esto permite identificar sus fortalezas y áreas de mejora, lo que a su vez les ayuda a desarrollar sus habilidades y competencias. La retroalimentación constante y constructiva contribuye al crecimiento profesional y al logro de objetivos individuales.
2. Identificación de necesidades de capacitación: A través de la evaluación del desempeño, las organizaciones pueden identificar las áreas en las que los empleados requieren capacitación adicional. Esto permite planificar y ofrecer programas de formación específicos que aborden las carencias y ayuden a los empleados a mejorar sus habilidades y conocimientos.
3. Asignación equitativa de recompensas: La evaluación del desempeño proporciona una base objetiva para la toma de decisiones relacionadas con las recompensas y compensaciones. Los empleados que demuestran un alto rendimiento pueden recibir reconocimientos, incentivos y aumentos salariales acordes con su contribución a la organización.
4. Identificación de potencial de Liderazgo: La evaluación del desempeño también permite identificar a los empleados con un alto potencial de liderazgo. Esto permite a la organización desarrollar programas de desarrollo de liderazgo y promover internamente a individuos que demuestren la capacidad de asumir roles de mayor responsabilidad.
5. Alineación con objetivos organizacionales: Las evaluaciones del desempeño pueden ayudar a alinear los objetivos individuales de los empleados con los objetivos organizacionales. Al definir claramente las metas y expectativas, los empleados pueden comprender cómo su trabajo contribuye al éxito general de la empresa.
6. Mejora de la comunicación: La evaluación del desempeño fomenta la comunicación abierta y honesta entre los empleados y sus supervisores. Proporciona un foro para discutir los logros, desafíos y metas futuras, lo que fortalece la relación laboral y la comprensión mutua.

7. Toma de decisiones de personal: La evaluación del desempeño proporciona información valiosa para la toma de decisiones sobre ascensos, transferencias, asignación de responsabilidades y otras decisiones relacionadas con la gestión de personal.
8. Identificación de problemas y soluciones: La evaluación del desempeño puede revelar problemas en el entorno laboral o en los procesos internos que pueden estar afectando el rendimiento. Esto brinda la oportunidad de abordar estos problemas y encontrar soluciones para mejorar la eficiencia y la satisfacción laboral.

Por ejemplo, a través de una encuesta se podrá conocer las aportaciones de los trabajadores a la empresa y también a los clientes, revisar si estuvo acorde a los niveles planteados o simple y sencillamente medir su rendimiento. Estas son algunas otras ventajas de realizar encuestas para evaluar el desempeño de los empleados:

Son de bajo costo: Se ha demostrado que el uso de encuestas online reduce considerablemente los costos del proceso.

Las encuestas son anónimas: Mediante el uso de un software para encuestas puedes configurar que tu encuesta sea anónima, esto mejorará el índice de respuesta.

Diseño fácil: Las encuestas online son tan fáciles de diseñar que no se necesita de un especialista para hacerlo.

Realizar análisis en tiempo real: A través de las encuestas online en nuestra plataforma podrás contar con un análisis de datos en tiempo real con el cual podrás ir interpretando los resultados.

7.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Hay varios métodos para realizar una evaluación de personal. Sin embargo, en las empresas más pequeñas, los métodos más frecuentes son los siguientes:

7.5.1. Evaluación unidireccional

- El gerente es el único que lleva a cabo la evaluación del empleado.
- Al completar la evaluación se comparten los resultados en la reunión.
- El gerente debe defender su punto de vista si difiere del empleado durante la reunión de evaluación.

7.5.2. Autoevaluación

El empleado está en el centro de la evaluación y conoce con precisión los criterios con los que el mismo evaluará su rendimiento.

El supervisor y el empleado comparten sus evaluaciones y discuten las áreas de acuerdo y desacuerdo.

El empleado y el empleador enriquecen sus evaluaciones con ejemplos concretos.

Al pedirle al empleado que invierta tanto tiempo y esfuerzo en el proceso de evaluación, sus expectativas son mayores. El supervisor también debe estar muy involucrado en la evaluación.

En este método la persona es evaluada sólo por ella misma y por sus superiores de primer nivel.

La evaluación 180 grados se recomienda en el contexto de la evaluación de un directivo que desea hacer un balance de sus competencias. La retroalimentación de 180 grados y la encuesta a los empleados pueden proporcionar datos valiosos y objetivos para tomar medidas bien fundadas para los cambios específicos en la cultura corporativa y de gestión y, por lo tanto, para aumentar la eficiencia.

7.5.3. Evaluación de 360 grados

La evaluación de 360 grados es una herramienta valiosa para la retroalimentación y la mejora del desempeño laboral al recopilar evaluaciones de múltiples fuentes.

tes que interactúan con el individuo en el lugar de trabajo (Fierro, 2023). Esto proporciona una visión más completa y equilibrada de su rendimiento y habilidades.

Varias personas participan en el proceso de evaluación 360 grados: el empleado, su superior, colegas, clientes, proveedores, entre otras (Question, 2023).

Los evaluadores se determinan en base a la posición y los objetivos a alcanzar. Por ejemplo, un cliente puede evaluar a un vendedor, un supervisor puede ser evaluado por sus subordinados, y un empleado puede ser evaluado por sus colegas, sobre todo si el trabajo en equipo es vital para la organización (Question, 2023).

Este tipo de evaluación proporciona una imagen completa.

El equipo debe ser lo suficientemente maduro y las relaciones entre colegas deben ser armoniosas para elegir este tipo de evaluación.

El supervisor también debe ser sometido al mismo proceso.

Existen gestores digitales que ofrecen la posibilidad de implementar y otros métodos de evaluación de desempeño de manera online para que puedas obtener los datos que necesitas de tu fuerza laboral.

7.5.4. Aspectos para medir en una evaluación del desempeño

Los aspectos para medir en una evaluación del desempeño serán los siguientes:

- Conocimiento y habilidades del trabajo.
- Calidad en el trabajo.
- Cantidad de trabajo.
- Hábitos laborales.
- Habilidades de comunicación y trabajo en equipo.
- Actitud y clima laboral (Ros, 2023).

7.6. ¿CÓMO HACER UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL?

Para realizar una evaluación del desempeño laboral tendrá varios enfoques incluido el enfoque personal de quien evalúe; sin embargo, se puede enfocar los siguientes:

1. Define los objetivos de la evaluación.
2. Escoger el método que implementará.
3. Diseña el programa de evaluación.
4. Aplicar la evaluación.
5. Obtener y analizar los resultados.
6. Crear estrategias de desempeño (Clavijo, 2023).
7. Define los objetivos de la evaluación.

A partir de las competencias, las habilidades y los conocimientos del trabajador que quieres evaluar, define los objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo) (Clavijo, 2023). Luego elige cuáles son los indicadores de evaluación de rendimiento (KPI) que se utilizarán para hacerlo.

De igual modo es imprescindible que fijas el periodo que se va a examinar, ya sean los últimos tres meses, los últimos seis meses, el último año, entre otros (Clavijo, 2023). En esta etapa también debes determinar quién realizará la evaluación: el departamento de recursos humanos, el jefe del área o si se contrata a una agencia especializada.

1. Escoja el método que implementarás

Como ya mencionamos, existen diferentes formas para medir el desempeño laboral, entre ellas el modelo de evaluación 360°, el planteamiento situacional, la evaluación psicológica y la medición de rendimiento (Clavijo, 2023). Por ejemplo, puedes retomar la autoevaluación, evaluación de pares y evaluación de superiores del modelo 360°; y combinarlo con un planteamiento situacional.

2. Diseña el programa de evaluación

Uno de los métodos más usados son los cuestionarios de evaluación con preguntas que se responden de acuerdo con una escala de calificación, ya sea con la escala

Likert (positivo, neutro y negativo), por porcentajes, escala BARS (puntuación del 1 al 5), entre otros (Clavijo, 2023). En este tipo de escalas es importante que redactes las preguntas utilizando frases positivas.

El planteamiento situacional generalmente es opcional o de respuestas abiertas. Si eliges aplicar una evaluación psicológica, solamente un profesional de la salud mental puede crear y analizar la evaluación; aunque actualmente hay varias plataformas que ya ofrecen este tipo de pruebas (Clavijo, 2023). Por su parte, la medición de rendimiento se hace con las bases de datos de la empresa.

3. Aplica la evaluación

Este es el momento en que los cuestionarios o las pruebas llegan a las manos de los empleados, los jefes de área o los clientes para que sean contestados de la manera más imparcial posible, en un lugar adecuado para dicha actividad (Clavijo, 2023). Es importante que los aplicadores expliquen con claridad cómo deben responderse las preguntas y el tiempo del que disponen para hacerlo.

a. Obtén y analiza los resultados

Ya que los empleados han terminado de contestar las preguntas, revisa sus respuestas y, si es el caso, obtén porcentajes o promedios de las escalas usadas para la evaluación de desempeño laboral. Con ello se empezará a vislumbrar quiénes son los talentos mejor calificados (Clavijo, 2023).

Este proceso lo puedes hacer de forma manual, aunque para que ahorres tiempo hay varias plataformas de encuestas, tanto gratuitas como de pago, que realizan este conteo de forma automática.

b. Crea estrategias de desempeño

Ahora es tiempo de usar los datos que has obtenido y ejecutar acciones al respecto (Clavijo, 2023). Empieza por compartir la retroalimentación a los colaboradores, crea estrategias para mejorar el desempeño, establece nuevas metas para el personal, motiva y reconoce a los talentos de cada área, implementa capa-

citaciones, asciende a los mejores trabajadores, prescinde de los servicios de los empleados con muy bajos resultados, optimiza la organización y procesos internos de la empresa, etc.

Ejemplo de evaluación de desempeño

En cuanto al modelo 360°, especialmente la evaluación entre pares, la plantilla de evaluación de desempeño cuenta con un apartado para indicar datos de la persona que va a ser evaluada y de la persona que va a calificarla.

En la mayoría de los casos, es recomendable que los nombres de los evaluadores permanezcan anónimos cuando entregues la retroalimentación a la persona evaluada.

Luego, están los apartados de evaluación de las competencias; en este ejemplo utilizamos el rendimiento personal y el trabajo en equipo. Del lado derecho se encuentra una escala semántica diferencial, la cual consiste en colocar un polo negativo (irregular) en un extremo y un polo positivo (óptimo) del otro lado, donde los evaluadores indican un valor del 1 al 5.

Evaluación de desempeño laboral

Datos del evaluado	Datos del evaluador
Nombre: <input type="text"/>	Nombre: <input type="text"/>
Área: <input type="text"/>	Área: <input type="text"/>
Puesto: <input type="text"/>	Puesto: <input type="text"/>

Competencia	Calificación
Rendimiento personal	Irregular ← → Óptimo
1. Grado de apertura al diálogo de manera clara.	1 2 3 4 5
2. Nivel de responsabilidad y compromiso con sus tareas diarias.	1 2 3 4 5
3. Aptitud para cumplir con sus funciones en el puesto.	1 2 3 4 5
Trabajo en equipo	Irregular ← → Óptimo
1. Nivel de colaboración activa en el trabajo en equipo.	1 2 3 4 5
2. Iniciativa para lograr los objetivos del equipo.	1 2 3 4 5
3. Apertura para compartir su conocimiento con el equipo de trabajo.	1 2 3 4 5

Figura 7.1: Evaluación de desempeño
Fuente: (Ortega, 2022)

7.6.1. Buenas prácticas para la implantación de la evaluación

Para tener una implantación exitosa de la evaluación de desempeño se recomienda las siguientes prácticas:

Crear una evaluación transparente. Es importante que los colaboradores conozcan el objetivo de la evaluación para que puedan proporcionar respuestas claras y pertinentes.

Empezar por los gestores. Es natural que pueda surgir cierta ansiedad por parte de los trabajadores al sugerir una evaluación de desempeño. Por ese motivo, para neutralizar los temores, puedes implementarla primero en los niveles superiores de la empresa.

Transmite tranquilidad. Debes dejar claro que la evaluación de desempeño solo busca la optimización y el beneficio de todos. Por eso, deja claro que no se trata de un sistema de control.

Ejemplos de encuestas para evaluar el desempeño laboral desde todos los ángulos

- **Desempeño del equipo:** Con esta plantilla evalúa de forma general si los miembros de tu equipo son honestos entre ellos, si se comportan de forma profesional, si comparten la responsabilidad de las tareas, etc.
- **Desempeño del supervisor:** ¿Los empleados recomendarían a sus jefes? ¿El líder está dispuesto a ayudar a sus colaboradores?
- **Desempeño de la gerencia:** Los distintos departamentos de tu empresa necesitan un equipo de liderazgo que los guíe. Haz esta encuesta para saber cómo perciben a los integrantes de la gerencia.
- **Satisfacción de los empleados:** Con esta encuesta podrás averiguar si los empleados se sienten satisfechos con sus puestos de trabajo, sus prestaciones, su equipo de trabajo, etc.
- **Cuestionario de salida de un empleado:** Esta plantilla aborda cuestiones como si el empleado se sintió valorado, si sintió que su jefe tomaba buenas decisiones, qué tan justo era el salario recibido, etc.

LINK:

[https://es.surveymonkey.com/templates/team-performance-survey- template/](https://es.surveymonkey.com/templates/team-performance-survey-template/)

¿Cómo la tecnología puede ayudar?

Hoy en día la tecnología proporciona diversas herramientas que pueden optimizar aún más la evaluación del desempeño.

Herramientas de *Analytics*, sin duda, pueden proporcionar datos que contribuyen con una evaluación de desempeño más eficaz. Además, una solución de ECM (Enterprise Content Management) puede ser de gran ayuda para registrar y organizar los documentos que están relacionados con la evaluación, más aún si contamos con una plataforma de gestión integrada con el departamento de RR. HH (Cevallos, 2021).

De hecho, utilizar la tecnología para obtener y/o analizar datos que nos permitan entender mejor el rendimiento laboral es un recurso que hará procesos más eficaces para el desarrollo y la optimización del negocio.

Mientras más KPI significativos tengamos, más amplia y precisa será nuestra visión, ya que podremos contar con una gran cantidad de datos imparciales que nos ayudarán a medir el rendimiento, tanto de los colaboradores como de los equipos de trabajo y el funcionamiento general de la empresa.

Un ejemplo de tecnología que contribuye con la evaluación de desempeño es *SYDLE ONE*, ya que hace posible realizar el control de *full-time equivalent* (FTE), así como el rendimiento de los profesionales por medio de procesos automatizados que miden, entre otros factores, el tiempo utilizado para la realización de las actividades.

Asimismo, *SYDLE ONE* permite estructurar encuestas de evaluación de desempeño de forma automatizada. De este modo, tanto los gestores como los colaboradores pueden evaluar el rendimiento de cada miembro del equipo de manera detallada y recurrente.

ACTIVIDADES

Evaluación del Desempeño Laboral:

i. Simulación de entrevistas de evaluación.

Los estudiantes pueden formar parejas o grupos y llevar a cabo simulaciones de entrevistas de evaluación. Un estudiante actuará como el evaluador y el otro como el empleado evaluado. Pueden utilizar criterios de evaluación previamente establecidos y practicar la retroalimentación constructiva.

ii. Análisis de casos de evaluación del desempeño:

Proporciona a los estudiantes casos de estudio o escenarios relacionados con situaciones de evaluación del desempeño. Los estudiantes deben analizar la situación, identificar las fortalezas y áreas de mejora del empleado y proponer recomendaciones para la retroalimentación y el desarrollo.

iii. Diseño de herramientas de evaluación:

Dividir a los estudiantes en grupos y asignarles la tarea de diseñar una herramienta de evaluación del desempeño, como una lista de verificación o un formulario de evaluación. Deben considerar los criterios de evaluación relevantes y garantizar que la herramienta sea clara y objetiva.

iv. Autoevaluación y plan de desarrollo:

Pedir a los estudiantes que realicen una autoevaluación de su propio desempeño académico y establezcan un plan de desarrollo para mejorar en áreas específicas. Pueden compartir sus reflexiones en un ensayo o presentación.

v. Debates sobre sistemas de evaluación del desempeño:

Organizar debates en clase sobre diferentes sistemas y enfoques de evaluación del desempeño laboral. Los estudiantes pueden investigar y presentar argumentos a favor o en contra de cada sistema, fomentando el pensamiento crítico y la discusión.

vi. Evaluación del desempeño en equipos:

Asignar proyectos grupales a los estudiantes y pedirles que realicen una evaluación del desempeño de cada miembro del equipo. Deben proporcionar retroalimentación individual y colectiva, destacando las fortalezas y oportunidades de mejora de cada miembro.

Preguntas y ejercicios para el análisis

1. Explique el significado de confiabilidad y validez. ¿Qué diferencia hay entre ambas? ¿En qué aspectos son similares?
2. Redacte un ensayo breve acerca de algunas de las cuestiones éticas y legales de las evaluaciones.
3. Trabaje de manera individual o en equipos, y póngase en contacto con el editor de una prueba estandarizada; obtenga información escrita acerca de su validez y confiabilidad. Presente un breve informe al grupo, analizando aquello que supuestamente debe medir la prueba, así como el grado en que, en su opinión, cumple con su cometido basándose en las puntuaciones de su validez y confiabilidad.
4. Mencione algunos ejemplos sobre la forma de utilizar los inventarios de intereses para mejorar la selección de la fuerza laboral. Sugiera varios ejemplos de intereses ocupacionales que crea usted que lograrían predecir el éxito en varias ocupaciones, incluyendo las de profesor universitario, contador y programador de computadoras.
5. ¿Por qué es importante realizar investigaciones de los antecedentes antes de emplear a alguien? Describa cómo lo haría.
6. ¿Para qué clase de puestos de trabajo cree usted que son más adecuadas las entrevistas computarizadas? ¿Por qué?
7. Haga una presentación breve titulada “Cómo ser un entrevistador eficaz”.
8. Analice brevemente y dé ejemplos de al menos cinco errores comunes durante las entrevistas. ¿Qué recomendaría para evitar tales errores?

CAPÍTULO VIII

8. HERRAMIENTAS CLAVE PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ORGANIZACIONES COMPLEJAS

Objetivos del capítulo

- Identificar y comprender las herramientas clave utilizadas en la gestión del talento humano en organizaciones complejas.
- Analizar cómo estas herramientas contribuyen a la eficacia y eficiencia de la gestión del talento humano en entornos organizacionales complejos.
- Explorar las mejores prácticas y estrategias para implementar y utilizar eficazmente estas herramientas en organizaciones complejas.
- Comprender cómo estas herramientas pueden abordar desafíos específicos relacionados con la gestión del talento humano en entornos complejos, como la retención de talento, el desarrollo de habilidades y la planificación de la sucesión.

8.1. LIDERAZGO VINCULADO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Como líder de gestión de talento humano, se debe garantizar que los líderes de tu empresa estén alineados con el propósito de esta. Pero, además, que lo hagan parte de sus metas personales.

De esta manera, podrán liderar con propósito. Este enfoque de gestión ayuda a incrementar la productividad y mejorar el desempeño de tu fuerza laboral. Además, contar con líderes con un fuerte sentido de propósito te puede ayudar a:

- Impulsar la innovación.
- Construir relaciones sólidas.

- Asegurar la ventaja competitiva.
- Formar nuevos líderes.

Los líderes con propósito tienen la capacidad de trabajar alineados con la visión de la empresa y ayudar a otros miembros de la empresa a hacer lo mismo.

Para la gestión de talento humano, el liderazgo con propósito es una hoja de ruta que permite desarrollar y formar a los líderes promotores del cambio y la innovación. Estos líderes serán los que impulsen el crecimiento y el compromiso de tus colaboradores.

Por lo tanto, es clave acompañar un modelo de liderazgo basado en competencias con un modelo de liderazgo con propósito.

Aquí las razones:

- Asegurar que los líderes están enfocados y son fieles a la misión de la empresa.
- Ayudar a los líderes a responder rápidamente a los cambios.
- Hacer que los líderes interioricen la visión de la empresa y la compartan con sus colaboradores, incluso si esta cambia o se modifica temporalmente.

En fin, el propósito es un ancla que sirve de apoyo a los líderes a través de un entorno que cambia constantemente.

El propósito proporciona dirección para pensar y una causa para inspirar a otros.

8.2. CUALIDADES DE LOS LÍDERES CON PROPÓSITO

Un líder con propósito, además de sus competencias transversales de liderazgo, debe desarrollar nuevas habilidades:

Habilidad 1: Inspirar

Un líder debe tener la capacidad de inspirar e involucrar a cada uno de los colaboradores para tener una visión común. Al involucrar a la gente en actividades significativas se abre el camino a la innovación.

Habilidad 2: Pensar

Un buen líder debe tomar conciencia de sus habilidades y fortalezas. Además, debe estar dispuesto a crecer continuamente. De esta manera, logrará que las personas a su cargo lo imiten.

Habilidad 3: Innovar

Debe tener el poder de comunicar su propósito y lograr que su equipo se alinee con ese propósito. De esta forma, fomenta la creatividad y la innovación en la empresa.

Habilidad 4: Empoderar

El liderazgo desde el propósito implica involucrar a los miembros del equipo para que trabajen en pro de los objetivos misionales de la empresa.

El propósito es la fuerza impulsora detrás de las acciones de una empresa.

La transformación tecnológica y la pandemia de la COVID-19 están generando cambios significativos en la gestión de talento humano. Tienes que encontrar nuevas formas de gestionar a tu fuerza laboral en estos entornos complejos.

Buscar apoyo en los líderes de la empresa. Capacitarlos para que generen confianza dentro y fuera de la organización, innoven, experimenten nuevas cosas, asuman riesgos, hagan frente a la incertidumbre y trabajen juntos para lograr los objetivos del negocio.

Esto implica, además, que debes fortalecer sus capacidades para que puedan liderar con un propósito.

Aquí algunas capacidades que debes fortalecer en tus líderes:

- Capacidad de identificar su propósito y valores personales y profesionales,
- Autoconciencia: para identificar sus fortalezas y debilidades.
- Capacidad para tomar decisiones éticas.
- Capacidad para aceptar e impulsar los cambios dentro de la organización.

Al desarrollar estas capacidades basadas en el liderazgo con propósito, ayudas a incrementar los beneficios de la empresa y a aumentar el compromiso de la fuerza laboral. Por lo tanto, si deseas crear un impacto positivo en tu organización, debes invertir en la capacitación de tus líderes.

8.3. LA COMUNICACIÓN EN EL MARCO DE LA DIRECCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El papel de la comunicación para el mejoramiento en la gestión de los recursos humanos es el de cultivar relaciones positivas del empleado, motivándolo a establecer objetivos, como el aumentar sus competencias y desarrollar nuevos niveles de compromiso. La comunicación eficaz dentro de esta área permite que la compañía pueda atraer y capacitar empleados cada vez más aptos, ya que de esto dependen el crecimiento y desarrollo de las organizaciones en todo el mundo, siempre de atraer a los más brillantes candidatos.

Pero no son solo los candidatos los que deben tener habilidades excepcionales, quienes participan en esta área deben cumplir con el fin de compartir y valorar a los que solicitan el empleo. Estas habilidades se relacionan con la comunicación oral y escrita y la capacidad de escuchar y tener empatía con los candidatos.

Las habilidades que están dentro de la comunicación no verbal, sino directamente relacionados con la gestual y corporal, como dar un apretón de manos firme, sin perder nunca el contacto visual y una sonrisa, en este caso, transmiten la suficiente confianza y calidez al hacerlo correctamente. El profesional debidamente calificado de recursos humanos sabe cómo usar estas habilidades de comunicación no verbal en las entrevistas para sacar lo mejor de cada candidato.

Al aplicar todas estas habilidades sean verbales o no, los colaboradores de la empresa encargados de gestionar los recursos humanos tendrán un manejo efectivo de cualquier situación, así sea en un entorno conflictivo. Por ejemplo, cuando las organizaciones por decisión interna reducen su personal en un porcentaje considerable. El área de gestión humana tiene el deber de mantener la actitud positiva por parte de los otros empleados, con el fin de que estos no desanimen o se sientan inseguros por los cambios realizados.

En la actualidad las empresas «modernas» además de ser una realidad en aspectos como el económico, el público y el humano, son entidades que comunican, por ello la importancia de que todos sus colaboradores interactúen constantemente, sin importar en qué niveles de la compañía se encuentren. Por ello, los altos mandos cambian su aspecto de «dirección autoritaria» por una más de carácter participativo.

Además, esta revolución de las organizaciones que están marcando la pauta en temas relacionados con la gestión del talento humano, reconoce a sus colaboradores como seres humanos, es decir, personas que sienten, que tienen problemas, que sufren, que gozan, que son cada vez menos máquinas para ser cada vez más humanos. No obstante, también hay que identificar que estos necesitan reforzar sus valores humanos para poder cumplir con uno de los objetivos como el de constituir un proyecto de empresa, cambiando el pensamiento del «beneficio propio» por el del «beneficio en común».

La competitividad de la empresa está entonces, no solo frente a sus rivales en el mercado o la calidad de los productos y servicios que esta ofrezca, sino que esa competitividad también estará delimitada por el bienestar que sea capaz de entregar a todos sus recursos humanos.

Es aquí donde está el verdadero desafío para la organización, buscar la calidad total y resolver todas las inquietudes humanistas por parte de los cuadros directivos, hará que en el futuro la empresa se dirija al éxito absoluto. Por ello, si en su organización existen dudas sobre el manejo de esta área tan vital, GSH le brindarán soluciones de tercerización en Recursos Humanos como una solución efectiva para fortalecer aquellos aspectos que puedan ser deficientes dentro de la gestión del talento humano, delegando en expertos aquellas tareas que les distraen. Contáctenos y abra para su empresa un nuevo horizonte.

8.3.1. Aspectos de la comunicación para que sea un punto fuerte y no una debilidad en la organización

1. Claridad. Debemos ser claros en las comunicaciones. Eso significa que hemos de utilizar un lenguaje simple y entendible por toda la plantilla. Y también implica que la información que se entregue este bien organizada, ordenada y sea accesible.
2. Continuidad, lo cual significa que la comunicación es un área funcional organizada, sistemática y procedimental. Todo esto apunta a la necesidad de contar con un plan estratégico y uno funcional de comunicación interna.
3. Agilidad. Sobre todo, en grandes corporaciones, la información debe circular rápidamente (para producir a tiempo, para llegar al cliente antes que

la competencia, para adelantarnos a cambios en el entorno, entre otros). Actualmente, la tecnología juega a nuestro favor en esta necesidad de agilidad e inmediatez.

4. Con retroalimentación entre dirección y empleados, entre diferentes departamentos, intradepartamentalmente, entre otros. Las comunicaciones unidireccionales tradicionales han quedado obsoletas. La democratización de la comunicación es un hecho, actualmente, ineludible. Estos cambios han venido, por supuesto, de la mano de cambios en la forma de organización jerárquica de las empresas que han pasado de una forma más piramidal a una gestión mucho más horizontal.
5. Combinando comunicaciones *on time* y *off time*. Por ejemplo, no podemos comunicarnos en persona siempre haciendo reuniones a cada momento porque, lógicamente, haría muy ineficientes nuestros procesos. Tampoco, cada vez que un responsable de área decida algo debe ir a comunicarlo a su equipo en persona; evitar distracciones es un objetivo para mejorar el rendimiento. Pero tampoco debemos comunicarnos por e-mail continuamente, dando una cierta sensación de frialdad. Un equilibrio entre ambos tipos de comunicación sería lo ideal.
6. Con claridad sobre los canales de comunicación oficiales. Para empezar, deben ser pocos los canales, fragmentar mucho las vías de comunicación induce a olvidos y desórdenes innecesarios. Si el canal oficial es el correo electrónico, las noticias importantes no deben darse por otros sistemas como los actuales grupos de WhatsApp laborales entre otros.
7. La comunicación debe versar de todo tipo de temas. No debe usarse para señalar comportamientos erróneos sino para todo tipo de usos: desde transmitir información hasta socializar logros alcanzados, lo cual siempre resulta muy motivador para las plantillas.
8. Coherente con el espíritu, valores y misión de la empresa. La comunicación debe estar alineada con la estrategia y la visión de la corporación.
9. En los tiempos actuales es muy importante que la comunicación se democratice como decíamos anteriormente y sea transparente. Por lo tanto, hay que hacer partícipes a los empleados, hacer bidireccional la comunicación y, además, no dejar de tratar ningún tema, por peliagudo que sea, sobre todo si es algo tan estratégico que puede afectar al futuro de la empresa.

10. La comunicación está estrechamente ligada con la gestión del factor humano de la organización. La coherencia con el resto de las políticas de recursos humanos es fundamental.

Por último, algunas recomendaciones en el equipo de trabajo para comunicarse bien con los compañeros serían las siguientes: practica la escucha activa, sé asertivo en tus comunicaciones, trabaja las comunicaciones desde un punto de vista ético y transparente, utiliza las herramientas adecuadas y trata de poner todo de tu parte en la resolución de conflictos, cuando surjan. Ayudar a crear y a potenciar espacios de comunicación más informales y relajados también puede colaborar a mantener un buen clima laboral.

Plataforma de Gestión del Talento en una Organización Compleja

Contexto: Una empresa global de tecnología con múltiples divisiones y miles de empleados en todo el mundo está buscando mejorar su gestión del talento humano en un entorno organizacional complejo. La empresa se ha enfrentado a desafíos en la retención de talento, el desarrollo de habilidades y la comunicación efectiva entre diferentes equipos y ubicaciones. Para abordar estos desafíos, la empresa decide implementar una plataforma de gestión del talento.

Desafío: El principal desafío es seleccionar e implementar una plataforma de gestión del talento adecuada que aborde los desafíos específicos de la organización, mejore la eficiencia de los procesos de gestión del talento y promueva la colaboración y el desarrollo de habilidades en un entorno complejo y diverso.

ACTIVIDADES

Análisis de herramientas de gestión del talento

Dividir a los estudiantes en grupos y asignarles diferentes herramientas de gestión del talento utilizadas en organizaciones complejas. Cada grupo debe investigar y presentar las características, ventajas y desafíos de la herramienta asignada.

Estudio de casos reales

Proporcionar a los estudiantes casos reales de organizaciones complejas que han implementado con éxito herramientas de gestión del talento. Los es-

tudiantes deben analizar cómo se utilizaron estas herramientas para abordar desafíos específicos y mejorar la eficiencia de la gestión del talento.

Debate sobre la selección de herramientas

Organizar un debate en clase sobre la elección de una herramienta específica de gestión del talento para una organización compleja. Los estudiantes deben argumentar a favor o en contra de la herramienta, considerando factores como la escalabilidad, la integración con sistemas existentes y la experiencia del usuario.

Desarrollo de un plan de implementación

Pedir a los estudiantes que desarrollen un plan de implementación para la adopción de una herramienta de gestión del talento en una organización compleja ficticia. Deben considerar aspectos como la capacitación, la comunicación, la personalización y la integración con los procesos existentes.

Simulación de uso de herramientas

Utilizar simulaciones o juegos de roles para que los estudiantes experimenten el uso de diferentes herramientas de gestión del talento en situaciones de la vida real. Esto les permitirá comprender mejor cómo estas herramientas pueden ayudar a tomar decisiones estratégicas y gestionar el talento de manera efectiva.

Presentación de tendencias emergentes

Pedir a los estudiantes que investiguen y presenten tendencias emergentes en herramientas de gestión del talento para organizaciones complejas. Esto puede incluir el uso de inteligencia artificial, análisis de datos y soluciones digitales.

Mesa redonda con profesionales de RRHH

Invitar a profesionales de recursos humanos que trabajen en organizaciones complejas para que participen en una mesa redonda con los estudiantes. Los estudiantes pueden hacer preguntas sobre las herramientas de gestión del talento que utilizan en sus organizaciones y aprender de su experiencia práctica.

CASO PRÁCTICO

Pasos para abordar el caso:

- Realizar un análisis exhaustivo de las necesidades y desafíos de gestión del talento en la organización. Esto incluye identificar áreas clave de mejora, como la retención de talento, el desarrollo de liderazgo y las habilidades técnicas específicas requeridas.
1. Investigación y selección de plataformas: Investigar y evaluar diferentes plataformas de gestión del talento en el mercado que se ajusten a las necesidades y requerimientos identificados en el paso anterior. Evaluar aspectos como funcionalidad, escalabilidad, integración con sistemas existentes y experiencia del usuario.
 2. Diseño del plan de implementación: Desarrollar un plan detallado para la implementación de la plataforma de gestión del talento. Esto incluye la asignación de recursos, el establecimiento de plazos y la identificación de equipos responsables de la implementación.
 3. Personalización y configuración: Personalizar la plataforma seleccionada para que se adapte a las necesidades específicas de la organización y sus diferentes divisiones. Configurar módulos para la gestión del desempeño, desarrollo profesional, gestión del aprendizaje y otros aspectos clave.
 5. Comunicación y capacitación: Comunicar a todos los empleados sobre la implementación de la nueva plataforma y su propósito. Proporcionar capacitación y soporte para que los empleados puedan utilizar eficazmente la plataforma y comprender sus beneficios.
 6. Integración y colaboración: Introducir la plataforma en los procesos de gestión del talento existentes y fomentar la colaboración entre diferentes equipos y ubicaciones. Esto puede incluir la promoción del intercambio de conocimientos y la identificación de oportunidades de desarrollo profesional.
 7. Seguimiento y mejora continua: Monitorear la adopción y efectividad de la plataforma de gestión del talento a lo largo del tiempo. Obtener retroalimentación de los empleados y realizar ajustes y mejoras según sea necesario para asegurar que la plataforma siga siendo relevante y efectiva.

GLOSARIO

ACTIVIDADES DE UN PROCESO: aquellas operaciones o pasos secuenciales, enlazados entre sí, que ejecutan los trabajadores dentro de un proceso para producir un bien o un servicio.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: sistema que permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores para que así puedan obtener la máxima satisfacción en su trabajo, dar lo mejor de sus esfuerzos a la organización, y alcanzar los fines de la administración en la forma más eficiente y eficaz.

ADMINISTRAR: realización actos mediante los cuales se orienta el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos de una organización, hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

ÁMBITO DE ACCIÓN: marco general en que se mueve uno o más procesos de trabajo y se predeterminan tiempo, espacio, insumos, participantes y resultados.

AMPLITUD DE LA GESTIÓN: capacidad o habilidad administrativa de integrar y armonizar los recursos requeridos para lograr los objetivos de su gestión.

ANÁLISIS DE PUESTO: estudio de la complejidad del puesto en sus partes que lo conforman, y de las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

ANÁLISIS OCUPACIONAL: proceso que comprende la identificación de las actividades de una ocupación y de los conocimientos, habilidades, aptitudes y responsabilidades que se requieren para desempeñarla satisfactoriamente.

ANÁLISIS: acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible; reconocer la naturaleza de las partes y las relaciones entre estas, y obtener las conclusiones objetivas del todo.

APROBAR: aceptar como satisfactorio o ejercer autoridad final sobre el compromiso de recursos; es asentir con una opinión o doctrina, declarar hábil a una persona o pasar bien un examen.

ASESORAR: recomendar un curso de acción u ofrecer una opinión con base en conocimiento especializado.

ASIGNACIÓN: acto formal mediante el cual se ubica un nuevo puesto en el cargo y clase correspondientes.

AUDITAR: realización de una auditoría, la cual consiste en un examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas de una entidad, practicado con posterioridad a su ejecución y para su evaluación. Es la revisión o análisis periódico que se efectúa a los libros de contabilidad, sistemas y mecanismos administrativos, así como a los métodos de control interno de una organización administrativa, con el objeto de emitir opiniones y recomendaciones con respecto a su funcionamiento.

AUTONOMÍA: capacidad de autodeterminación o de toma de decisiones, con plenitud de conciencia, desde el conocimiento y control de sí mismo como fundamento de compromiso y responsabilidad.

AUTORIZAR: dar autoridad, poder o facultad a una persona para permitir, aprobar, justificar o sancionar determinados actos.

CAPACITAR: preparar al personal para cierto tipo de comportamiento o conducta laboral, y brindar instrucción especializada y práctica sobre los diferentes procedimientos de trabajo.

CARRERA ADMINISTRATIVA: sistema que permite el ascenso desde los cargos de menor nivel hasta los de más alta jerarquía, mediante el cumplimiento de los objetivos y el reconocimiento de méritos.

CHEQUEAR: es verificar o confirmar algo como verdadero.

CLASE: comprende un cargo o conjunto de cargos que generan un valor agregado similar a los procesos de trabajo lo suficientemente similares en cuanto a experticia, deberes, responsabilidades, autoridad y complejidad, como para ubicarlos en un mismo estrato. Además, se exigen los mismos requisitos de preparación académica, conocimientos y otras características.

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS: técnica que se aplica al análisis de la naturaleza de los puestos para agruparlos en cargos, clases y estratos ocupacionales, y que entre otros objetivos persigue una correcta ubicación de los funcionarios administrativos dentro de la organización administrativa, para una acertada distribución del trabajo y una equitativa remuneración.

COLABORAR: ayudar oportunamente a los compañeros de trabajo y dedicar ratos libres a cooperar con ellos.

CONOCIMIENTO: acción de conocer. Conocimiento específico de una materia, una disciplina o un campo de actividad, que se requiere para el desempeño eficiente de un puesto.

CONTROL: acto de registrar la medición de los resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinados. Puede ser ejercido antes, durante o después de la ejecución de las actividades. Tipos de control: control de calidad, control de cantidad, control de costos y control del tiempo.

CONTROLAR: mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad, que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar tanto el cumplimiento de la normativa que las rige como el de las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

COORDINACIÓN: proceso de analizar las diversas actividades y combinarlas en tal forma que cada una se efectúe en un momento determinado en relación con las otras, en procura de alcanzar los objetivos con el mayor grado de eficiencia y eficacia posible.

COORDINAR: acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente, para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.

DELEGACIÓN: acto bilateral que permite conferir a un colaborador el encargo de realizar un trabajo, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final de los resultados.

DESTREZA: pericia manual que se requiere para ejecutar trabajos que se realizan básicamente con las manos y que exigen la coordinación sensorial motora.

DIRIGIR: acto de conducir y motivar a grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

DOMINIO: conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades que posee una persona sobre una materia, disciplina o actividad, que le permite aumentar su eficiencia en el trabajo.

EFICACIA: indicador del mayor logro de objetivos o metas, por unidad de tiempo, respecto de lo planeado y del efecto deseado.

EFICIENCIA: indicador de menor costo de un resultado por unidad de factor empleado y unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto del costo de producir esos resultados.

EJECUCIÓN: función concerniente a la realización de acciones con fundamento en las políticas y dentro de los límites establecidos por la administración para el logro de los objetivos preestablecidos.

EJECUTAR: puesta en marcha de los planes y programas de trabajo.

ESCALA DE SALARIOS: clases de puestos, con sus categorías y montos salariales correspondientes.

ESPECIALIZACIÓN: modo de formación destinado a trabajadores calificados que requieren conocimientos completos y profundos de una técnica específica o de un campo de actividad determinado.

ESTRATEGIA: proceso regulable que contiene un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca objetivos, metas, fines, políticas y la programación de acciones de un todo organizativo o individual.

ESTRATO OCUPACIONAL: conjunto de clases de similar naturaleza respecto de su ámbito de acción en la estructura organizativa y ocupacional.

EVALUAR: comparar y enjuiciar los resultados alcanzados respecto de los esperados en un momento y espacio dados. Es buscar las causas de su

comportamiento, entenderlas e introducir las medidas correctivas y oportunas.

EXIGENCIA DEL PENSAMIENTO EN LA EJECUCIÓN DEL CARGO: tipo y calidad de pensamiento, que se fundamenta en los conocimientos y habilidades del titular del cargo, para identificar, analizar y solucionar los problemas propios de su gestión.

EXPERTICIA: es el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para el desempeño de un puesto en forma aceptable o satisfactoria.

GRUPO DE TRABAJO DE JERARQUIZACIÓN DE PUESTOS: lo integran representantes de los diferentes procesos de la UCR, quienes, convocados en consulta por el responsable dentro de la Oficina de Recursos Humanos, emiten en conjunto un criterio no vinculante sobre la jerarquización interna de los puestos.

HABILIDAD: talento y aptitud que se requiere para realizar con precisión una o varias actividades.

INDICADOR ESTRATÉGICO: parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos relevantes sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, en términos de eficiencia, eficacia y calidad. También es útil para coadyuvar a la toma de decisiones, así como para corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.

INVESTIGAR: estudio a fondo de una determinada materia, por medio de la realización de indagaciones para descubrir algo que se desconoce.

JEFATURA: parte de la estructura lógica de la organización que integra bajo una autoridad formal ciertos elementos, sujetos y responsabilidades.

MANTENIMIENTO: acción preventiva y correctiva de conservar en perfecto estado maquinaria y equipo, herramientas e instalaciones, en cada dependencia universitaria.

MANUAL DESCRIPTIVO DE CLASES: es un instrumento técnico de carácter indicativo, que describe la estructura ocupacional de la organización con base en los puestos de trabajo. Cada una de las clases que lo con-

forman contiene: título, propósito, características, actividades, responsabilidades de supervisión, requisitos académicos y técnicos, competencias institucionales y requisitos legales.

MOTIVACIÓN: impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

NEGOCIACIÓN: proceso interactivo mediante el cual dos o más actores, en una situación de interdependencia y con intereses en conflicto, buscan maximizar sus beneficios individuales a través de un acuerdo.

NIVEL DE CLASES: diferencia existente entre los puestos comprendidos.

NORMA ADMINISTRATIVA: regla de conducta, obligatoria en su cumplimiento, emitida por quien legalmente tiene facultades para ello, que rige y determina el comportamiento de los servidores públicos y de los particulares frente a la administración pública.

OBJETIVO ESPECÍFICO: expresión cualitativa de un propósito particular. Se diferencia del objetivo general por su nivel de detalle y complementariedad. Su característica principal es que debe poder cuantificarse, para expresarlo en metas.

OBJETIVO GENERAL: descripción objetiva y concisa de un propósito que se pretende alcanzar con la intervención que se está planeando.

ORGANIZAR: estructuración y disposición conveniente y racional de los medios físicos, económicos y humanos disponibles para realizar una labor.

ORIENTAR: informar o aconsejar a alguien sobre la forma más acertada de resolver algún asunto o lograr un objetivo determinado.

PARTICIPACIÓN: intervención o implicación física, mental y emocional de una persona, para contribuir responsablemente en la resolución de algún asunto o en el logro de los objetivos planteados en el desarrollo de alguna actividad.

PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA: proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para alcanzar resultados en un tiempo y espacio dados.

PLANIFICACIÓN: proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos, para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

POLIFUNCIONALIDAD: habilidad desarrollada por los integrantes de un área de trabajo para ejecutar partes o la totalidad de un proceso o proyecto, mediante la implementación de una estrategia de integración de actividades con similar grado de dificultad y responsabilidad.

POLÍTICAS: conceptos o afirmaciones de carácter general que guían el pensamiento en la toma de decisiones. Su esencia es la discreción, dentro de ciertos límites, en la toma de decisiones.

PRESUPUESTO: plan de ingresos y egresos de corto plazo, conformado por programas, proyectos y actividades por realizar en una organización.

PROBLEMA: situación anormal respecto a las conductas o hechos considerados normales en un momento histórico determinado y en un lugar dado.

PROCEDIMIENTO: sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función a la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal; la determinación de los tiempos y métodos de trabajo; el control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

PROCESO: conjunto de actividades dirigidas a la transformación de insumos para la obtención de un producto. Es un ordenamiento específico de actividades de trabajo, sobre un horizonte de tiempo y lugar que posee un inicio y un fin, así como entradas y salidas claras, que se puede llamar estructura de acción.

PROCESO ADMINISTRATIVO: conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración. Involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin, a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

PRODUCTO: resultado parcial o total, de bienes y servicios, tangibles o intangibles, a que conduce una actividad realizada.

PROGRAMA: conjunto de actividades encaminadas a alcanzar determinados objetivos en tiempos cortos y espacios dados.

PROGRAMAR: diseñar el contenido de un programa que contiene una serie de actividades consecutivas en un corto plazo.

PROYECTO: conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades por realizar, con determinados recursos, en un tiempo y espacio dados.

PUESTO: conjunto de deberes y responsabilidades permanentes que requieren la atención de una persona durante la totalidad o parte de la jornada de trabajo.

REASIGNACIÓN: cambio que se opera en la clasificación de un puesto con motivo de la variación sustancial y permanente de sus deberes y responsabilidades.

RECLASIFICACIÓN: acto formal de rectificar la asignación de un puesto por considerarse improcedente la clasificación establecida.

RECURSOS: medios que se emplean para realizar las actividades. Se clasifican en seis clases: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

RELACIONES DE TRABAJO: relaciones que se efectúan entre trabajadores; entre estos y sus superiores jerárquicos y el público. Son necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

REPRESENTAR: sustituir a una persona o a una entidad en una actividad, y mantener los criterios o directrices de esta.

REQUISITOS LEGALES: documentos que deben poseer y presentar los candidatos para ocupar un puesto, cuyo desempeño sería ilegal sin ellos, ejemplos: certificaciones, licencias especiales y títulos.

REQUISITOS ACADÉMICOS Y TÉCNICOS: estudios académicos y técnicos que una persona debe poseer para desempeñar un puesto.

RESPONSABILIDAD: condición de responder, ante la administración y los administrados, por las acciones y decisiones, y por sus consecuencias e impacto, que resulten del desempeño de un cargo.

REVISIÓN INTEGRAL DE UN PROCESO: estudio por medio del cual se establece toda la información relacionada con las operaciones, los encargados de realizarlas, y la clasificación de todos los puestos involucrados en el proceso analizado.

SERVICIO: equivalente no material de un bien. Es intangible, porque no se puede ver, tocar, sentir ni oler. Está directamente relacionado con la atención de la necesidad del usuario.

SUPERIOR JERÁRQUICO: quién asume la responsabilidad de dirigir a otras personas en el desarrollo de uno o varios procesos de trabajo.

SUPERVISIÓN: acción de apoyar y controlar el cumplimiento satisfactorio de las actividades asignadas a un grupo de trabajadores.

TRABAJOS CALIFICADOS: aquellos trabajos cuya ejecución exige pericia en procedimientos o sistemas. Pueden también demandar destreza en el uso de equipo especializado y complejo.

TRABAJOS NO CALIFICADOS: aquellos trabajos en los que se ejecutan actividades con base en instrucciones y rutinas simples, que normalmente son de carácter manual y requieren de una inducción básica.

TRABAJOS SEMICALIFICADOS: aquellos trabajos rutinarios y estandarizados que pueden implicar el uso de equipos y herramientas sencillas o de fácil manejo.

USUARIO: persona que recibe y utiliza los productos o servicios generados en un proceso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2017a). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2017b) *Comportamiento Organizacional*. Argentina: Ed Prentice Hall.
- Amaru, A. C. (2019). *Fundamentos de la Administración: Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Pearson- Prentice Hall.
- Ansonera, A. (1997) *15 pasos para la selección de personal con éxito. Método e instrumentos*. Ediciones Paidós, Barcelona.
- Arenas, F., & Andrade, V. (2013). Factores de Riesgo Psicosocial en una industria alimenticia en la ciudad de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 11(1), 99-113.
- Arias, F. (2004). *El proyecto de investigación: inducción a la metodología científica* (Cuarta ed.). Venezuela: Espíteme.
- Armas, Y. (2016). *Influencia de las Empresas Panópticas en el Clima Laboral*. En Y. Armas, F. Coello,
- M. Llanos E, M. Pacheco, & M. Romero, *La Cultura Organizacional: Eje de acción de la gestión humana*. Guayaquil- Ecuador: Universidad Ecotec.
- Asamblea Nacional. (2012). *Ley Orgánica de Discapacidades*. Quito: Registro Oficial- Tribunal Constitucional de la República del Ecuador.
- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning.
- Byars, L. y Rue, L. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Editorial McGraw-Hill, cuarta edición. Business Wire. (8 de marzo de 2016). Businesswire.com. Obtenido de <http://www.businesswire.com/news/home/20160308006869/es/>

- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de las Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*, Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill, 5ta. Edición.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. En Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw/Interamericana Editores S.A., 10.
- Chiavenato, I. (2010). *Recursos Humanos*, México: Mc Graw Hill. Clériga, R. (2012). *Trastornos Psicosomáticos*. México: Proquest. Codina, A. (2014). *Habilidades Directivas*. La Habana: Academia.
- Cuesta, A., & Valencia, M. (2015). *Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la Empresa*. La Habana: Academia.
- Davis, K., & Newsroom, J. (1990). *El Comportamiento Humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional* (Séptima ed.). México: Granica.
- David, R. (1990). *La Gerencia Estratégica* (Tercera ed.). Legis.
- Dessler, G. (1994) *Administración de Personal*, Prentice Hall, 6ta. Edición, México. Diane, A. (2004) *Selección Efectiva de Personal*. Editorial Norma. *Desarrollo Gerencial*.
- Díaz, F. y Rodríguez, A. (2003). *Selección y formación de personal*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
- Dolan, S. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*, McGraw-Hill, España
- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial derivado de la organización del trabajo*. Alicante: Club Universitario.
- García, M. (2007). *Consideraciones acerca de la función metodológica de la Economía*. En H. Cataño,
- R. Muñoz, E. Morales, M. García, R. Sánchez,
- A. González, y otros, *La economía política Marxista: Reflexiones para un debate*. La Habana, 120.

- Garzón, M. (2015). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Gil-Monte, P. (2012). Riesgos Psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Experiencias en Salud Pública*, 237-241.
- Gorostegui, E. y Rodrigo, B. (1998). Desarrollo y evaluación de recursos humanos. Madrid: Ediciones Pirámide, colección "economía Pirámide bolsillo".
- Guzmán, I. (1989) Capacitación y Desarrollo de Personal, México: Editorial Trillas
- Herbert, H. (1984). Administración de Organizaciones desde un punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos.
- Hick, H. (1984). Administración de Organizaciones desde un Punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos. Edit. CECSA.
- IESS (2016) Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Recuperado 2022, de <https://www.iess.gob.ec/es/seguro-riesgos-de-trabajo>
- Jericó, P. (2020). Gestión del talento. México: Ed. Prentice may.
- Kiernan, M. (1997). Once Mandamientos de la Gerencia del Siglo XXI. Ed Prentice Hall.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración: Una perspectiva Global y Empresarial (Decimocuarta ed.). México: Mac Graw Hill.
- Llanos, M. (2016 a). El Desarrollo de los Sistemas de Producción y su influencia en las relaciones laborales y el rol del trabajador. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 130-146.
- Llanos, M. (abril de 2016 b). Las Buenas prácticas en la Gestión Humana: clave del éxito de las mejores empresas. *Res Non Verba*, 6(1), 69-84.
- Clavijo, C. (2023). Evaluación de desempeño laboral: qué es, cómo aplicarla y ejemplos. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-evaluacion-desempeno>

Question. (2023). 11 métodos de evaluación de desempeño para alcanzar tus objetivos. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-importantes/>

Ros, J. (2023). ANÁLISIS DE ROLES DE TRABAJO EN EQUIPO: UN ENFOQUE CENTRADO EN COMPORTAMIENTOS. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf>

Dirección y Administración del Talento Humano: Un Enfoque Estratégico es una que explora de manera profunda y pragmática la interacción entre la gestión de recursos humanos y la estrategia empresarial. El libro ofrece una guía esencial para profesionales, líderes y estudiantes interesados en optimizar el potencial humano dentro de las organizaciones.

A lo largo de sus páginas, el autor analiza la evolución histórica de las prácticas de gestión del talento humano y su influencia en el logro de los objetivos organizacionales. Mediante ejemplos concretos de empresas exitosas, el libro destaca cómo una alineación efectiva entre la estrategia y el talento humano puede impulsar la competitividad y el crecimiento sostenible.

Además, el texto aborda enfoques estratégicos para la identificación, desarrollo y retención del talento. Proporciona herramientas para adaptar las estrategias a las necesidades cambiantes de las empresas y promover una cultura de aprendizaje continuo. La conexión entre teoría y práctica es un aspecto central, presentando formas concretas de aplicar los conceptos estratégicos en entornos empresariales reales.

Irma Yolanda Garido Bayas nació en Riobamba, provincia de Chimborazo, con 30 años de experiencia docente y profesional. Su formación de Ingeniera de Empresas en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH); obtuvo una maestría en Gerencia Empresarial en la Universidad de Machala, y otra en Docencia Universitaria e Investigación Educativa en la Universidad de Loja, Profesora titular, en la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH, en las asignaturas, Gestión del Talento Humano, Contabilidad Financiera 1 y 2, Contabilidad de Costos 1 y 2 entre otras. Experiencia profesional como contadora en instituciones públicas y ONG; autora de varias obras de relevancia como: 1.- Casos prácticos resueltos en el sistema de costos por órdenes de producción, 2.- Contabilidad de Costos, y 3.- Matemática Financiera. Además de una vasta producción académica de artículos científicos en revistas indexadas y varias ponencias nacionales e internacionales.



ISBN: 978-9942-45-152-1



9

789942451521