



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

“ANÁLISIS EN LAS ORGANIZACIONES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO SOBRE EL MODELO TRADICIONAL DE RECURSOS HUMANOS COMO FACTOR RELEVANTE PARA EL BIENESTAR ORGANIZACIONAL Y PERSONAL DE LOS COLABORADORES”

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

MARÍA DEL PILAR MARROQUIN ENCISO

ASESORA

M. EN G. Y A.P. KARINA REBECA RAMÍREZ GONZÁLEZ

REVISORES

M. EN C. ELIOT MAYCOTTE LUNA

L. EN C. ISRAEL JOSÉ ANTONIO CARRILLO

TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, DICIEMBRE 2017.


Texcoco, México a 26 de Mayo de 2017.

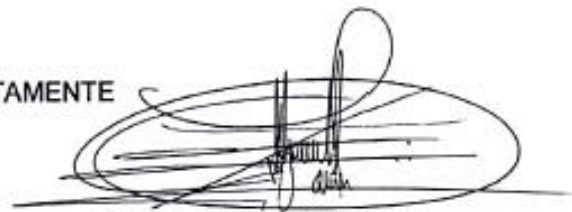
M. EN C. ED. VIRIDIANA BANDA ARZATE
SUBDIRECTORA ACADÉMICA DEL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO
PRESENTE:

ATN L. EN D. MARCO RODRIGO LÓPEZ GONZALEZ
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN.

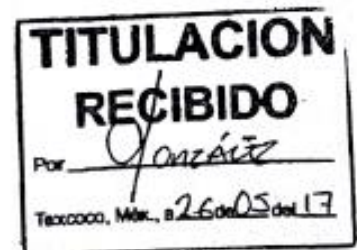
Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado: "Análisis en las Organizaciones de la Gestión del Talento Humano sobre el modelo tradicional de recursos humanos como factor relevante para el bienestar organizacional y personal de los colaboradores" que para obtener el título de licenciado en Administración presenta la sustentante María del Pilar Marroquín Enciso con numero de cuenta: 1124399 respectivamente, se concluye que cumple con los requisitos teórico-metodológicos por lo que se le otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo continuar con la etapa de **digitalización** del trabajo escrito.

ATENTAMENTE


L. en C. Israel José Antonio Carrillo
Lugo
Revisor


M en C. Eliot Maycotte Luna
Revisor


M. en G. y A. P. Karina Rebeca Ramírez González
Directora



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. MARCO CONCEPTUAL: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	3
1.1. Gestión, Talento y Gestión del Talento Humano.....	4
1.1.1. Gestión	4
1.1.2. Talento.....	7
1.1.3. Gestión del Talento Humano.	10
1.2. Objetivos de la Gestión del Talento	14
1.3. Estudio de la Evolución de la Gestión del Talento Humano.....	18
1.4. El potencial humano en las organizaciones	21
1.5. Felicidad Organizacional y Felicidad en el trabajo.	26
1.6. Descripción del proceso.....	31
1.7. Adaptabilidad Organizacional.....	37
1.8 Impacto que tiene la Gestión del Talento Humano sobre el funcionamiento organizacional.....	40
Capítulo II.- Modelo Tradicional Administración de Recursos Humanos.....	43
2.1 Administración de Recursos Humanos	45
2.2 Breve Historia de la Administración de Recursos Humanos.	47
2.2.1 Teoría X posición tradicional.....	50
2.3 Características de Administrar al Recurso Humano.....	51
2.4 Descripción del Proceso	52
2.5 Adaptabilidad organizacional	56

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO VERSUS ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

..... 59

3.1 Diferencias entre Administrar y Gestionar al personal dentro de la Organización..... 59

3.2 Beneficios de la aplicación Gestión del Talento Humano en la organización 64

3.3 Resistencia al cambio 67

3.4 Consecuencias Negativas de los Síntomas de las Empresas Tradicionales 72

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 74

CONCLUSIONES 74

RECOMENDACIONES 77

BIBLIOGRAFÍA 78

Cibergrafía 81

ÍNDICE GRÁFICOS

Grafico 1.- Ingredientes para el Talento.....	8
Grafico 2.- Objetivos Implícitos del Talento Humano.....	15
Grafico 3.- Objetivos explícitos de la GTH.	16
Grafico 4.- Ambiente de trabajo de la Gestión del Talento Humano :mutable/ variable e inestable.....	39
Grafico 5.- Dinámica ambiental de la Administración Tradicional de Recursos Humanos.	56
Grafico 6.- Principal factor de Resistencia al Cambio.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Organizaciones Orgánicas.....	40
Tabla 2.- Posición Tradicional.	50
Tabla 3.- Organizaciones mecánicas.	57
Tabla 4.- Recursos Humanos vs Talento Humano.	61
Tabla 5.- Descripción del proceso.	62
Tabla 6.- Diferencias y Características de cada uno de los Modelos.....	76

INTRODUCCIÓN

El reconocimiento de la importancia de los seres humanos dentro de las organizaciones es un tema de interés actualmente, ya que la exigencia de resultados, eficiencia y eficacia, han dejado a un lado la parte humana, es decir, sentimientos, pensamientos y aportaciones. Es por esto, que gracias al avance global y tecnológico sobre los procesos de recursos humanos, las nuevas formas de gestionar a las organizaciones, han encasillado a la Gestión del Talento Humano como un reto importante para las organizaciones hoy en día.

La Gestión Humana es un componente y proceso esencial dentro de las organizaciones y se asume hipotéticamente que es uno de los factores determinantes de la competitividad de cualquier organización, siendo esencial la Gestión de su Talento Humano. Hablar de la Gestión del Talento Humano en la organización y su proceso en sociedad, permitirá a los seres humanos el desarrollo de su potencialidad, talento y sus posibilidades, tanto físicas como intelectuales.

Se tiene que entender que somos los seres humanos los que tenemos las inmensas posibilidades de generar transformaciones y cambios realmente significativos en el entorno social y organizacional.

Es por esta razón, que los individuos que forman las organizaciones, deben trabajar en un ambiente adecuado para que logren trascendencia, potencialidad y que su proceso de desarrollo sea permanente y continuamente transformable respecto a retos y objetivos personales. Fomentar el desarrollo del talento humano, es darles a las personas la posibilidad de mejores opciones de vida y de trabajo, a través de calidad laboral y social, además de un punto muy importante que es la identidad, sentido de pertenencia y la garantía de bienestar social y laboral. Es permitirle al individuo reconocerse y así formar espacios y oportunidades que le permitan ser el mismo, es generar reflexión, asocio con otros, con la finalidad de enriquecer y recrear el pensamiento adquirido de la

experiencia, para así disfrutar de los logros, valorando todos y cada uno de los fracasos o dificultades.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el Modelo de Gestión de Talento Humano sobre el Modelo Tradicional de Administración de Recursos Humanos, con la finalidad de entender porque algunas organizaciones en la actualidad se resisten a implementar la Gestión del Talento Humano para alcanzar un nivel óptimo de desarrollo organizacional y personal de sus colaboradores.

El primer capítulo, presenta el desarrollo del Modelo de Gestión del Talento Humano, abordando la definición de la Gestión, el Talento y Gestión del Talento Humano, sus objetivos y los diferentes subsistemas que la integran.

En el segundo capítulo, se habla de los aspectos relevantes del Modelo Tradicional de Administración de Recursos Humanos, tales como definición, antecedentes, objetivos, desarrollo del proceso, etc...

El capítulo tercero, está dedicado a la comparación entre ambos modelos, evidenciando las consecuencias negativas de las empresas tradicionales, las ventajas que tiene Gestionar al Talento Humano, la diferencia entre gestionar y administrar a las personas, etc...

Finalmente, se establecen las conclusiones y recomendaciones, en las que se ve reflejada la necesidad de implementar la Gestión del Talento Humano y los beneficios que trae consigo éste Modelo sobre las ideas de siglos pasados, que no permiten la correcta evolución tanto de las organizaciones, como de las personas que laboran en ellas.

CAPITULO I. MARCO CONCEPTUAL: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

En el presente capítulo, en primer lugar, se abordarán los conceptos fundamentales a analizar en éste trabajo tales como: gestión, talento y talento humano, con la finalidad de entender el significado de cada uno de ellos; en segundo lugar, se hará un pequeño resumen sobre como la Administración de Recursos Humanos Tradicional implementa la Gestión Humana.

En todas las organizaciones, la intervención de cada uno de los elementos que la componen, deben estar adecuadamente coordinados para así poder lograr los objetivos establecidos, ya que una organización es lo que las personas hacen de ella. Éstos objetivos organizacionales están marcados por la competitividad, acaparar nuevos mercados, permanecer en ellos y generar mayores utilidades. En cambio, los objetivos personales van mucho más allá de los materiales; siendo éstos necesidades de seguridad, sociales, físicas, autoestima, poder, etc. Llevar a la par los objetivos personales y objetivos empresariales es en dónde radica el éxito de la organización. (Coronel y Fárez, 2010:17)

“Con el propósito de que una organización sea más eficiente y eficaz, debemos adoptar nuevos valores, buscar soluciones, administrar inculcando el liderazgo participativo y no la obediencia, diseñar organigramas más horizontales, escuchar al trabajador de niveles operativos, hacerlo parte del proceso decisorio, tomando en cuenta que quién mejor conoce a la empresa, es su personal”. Coronel y Fárez (2010:17)

1.1. Gestión, Talento y Gestión del Talento Humano

Los cambios diarios en el mundo, influyen notoriamente en el accionar de las organizaciones, con esto cada componente de las mismas deben moldearse para lograr ajustarse a dichos cambios. Cada factor productivo, debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos, es aquí donde se llega a realizar el estudio del recurso humano como talento humano, éste factor se debe considerar de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes, a tal punto, que se encuentre capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor de su trabajo; además, es un factor importante para la productividad de las economías modernas, ya que ésta, está basada en la creación, difusión y utilidad del saber. (Valencia, 2005).

Para ubicar el papel de la Gestión del Talento Humano, es necesario empezar a recordar algunos conceptos, tales como: Gestión, Talento y Talento humano, según la aportación de diferentes autores.

1.1.1. Gestión

El término Gestión proviene etimológicamente del latín “*gestio-gestionis*”, compuesto por “*gestus*”, traducido como “hecho concluido”, participio del verbo “*gere*”, que significa “hacer, llevar a cabo”, y el sufijo “*tio*” que significa “acción, efecto”.

Para algunos autores, la gestión es el resultado de una evolución del concepto de administración. Una primera aproximación al concepto de gestión, es reconocer su procedencia, Fajardo (2005), citado por Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C., & Giraldo, J. (2006), manifiesta que el término gestión, está estrechamente relacionado al término inglés “*Management*”, (dicho término de origen anglosajón, suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc.).

El cual, fue entendido como gestión de las organizaciones, referido al “conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con el contexto social orientado por la racionalidad social y técnica” (Fajardo, 2005) citado por Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C., & Giraldo, J. (2006).

Sin embargo Alvin (2014) cita a los siguientes autores:

John F. M, El término *management*, puede ser definido como: El arte de asegurar máximos resultados con un mínimo de esfuerzo, buscando asegurar la máxima prosperidad y felicidad al empleador y al empleado, y así dar al público el mejor servicio posible. Alvin (2014)

Lawrence A. Appley, opina que el Management es el desarrollo de personas y no la dirección de las cosas. Alvin (2014)

Finalmente Koontz y O'Donnel lo definen como: “la creación y mantenimiento de un ambiente interno en una empresa, dónde individuos que trabajan juntos en grupos pueden desempeñarse con eficiencia y eficacia hasta el logro de metas grupales”. Alvin (2014)

Remetería (2008:1), opina que es una “actividad profesional tendiente a establecer objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal”, al respecto el mismo Remetería agrega que en el concepto “*gestión*”, es sumamente importante la *acción* del latín *actionem*, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, hacer énfasis en la acción y definición de gestión, es lo que hace la diferencia entre la misma con la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplinada, sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

Las definiciones anteriores, nos permiten señalar que el Management es un término que abarca diversas dimensiones, la principal: el ser humano, buscando su desarrollo, participación, y realización, que puede ser alcanzada si la organización busca las estrategias adecuadas para permitir el desenvolvimiento personal, mediante un ambiente laboral óptimo de trabajo en equipo, a través del cual, la organización obtendrá como recompensa mayor compromiso y mejores resultados de los trabajadores, y así lograr llegar a las metas establecidas, dejando a un lado el individualismo de cada uno de los colaboradores.

De acuerdo a su asociación con el Management, la gestión se caracteriza por una visión más amplia de posibilidades reales de la organización para resolver situaciones emergentes o alcanzar un fin determinado, la importancia de la Gestión está relacionada con el lugar que ocupan hoy en día las organizaciones en la evolución social, ya que a través de ella, las personas pueden ser organizadas en torno a objetivos, permitiendo realizar seguimiento y control constante a las acciones humanas dentro de la organización.

Es por ello que el famoso estudioso de la gestión, y quizá quién más lo ha enfocado desde el punto de vista humano y de la dirección de personas, Idalberto Chiavenato (2007:45) menciona que: "La gestión es el arte de hacer las cosas bien a través de y con la gente".

Es el mismo autor, relaciona a la gestión como: "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". (Chiavenato, 2007:50)

En base a los conceptos anteriores, podemos asumir a la gestión como el conjunto de procesos y acciones que desarrollan, movilizan y motivan al personal que una empresa necesita para su éxito.

1.1.2. Talento

“Steve Jobs es talentosísimo”, “Bill Gates tiene un gran talento”; éste tipo de opiniones las escuchamos y leemos constantemente en los diferentes medios de comunicación y son empleadas para describir las capacidades y destrezas de personas reconocidas. Estas valoraciones se generalizan al resto de las áreas de desempeño profesional y al análisis de las habilidades y competencias en distintas esferas. El talento, se ha convertido en un mantra empleado al momento de evaluar y de plantear aspectos de características y/o rasgos individuales vinculados al entorno laboral y profesional.

Pero ¿qué es el talento? La definición de Talento, según la Real Academia Española de Lenguaje (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente en sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas, dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad, debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

El vocablo talento, proviene del latín “talentum”, que denomina una moneda antigua de los griegos, en nuestro idioma significa: aptitud natural para hacer alguna cosa, entendimiento o inteligencia.

El Talento, no tiene una definición universal de lo que es una persona sobresaliente, puesto que lo que se requiere varía en cierta medida de una empresa a otra; cada una tiene que concebir el perfil específico del talento que necesita. Es un término que se encuentra en vocabulario de muchos, y de pocos que saben que cuentan con talento, esto nos lleva a cuestionarnos, ¿qué talentosos somos o podemos llegar a ser?

Pilar Jericó (2008) expone al talento como: Todas aquellas personas cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la organización. Menciona que el talento no es universal, sino que depende del

entorno, de la organización y de los roles. Define al profesional con talento, como: “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno”. Para la misma autora citada, la diferencia en el desarrollo y aplicación del talento por parte de los profesionales, no se ubica en la cantidad y/o volumen de conocimientos, sino en la capacidad de aprender y desaprender lo conocido. Y presenta los ingredientes, que bajo dicha propuesta, configuran la receta del talento:

Gráfico 1.- Ingredientes para el Talento.



Gráfico 1: Jericó, P. La Nueva Gestión del Talento ed.2008:76.

Pilar Jericó (2008:74-75), define los tres ingredientes como:

- **Capacidad:** Conocimientos, habilidades y competencias o actitudes.
- **Compromiso:** Motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra compañía.
- **Acción:** Velocidad aplicada en el momento adecuado, innovación constante.

Sin embargo, el talento, no es únicamente un accesorio que el ser humano ya tiene instalado al momento de nacer, el talento se forma y fomenta desde que el ser humano tiene capacidad de vida, es un factor importante y necesario para poder tener éxito en la realización de las actividades propias de un puesto de trabajo, de cualquier tipo de actividad de interés particular de una persona en la

que quisiera desempeñarse de una buena manera o siendo exitoso en ella; permitiendo al individuo reconocer su aptitud o el talento para la realización de la actividad deseada, ya que muchas veces, las personas pueden tener el talento para alguna actividad que no son de su gusto ni de su interés. Es por esta razón, que el talento adquiere interés e importancia de carácter superlativo para todas las personas que buscan sujetos con talento para ocupar las vacantes de sus empresas. Castañeda y Zuluaga (2014:11).

El autor Csikszentmihalyi, citado por Pilar Jericó (2008:9) , menciona que de acuerdo a un estudio que realizó a 208 estudiantes, específicamente capacitados para el arte, deportes, matemáticas, música y la ciencia, ratifica que el talento no es cuestión de coeficiente intelectual, ni de herencia familiar, ni de calidad educativa, sino de los siguientes requisitos:

- **Motivación:** La principal razón por la que las personas con talento hacen lo que hacen: es porque disfrutan haciéndolo.
- **Herramientas de conocimiento:** El disfrute de la actividad empuja a perfeccionar los conocimientos sobre la misma, es decir, si la motivación impulsa a realizar la actividad, el conocimiento permite mejorarlo.
- **Hábitos nuevos:** Gracias al conocimiento adquirido, obtenido por la información sobre las mejoras en las actividades y la motivación para llevarlas a cabo, se van generando nuevos hábitos en el comportamiento.

En resumen, el talento de una persona es muy difícil de describir, simplemente es reconocido cuando queda manifestada la combinación de inteligencia, agilidad mental, habilidad para la solución de problemas, capacidad

de liderazgo, madurez emocional, destrezas de comunicación, carisma para inspirar a otros, instinto emprendedor, destrezas naturales, logro de aspiraciones e impulso del desempeño y la capacidad para producir resultado. Pérez de M; Bustamante, S; García, B; Pinto I (2006).

Dentro del ámbito organizacional, el talento de las personas es una de las herramientas productivas más importantes con las que una empresa puede contar dentro del mundo económicamente globalizado en el que vivimos.

1.1.3. Gestión del Talento Humano.

Dado el contexto que antecede “talento humano” se entiende como “inteligencia, capacidad intelectual de una persona, aptitud o capacidad para el ejercicio de una ocupación o dotes intelectuales que le dan valor a un individuo”. Y que son los cambios a través de los años que han motivado diversas formas de concebir y administrar a las personas al interior de las organizaciones. La gran connotación de estos cambios, radica en la forma como se concibe a las personas, siendo consideradas actualmente el activo más valioso que pueden tener las organizaciones; se puede tener toda la infraestructura física necesaria disponible y los recursos económicos, pero esto no garantiza el logro de los objetivos de las organizaciones, la consecución de éstos, se encuentra en las personas, quienes en el día a día aportan su capital intelectual para el alcance del éxito organizacional. Es por ésta razón que el talento es el mayor patrimonio de las organizaciones, sin embargo es el recurso más valioso y escaso, siendo frecuentemente el peor gerenciado, ya que los humanos sólo aportamos si queremos. (Medina, en Jericó 2008)

El concepto de Talento Humano, fue acuñado por Peter Drucker en diferentes épocas, en 1990, lo utilizó para denotar una idea más o menos perfilada en el concepto de sociedad de la información. Sin embargo el mismo Drucker,

realizó un planteamiento inversivo respecto a la idea estandarizada según la cual, el conocimiento estaba por fuera de los procesos económicos y productivos, afirmando que el conocimiento es la capacidad para producir riqueza.

En base a esto, podemos definir al Talento Humano como: “todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. Es un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo de los colaboradores, pero al mismo tiempo, es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad” Mejía, Montoya (2010).

De acuerdo con Prieto (2013), el Talento Humano es considerado la clave del éxito de una empresa, con una acertada gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de vida en el trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

Desde la perspectiva organizacional, la Gestión del Talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana, pudiéndose relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos, no solo mediante lo que clásicamente realiza una gerencia (dirigir, tomar decisiones, gestionar, etc..) , sino mediante la adquisición de conocimientos que permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba, incentivar el talento de los colaboradores y el propio, logrando así una alternativa de cambio organizacional.

Partiendo de las opiniones de distintos autores, la Gestión del Talento Humano es la integración de las diversas funciones que permiten administrar adecuadamente las actividades de la organización y el trabajo de las personas.

Para Vázquez (2009), la GTH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa, buscando fomentar

una relación de cooperación entre directivos y colaboradores, evitando enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.

La Gestión del Talento Humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización. Fernández, (2001) citado por Veras y Cuello, (2005:14).

Por su parte, Chiavenato (2012) citado por Vera (2015:12) menciona que la gestión del Talento Humano en las organizaciones, es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

El desarrollo del talento humano, brinda la oportunidad a las personas de mejores opciones de vida y de trabajo, ofreciéndoles calidad laboral y social además de identidad, pertenencia y garantía en el bienestar social y de trabajo, así como una apuesta clara en la consecución de sus retos y objetivos personales.

Para el autor Pardo Martínez (2013), la esencia de este modelo, como lo indica su nombre son las personas, y de igual manera la base sobre la cual funciona la entidad, los seres humanos son únicos y su potencial es una capacidad inherente, siempre y cuando se obtenga confianza, credibilidad, espacios de participación, innovación, creatividad y por supuesto, acciones en conjunto que permitan que los liderazgos afloren y proyecten la acción individual y colectiva. (pág. 63)

Se puede decir que la tarea de gestionar al Talento Humano, consiste en una serie de actividades que se llevan a cabo para atraer, seleccionar y retener personas talentosas dentro de la organización. Las personas talentosas dentro de una organización, son aquellas que poseen cualidades sobresalientes, que las hacen efectivas para desarrollar sus puestos de trabajo. Manteniendo a las personas talentosas satisfechas, se puede obtener un mejor desempeño de dichas personas, que culminan en mejores resultados para la organización en general.

(Delgado s/a: 3). Si hablamos de desarrollo y satisfacción de los colaboradores, estamos promoviendo el concepto de Gestión de Talento Humano.

Podemos decir que la Gestión del Talento Humano, puede ser entendida como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados, que influyen en la eficacia de éstas y de las organizaciones. (Prieto, 2013)

“La Gestión del Talento Humano en las organizaciones, es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales”. (Chiavenato y Villamizar, 2002). Por lo tanto, hoy en día ser competitivo habla de un nivel de excelencia, de poseer características de eficiencia y eficacia dentro de la organización.

Según los autores citados (2002), la Gestión del Talento Humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- a) **Son seres humanos:** Cada individuo tiene personalidad propia, es decir, todos son diferentes entre sí. Así mismo, hace hincapié en que no se deben ver solo como recursos de la empresa, si no como personas.
- b) **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** Grupo de personas impulsoras, que brindan un toque dinámico a la organización, sin embargo, se caracterizan por tener actitudes competitivas y de renovación, para que así transmitan su inteligencia, aprendizaje y talento a otros, para lograr el desarrollo de la organización, enriqueciéndola, ya que es mutuo.
- c) **Socios de la Organización:** Si los altos ejecutivos de las organizaciones hicieran sentir, o trataran a los empleados como socios, ellos sentirían un mayor compromiso hacia la empresa, invertirían su esfuerzo, dedicación, compromiso, riesgo, lealtad, etc., con la esperanza de recibir algo de inversión.

Los autores Veras y Cuello (2005), mencionan que existen diferentes enfoques de la Gestión del Talento Humano, pero no importa que distantes estén estos enfoques de otros, el hilo conductor de todos ellos es el énfasis en la gestión

estratégica del factor humano, es buscar formas en que las personas se integren a la organización, permitiéndoles involucrarse en la estrategia empresarial, movilizándolo sus capacidades y talentos encaminados al logro de objetivos, desarrollo corporativo, social e individual. Esto implica que la “organización debe estar dispuesta a hacer una redistribución equitativa y justa de sus beneficios, dando paso a la promoción y creación de una cultura organizacional basada en valores altruistas y humanizantes”. (Veras y Cuello, 2005:16).

Lo que hoy en día las organizaciones necesitan, es un cambio radical en su visión empresarial, dejando de lado el temor a lo desconocido, entender la realidad, innovar constantemente y enfrentar el futuro. Para que esto pueda ser posible, es necesario que las organizaciones impulsen una gestión moderna y ágil, dejando a un lado los antiguos paradigmas y comiencen a concentrarse en el desarrollo y mantenimiento del capital humano a través de niveles altos de satisfacción.

1.2. Objetivos de la Gestión del Talento

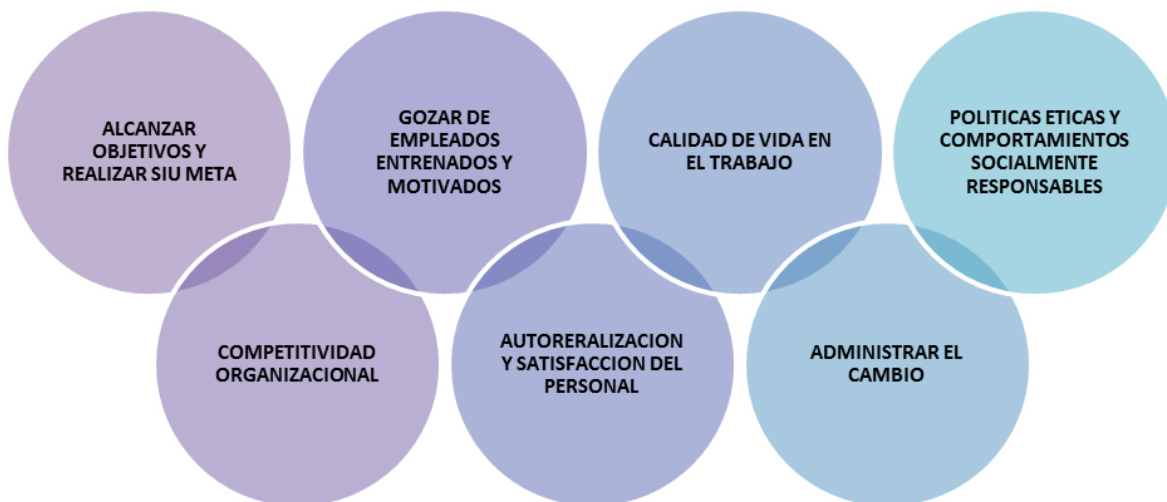
Como se ha mencionado anteriormente, y de acuerdo con Chiavenato (2007:6), las personas constituyen el principal activo de la organización, las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de los socios, especialmente de los empleados.

Años después en 2009, el mismo autor citado, menciona que si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, (crecimiento sostenido, rentabilidad, calidad, competitividad, etc.) debe saber cómo canalizar el esfuerzo de los colaboradores, para que éstos simultáneamente logren sus metas individuales (mejor salario, beneficios, estabilidad, satisfacción, oportunidad de desarrollo y crecimiento, entre otros) y así sean beneficiadas ambas partes.

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

De este objetivo general se desprenden los siguientes objetivos particulares:

Grafico 2.- Objetivos Implícitos del Talento Humano.



Elaboración propia a partir de Idalberto Chiavenato, 2007.

Según Sumanar, citado por Prieto Bejarano (2013:22) existen 4 objetivos explícitos, fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano:

Grafico 3.- Objetivos explícitos de la GTH.



Elaboración propia a partir de Sumanar citado por Bejarano 2013.

En los gráficos anteriores, podemos percibir que para la gestión del talento humano, la mejor manera de llegar a la meta es mediante las personas, encontrar y mantener buenos empleados, ya que algunas organizaciones creen que retener al empleado es una tarea fácil.

Sin embargo, hoy en día es uno de los puntos de principal preocupación, el porcentaje de rotación de personal debe estar estratégicamente controlado, dentro de límites normales de rotación, puede ser bueno, significando la llegada de nuevas personas, a través de las cuales se pueden obtener mejores ideas y nuevos enfoques, pero si el porcentaje es alto, es una gran desventaja para la empresa. En México y en el mundo en general, las empresas están preocupadas por los costos que puede representar adquirir talento, es por esto que se necesitan herramientas para combatir la rotación de personal, depresión y la miseria laboral. Pineda (2016).

Pero, ¿cuáles son los principales motivos por los que los colaboradores abandonan su lugar de trabajo?

Los motivos por los que los empleados renuncian son múltiples, sin embargo muchas de esas causas que pueden ser remediadas al interior de la organización, dentro de las más comunes están:

1. Desmotivación por el poco reconocimiento a la labor realizada.
2. No cuentan con el apoyo ni las herramientas suficientes para el desarrollo de su trabajo.
3. El trabajador siente que no tiene oportunidades de crecimiento personal ni laboral.
4. La remuneración salarial no está acorde a las funciones ni al mercado.
5. Estilo de liderazgo negativo por parte de su jefe.
6. Clima organizacional muy tenso.
7. No se sienten identificados con la cultura organizacional de la empresa.
8. Sobrecarga laboral que afecta el tiempo libre.

Al analizar éstos motivos, podemos darnos cuenta que es posible que la rotación de personal sea evitada, cuando los superiores están interesados en su equipo de trabajo, hacen todo lo posible por erradicar este problema, ya que si el problema no es atacado a tiempo, una persona desmotivada puede contagiar a sus compañeros, haciendo que cada vez más personas estén inconformes con las condiciones laborales en las que se encuentran. Es importante que se identifiquen plenamente las causas que llevan a los empleados a abandonar sus puestos de trabajo, sin embargo, identificarlo no es lo único que se debe de hacer, si el desinterés de los colaboradores proviene de la mala dirección de la empresa, los directivos deben de escuchar al empleado y lo haga sentirse una pieza fundamental para la empresa, ser proactivos en diseñar estrategias, buscar iniciativas propias que fomenten el trabajo en equipo que permitan conservar el mejor talento humano. (Alto Nivel, 2010)

Es así como el reto del área de Gestión del Talento Humano, es cada vez mayor, puesto que el desarrollo de la estrategia de responsabilidad de la empresa, va más allá de cumplir con el compromiso legal y voluntario adquirido con los

trabajadores, ya que son los mismos empleados quienes hacen posible cumplir los compromisos con los demás grupos de interés.

El rol protagónico del área de GTH, es en la implementación de la estrategia y el logro de los objetivos propuestos por la empresa, dentro de éstos, las acciones estratégicas orientadas a la retención de sus mejores empleados en cualquiera de los campos de actividades económicas. Las empresas se han convencido que la retención estratégica de los empleados requiere de su atención prioritaria, siendo este uno de los objetivos más trascendentales en la nueva era de la Gestión del Talento Humano. Daena (2009:146)

1.3. Estudio de la Evolución de la Gestión del Talento Humano

Gracias a la relevancia que ha adquirido en los últimos años la Gestión del Talento Humano, sus diversas definiciones y modelos de análisis, permite aseverar que la evolución que ha experimentado a través de los años es inminente, y que fueron los siglos los que hicieron que comprendamos que el trabajo debía poseer una contraparte que realmente beneficiara a quién lo realizaba.

La Antigua Administración de Recursos Humanos, dio lugar al nuevo enfoque “Gestión del Talento Humano”, como ya lo hemos mencionado anteriormente, las personas pasaron a ser consideradas, con sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares, como los nuevos socios de las organizaciones, constituyéndose en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional.

El origen del talento organizacional, puede atribuirse a la motivación, identificada por Elton Mayo en los años 20; que gracias a un estudio realizado en una planta descubrió las llamadas “necesidades sociales”, las cuales reflejan que

los empleados no sólo buscan una buena retribución salarial y comodidad, como lo pensaba Frederick Taylor, para lograr un buen rendimiento, sino que buscan sentirse gratificados con lo que hacen. Sin embargo, la gestión del talento humano aparece hace 60 años, aproximadamente, con las áreas encargadas de los asuntos humanos en las organizaciones, promovidas por Elton Mayo y sus seguidores. Hasta ese entonces, la mayor preocupación de los directivos de las empresas era el alcance de la máxima eficiencia, razón por la cual el énfasis estaba puesto en la tarea y en el proceso administrativo, propios del enfoque clásico (Perrow 1990:64).

Villacís , (2016) menciona que es con el paso del tiempo que las personas dentro de las organizaciones han sido denominadas de diferentes y diversas formas, por ejemplo, al principio eran llamados e identificados como elementos, después, se les nombró recurso humano, en donde la idea era valorar al ser humano y tratarlo como merecía, pero se dieron cuenta que esa expresión no iba enfocada a lo que se quería demostrar, ya que el recurso se agota y hasta puede ser remplazado; apareció entonces, la expresión capital humano, pero una vez más, este término no llenó del todo las expectativas, y se prestaba a malas interpretaciones al creer que el capital es transferible, negociable, y también se agota, y al llamar así a las personas, pueden ser vistas como objetos. Hasta que llegó a escucharse la expresión de “Talento Humano”.

Cabe mencionar que la Gestión del Talento Humano, cobró real importancia hasta los años 90, cuando el centro de atención se sitúa en el desarrollo y la retención de profesionales competentes, compatibilidad, continuidad y ajuste son las características fundamentales de los empleados que son tenidas en cuenta al momento de su incorporación a los planes y sistemas de gestión de talento. (Jackson & Schuller, 1990; Rothwell, 1994; Kristof, 1996 citados por García-Muina, 2014).

Dicho desarrollo, ha desembocado en la “modificación de las prácticas de gerenciamiento”, pues en lugar de invertir directamente en el producto o servicio, se está invirtiendo en desarrollar íntegramente a las personas que saben cómo

producirlos, en lugar de invertir en el cliente se voltea hacia quién atiende al cliente y conoce sus necesidades” (Senge 2007), elevando así la conciencia sobre las personas como elemento constituyente básico del éxito empresarial, denominando a nuestra época como la “Era del Talento”, es decir, el tiempo en que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado, sino que es indispensable contar con capacidad de innovación y talento humano.

En un mundo todos los días más globalizado, como en el que actualmente vivimos, y en el que los aspectos de gestión humana pueden convertirse en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores, es en dónde la Gestión del Talento Humano cobra relevancia.

Pero dentro de este mundo globalizado ¿Cuáles son las fuerzas que impulsan la necesidad de reorganizar y rediseñar las organizaciones alrededor del mundo?, de acuerdo con Deloitte University Press (2016, p.2) son las siguientes:

1. Los cambios demográficos han hecho que la fuerza laboral sea a la vez más joven, mayor y diversa, actualmente son los Millennials, los que constituyen más de la mitad de la fuerza laboral, con grandes expectativas respecto a la compensación, así como respecto a tener una experiencia de trabajo con propósito, oportunidades constantes de aprendizaje y desarrollo, y un progreso profesional dinámico.
2. La tecnología digital está en todas partes, transformando radicalmente los modelos de negocios, lugares de trabajo y la forma de trabajar mediante teléfonos móviles, impresoras 3D, informática cognitiva e internet
3. Velocidad del cambio en los negocios que genera demanda de agilidad en las organizaciones. La rápida innovación en los modelos de negocios como por ejemplo los de Uber que están forzando a las organizaciones a responder y a reposicionarse rápidamente para enfrentar nuevos retos.
4. Un nuevo contrato social relación empleador-colaborador. Se terminan los días en la que la mayoría de los colaboradores pretendía ascender gradualmente, teniendo expectativas de crecimiento profesional, deseo de

un lugar de trabajo flexible y atractivo, y un sentido de misión y propósito en el trabajo.

En ese sentido, el hecho de un cambio de paradigma de la sentencia sobre el trabajo debe ser atendido como sinónimo de la realización personal del colaborador para entender dicha realización personal, como sinónimo del buen trabajo; para que por ejemplo, se empiece con el cambio de la definición de la administración del recurso humano por la de gestión del talento humano, y así poder superar la “instrumentalización” del trabajador, en la concreción de las metas y objetivos de la organización. (Prieto, 2013)

1.4. El potencial humano en las organizaciones

Hemos hablado del desarrollo, de la importancia de las personas dentro de las organizaciones, pero ¿Qué es una organización? La organización es una empresa social a través de la cual se reúnen diversos elementos que deben estar bien coordinados para lograr determinados objetivos, una organización es lo que las personas hacen de ella. Para Reyes Ponce (2004), la organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Es importante destacar, que a la organización le corresponde ser capaz de proporcionar más y mejores condiciones para el propio desarrollo del talento humano, por tal razón, le compete brindar óptimas condiciones laborales; en éste sentido, la entidad debe garantizar que los espacios y los ambientes de trabajo sean excelentes, pues ello, permitirá de un lado plena satisfacción del trabajador en su medio laboral y, de otro, óptimas posibilidades de calidad organizacional; por ende, la relación que debe establecer la empresa entre el talento humano y la

entidad, debe ser de mutua responsabilidad y compromiso para lograr la proyección de las dos partes. (Pardo, 2013:62).

Si bien es cierto, antes se consideraba que la prioridad dentro de la organización era simplemente el desarrollo económico, sin embargo, actualmente es totalmente diferente, ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial.

Las mejores empresas son consideradas aquellas que ofrecen a las personas, más que un simple empleo, son las que brindan una carrera profesional. En éstas, las perspectivas son más importantes que el salario. Un buen lugar para trabajar, es considerado aquel en dónde se confía en las personas para quien se trabaja, se siente orgulloso de lo que hace y se siente empatía con los compañeros de trabajo. La confianza en un colaborador existe cuando la dirección de la empresa es digna de crédito, respeta y trata de manera justa. (Place to Work (2017). Para Chiavenato (2012:22) en los mejores sitios de trabajo, las personas parecen divertirse realmente durante la mayor parte del tiempo.

Para que una organización sea más eficiente y eficaz, se deben adoptar nuevos valores, buscar soluciones, gestionar inculcando el liderazgo participativo y no la obediencia, no la imposición, no las jerarquías, diseñar organigramas más horizontales, escuchar al trabajador de los niveles operativos, hacerlo parte del proceso decisorio, se debe de tener en mente y muy claro que quien mejor conoce a la empresa es su personal.

Chiavenato (2002), sostiene que las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se le trate. La administración de los recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- 1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:**
No se puede imaginar la función de Recursos Humanos sin conocer los negocios de una organización.

2. **Proporcionar competitividad a la organización:** Saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
3. **Proveer a la organización de empleados bien entrenados y motivados:** Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituyendo el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
4. **Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo:** Los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
5. **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** Calidad de vida en el trabajo, es un concepto referente a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
6. **Administrar el cambio:** Cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias y nuevos enfoques más flexibles y ágiles; que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
7. **Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables:** tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

Por otro lado, el mismo autor citado, considera como principales procesos de la gestión del talento, la admisión, aplicación, compensación, desarrollo, retención y monitoreo de personas. Sin embargo, se puede observar que aún predomina en muchas gerencias la preocupación exclusiva por la nómina y el control de personal, sin considerar la condición humana del colaborador.

Los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de Gestionar al personal, para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí, surge una pregunta ¿Realmente las técnicas de Gestión del Talento Humano, pueden impactar en los resultados de una organización?

La respuesta es en definitiva un SI, ya que es un área interdisciplinaria integrada por un sin número de dinámicas que la nutren y enriquecen en favor de la organización; así como se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, también se habla de tecnología del aprendizaje, de retroalimentación, de servicio social, de planes de vida y carrera, de diseño de los puestos, de satisfacción en el trabajo, ausentismos, salarios, y gastos sociales, mercado, ocio, incentivos, accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión , auditoria y un sin número de diversos asuntos. (Prieto, 2013)

Castañeda y Zuluaga, (2014) afirman que son los países desarrollados los que han impuesto ésta tendencia como ejemplo de desarrollo hacia el resto del mundo, demostrando que la inversión en el talento humano es un factor predominante, que debe estar presente en todo tipo de organizaciones empresariales, o institucionales, para que se pueda producir el desarrollo de las naciones, y por ende el desarrollo de las organizaciones que hagan parte de ella.

Para los mismos autores citados (2014:19), la inversión en el talento humano genera importantes beneficios sociales al conjunto de la economía que superan los beneficios individuales, que consiste en promover el desarrollo de las competencias, de las personas que son parte de estas organizaciones, por medio

de las acciones creadas para mejorar y renovar el conocimiento de forma progresiva y sistemática, siendo ésta una de las herramientas que pueden ser entendidas también, como algunas de las estrategias adoptadas para cumplir con el objetivo del desarrollo del talento humano.

Contrario al Modelo Tradicional de la Administración de Recursos Humanos, el paradigma de Gestión Humana es una concepción integral de la organización y su entorno, que tiene como eje central y como principal riqueza a las personas y que por tanto, entiende que toda inversión en mejora del conocimiento, habilidades y calidad de vida de sus colaboradores es a las vez una inversión en la competitividad y sostenibilidad de la empresa. (Veras y Cuello 2005:15)

“Son las personas las que con su actuación, su desempeño, su manera diaria de hacer las cosas, permiten cristalizar la estrategia con cada una de sus acciones. (Ulrich, citado por Vidal, 2005). Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar fronteras.

El socio íntimo de la organización es el empleado, ya que está dentro de ella, proporcionándole vida y dinamismo.

De acuerdo a Chiavenato (2012:6), algunos de los beneficios de tratar a sus miembros como socios del negocio, y no como simples empleados que las organizaciones exitosas descubrieron son los siguientes:

Las personas en su rol de socias:

1. Colaboradores agrupados en equipos.
2. Metas negociadas y compartidas.
3. Preocupación por los resultados.
4. Atención y satisfacción del cliente.
5. Vinculación a la misión y a la visión.
6. Interdependencia entre colegas y equipo.
7. Participación y compromiso.

8. Énfasis en la ética y la responsabilidad.
9. Proveedores de actividades.
10. Énfasis en el conocimiento.
11. Inteligencia y talento.

Podemos entender que el área de Gestión Humana se ha convertido en muchas organizaciones, en un proceso de apoyo gerencial sumamente importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral, y que los beneficios de poner atención en el trato a las personas y darles el sentido de identidad hará de ellas y de la organización un lugar de trabajo único y deseable, de tal manera que las personas se sentirán plenas, satisfechas y felices en su lugar de trabajo.

1.5. Felicidad Organizacional y Felicidad en el trabajo.

Hasta éste punto y de acuerdo a lo que se ha explicado anteriormente, podemos deducir que la felicidad parece estar muy cerca de nuestras potencialidades, y si una organización nos ofrece la oportunidad de conseguirlo, nuestra autorrealización será aún mayor, pudiendo afirmar que la gestión del talento humano ayuda a alcanzar resultados y, de paso, felicidad personal. Jericó, (2008).

Los seres humanos tenemos como tendencia perseguir siempre la felicidad, como una meta o un fin, pero no nos conformamos con un futuro feliz al precio de una vida desgraciada, deseamos ser felices en cada momento de nuestra vida, sin embargo, el estado de felicidad no puede ser permanente, pero ¿en qué consiste esa felicidad que todos perseguimos?

Dar un concepto preciso es una tarea ardua, sin embargo es una de las definiciones más controvertidas y complicadas, de acuerdo con Kashdan, Biswas-Diener, King (2008) citados por Moccia, (2016), ésta es una preocupación central para toda la humanidad. Sin embargo, se puede decir que la felicidad es una

emoción natural en los seres humanos. Pero el tema en cuestión (felicidad) se complica aún más al asociarlo con otro concepto complicado; “trabajo”.

La felicidad en el trabajo, hoy en día, es presentada como un tema de importancia extrema debido, a los recientes e importantes cambios en la economía y mercados, sin embargo, el interés por este tema arroja rasgos tanto positivos como negativos. Por una parte, se está buscando personas felices en el trabajo, pero por otra parte, es muy probable que actualmente exista una profunda tristeza laboral. Un análisis de la Organización Mundial de la Salud estima que para el 2020, la depresión será la segunda causa de inhabilidad laboral. (Solano, 2008)

La felicidad organizacional, es un concepto complejo y estratégico en la gestión de recursos humanos y organizaciones. Baker, Greenberg y Hemingway (2006) citados por Dutschke (2013), señalan que felicidad es un comportamiento organizacional (no emociones) y resultado de visión estratégica. Los mismos autores, definen organización feliz aquella donde cada individuo, en todos los niveles jerárquicos, tiene fortalezas, trabaja en equipo hacia un objetivo común, obtiene satisfacción al desarrollar nuevos productos o servicios y, a través de estos nuevos productos o servicios, suele proporcionar una diferencia positiva en la vida de otras personas.

El concepto de felicidad organizacional incluye, pero es mucho más amplio, que el de satisfacción laboral. Fisher (2010) citado por Dutschke (2013), afirma que el concepto de felicidad considera dimensiones como la participación de los profesionales con la organización y la función, satisfacción con el trabajo y compromiso positivo con la organización y su función. Hosie, Sevastos y Cooper (2007) por Dutschke 2013 refieren que la felicidad organizacional es la función de compromiso afectivo con la organización, bienestar en la función, y satisfacción en el trabajo.

Fernández (2008) afirma que la Felicidad Organizacional es “la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir al desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo intangible difícilmente imitable”.

“La organización coordina recursos y gestión para hacer una oferta de valor para los trabajadores que balancee la salud financiera de la compañía y el bienestar psicosocial de los trabajadores”. Fernández (2008) En opinión del mismo autor citado, éstas prácticas sólo se pueden instalar si hay una concepción ética de la empresa, basada en una concepción del ser humano que pone el bienestar subjetivo de las personas en el centro de la estrategia, entendiendo que la felicidad y el florecimiento en el trabajo son la causa de los resultados sustentables.

La empresa tiene la responsabilidad de priorizar, valorar y recompensar la satisfacción en el trabajo, no sirve que una empresa sostenga que “Queremos que la gente se sienta feliz en su lugar de trabajo” para luego darse la vuelta y recompensar el exceso de trabajo, la falta de consideración y el estilo de dirección autoritario de siempre. (Prieto, 2013)

La felicidad en el trabajo es uno de los aspectos que muchas veces parece estar olvidado por la dirección de la empresa, sin embargo, tener personal feliz, satisfecho, puede ser clave para diferenciarse de la competencia y de ahí puede depender el éxito de una organización. Cuando un colaborador se siente feliz, no escatima esfuerzos en beneficio mutuo, sin embargo, esto dependerá de cómo gestionan sus propias emociones y las del entorno.

Baker, Greenberg y Hemingway (2006) citados por Dutschke (2013), en base a estudios de caso, indican que en las organizaciones felices, los colaboradores son mucho más creativos y capaces de provocar cambios, que están orientados al “posible” y no sólo a la solución de problemas, los líderes deben de motivar un entorno que fomente la colaboración, cooperación y responsabilidad de innovar, incentivando el trabajo en equipo y positivismo, y así

los colaboradores intentan transformar “posibilidades” en soluciones reales, que contribuyan a la sostenibilidad de la organización.

Judge y Erez (2007) citados por Moccia (2016:147) tratan de dar una explicación del porqué se obtienen mejores resultados por parte de los trabajadores positivos, opinando que éste fenómeno puede estar estrechamente ligado con las ventajas de contar con personas alegres:

- Positivismo = Pensar mejor + tomar mejores decisiones + creatividad + motivación para cooperar= Mejores resultados en una amplia variedad de tareas.
- Atracción de más y mejores compañeros de trabajo.
- Mayor participación en actividades y mayor vigor en enfrentar el trabajo, más energía y más iniciativa.

Sin duda alguna, hacer lo que se ama y disfrutar de lo que se hace determina más del 50% del estado de ánimo del trabajador, y derriba el mito que "dinero llama dinero", cambiándolo a que "la pasión atrae nuevas oportunidades" (Carrie, 2012). Es importante agregar, que uno de los aspectos que determina la felicidad es el trabajo, no sólo por el ingreso que genera, sino que por dar un sentido de "competencia" a las personas, es el sentirse capaces de hacer algo, productivos, y por permitirles vínculos con otros que les ayudan a sentir "pertenencia".

A nivel organizacional, se ha encontrado que las personas más felices son más productivas, se ausentan menos de sus puestos de trabajo, reducen la rotación, están más abiertas al cambio, son más innovadoras y ayudan a generar un mejor clima organizacional. (Unanue,2012). Corichi, Hernández, y Garcia (s/a) mencionan que el clima organizacional es el factor que tiene que ver con los objetivos de la empresa, como la estructura organizacional, el liderazgo y los procesos de toma de decisiones. Es por ello que la evaluación de dicho factor es necesaria para identificar la forma en que se la organización es percibida.

En definitiva, a mayor felicidad, mejor desempeño organizacional y por lo tanto si la felicidad hace bien, se debe promover. En la misma medida que una empresa se orienta hacia las personas, es en esa misma medida la que persona devuelve ese enfoque a través de la realización de buenas prácticas y de fortalecimiento de su compromiso, y éstas características aumentan aún más cuando el empleado está feliz, y ama su trabajo.

Brito Alcantara, (2013) menciona que el departamento de Gestión de Talento Humano, tienen un papel importante en lograr mantener a sus empleados felices, y ésta es una tarea que se puede lograr desde la etapa de selección, hasta las etapas de seguimiento y desarrollo del colaborador.

Según Frank MacIntyre (citado por Brito Alcantara, 2013), algunos puntos a considerar para buscar y mantener esos empleados más felices son los siguientes:

1. Contratar empleados optimistas: Recomienda que durante la entrevista, se hagan preguntas de final abierto que requieran que el candidato resuelva un problema. Si la persona responde con pesadumbre o congoja, se debe pensar dos veces antes de contratarlo. Si la persona responde con un giro positivo, se le tienen que hacer un par de preguntas más a ver si es un verdadero optimista. (citado por Brito, 2013)
2. Contratar a personas con objetivos en la vida: Las personas con objetivos, están determinadas a llegar a un destino. Harán lo que sea necesario para alcanzar su sueño. Una persona con objetivos en la vida, sabe lo que quiere, y no se dejan influir por alguna nueva idea o emoción. En las empresas se requiere gente bien crecida, que sepa que va a alguna parte, en lo posible la misma dirección que tú. (citado por Brito, 2013)
3. Realizar una evaluación psicotécnica: Hay diferentes test que evalúan la personalidad, muy útiles para conocer cómo se sienten en verdad las personas por dentro. (citado por Brito, 2013)

4. Dejar en claro la política relacionada con la felicidad: Comentarle al candidato cuales son las expectativas de la Compañía y pregúntale si desea formar parte de un lugar de trabajo feliz. Se debe discutir con él las formas en que la empresa podría mantener a sus empleados felices y cómo el empleado podría ser feliz en el lugar de trabajo. (citado por Brito, 2013)
5. Se debe ser un modelo a seguir: La gente actuará como se espera si los ejecutivos y mandos actúan de la misma manera. Un empleador feliz es el ejemplo a seguir para sus empleados. Demostrar claramente tus expectativas mediante un comportamiento modelo. (citado por Brito, 2013)
6. Premiar el buen comportamiento: Establecer un programa de recompensas tanto de desempeño como de comportamiento feliz. Si un empleado ayuda a otro sin que le pidan su asistencia, prémialo. Si un empleado trabaja horas extras, para hacer el trabajo de otro que enfermó, prémialo. Tarjetas de felicitaciones, permisos para irse más temprano, o un simple gracias, hacen la diferencia. (citado por Brito, 2013)

Respecto a los 6 puntos anteriores, se puede entender que la felicidad se contagia, gracias al ambiente de trabajo, a las herramientas que la organización brinda, sin embargo contar con las personas adecuadas, con el objetivo de conseguir logros cada vez más grandes, y si desde un inicio la organización pretende que ésta sea indispensable para el desarrollo de los colaboradores y actividades, se elevarán los niveles de confianza, fidelidad, compromiso, credibilidad, eficiencia, eficacia y productividad, logrando así bienestar organizacional.

1.6. Descripción del proceso

La globalización no es más que el desenvolvimiento de una etapa cualitativamente nueva y superior del desarrollo de la internacionalización del

capital; es decir, la globalización debe apreciarse como una nueva etapa en el proceso de expansión internacional del capital financiero

“Vivimos una presión competitiva sin precedentes, la apertura de nuevos mercados, la llegada de competidores de todas partes del mundo y el impacto de Internet, están cambiando las reglas del juego de las organizaciones” (Botín, en Jericó 2013)

Dentro de esta realidad, el nuevo esquema de competencia, plantea la necesidad de analizar conceptos de supervivencia, crecimiento, rentabilidad, productividad, competitividad y desarrollo; aspectos que están íntimamente ligados a los factores de éxito como lo son los cambios tecnológicos, productivos y organizacionales.

Es cierto que las organizaciones para funcionar, necesitan recursos económicos, físicos y logísticos; sin embargo, son las personas constituidas en el capital intelectual activo e intangible, quienes con sus habilidades, experiencias, conocimientos e información, permiten los logros de la organización y por lo tanto, deben ser consideradas como el mayor activo organizacional.

Se puede tener infraestructura física, recursos económicos, pero eso no garantiza el logro de objetivos. El logro de éstos, radica en las personas, quienes día a día aportan su capital intelectual para el alcance del éxito organizacional.

La Gestión del Talento Humano depende, entre otros, de varios aspectos como (Chiavenato, 2012 p.4):

1. Cultura Organizacional adoptada.
2. Características del Contexto ambiental.
3. Negocio de la Organización.
4. Tecnología utilizada.
5. Procesos internos.

Si una empresa pretende trascender hoy en día, debe rediseñar sus estrategias y métodos, que le permitan tener perfectamente claros sus objetivos, delimitando roles, y asegurándose de que su principal recurso cuente con las capacidades de lograr las metas establecidas.

Ruediger Schaefer, Vicepresidente Ejecutivo del Grupo EMEA y Gestión del Talento Global, Right Management, afirma que:

“En los últimos años, hemos observado que las organizaciones no han encausado el desarrollo de talento. En cambio, la atención se centra en recortes, apretar el cinturón y reestructuras. Lo que significa que ahora muchas organizaciones están sufriendo consecuencias de no haber mantenido esas iniciativas, y están experimentando gran escasez de talento por las competencias que necesitan para impulsar sus negocios. Aquellas empresas que carecen de las personas adecuadas para dirigir la organización, enfrentan ahora una brecha de talento, con consecuencias severas para el negocio” Business & Talent. Aligned, (2014:4)

Es por ello que, ninguna estrategia de negocios puede ser exitosa si no es acompañada de una estrategia de talento, que tenga en cuenta las habilidades necesarias para avanzar en el negocio. Para Cabrales (2009) gestionar al Talento Humano, implica considerarlo como una variable en permanente expansión y sin limitantes, implica no solo su desarrollo, sino hacerle ver a las personas, a los integrantes del equipo de trabajo, que tienen uno o varios talentos y que los pueden conducir a situaciones óptimas de desarrollo. Evaluar las necesidades humanas debe ser un esfuerzo continuo.

El gerente, en la actualidad debe centrar sus objetivos y su capacidad como líder, en planear la estrategia de desarrollo de su organización y afinarla con las personas que la componen. Y así, el gerente se convierte en un estratega que

visualiza el entorno, el contexto interno y externo, hace prospectiva, dimensiona las capacidades de su equipo y traza los objetivos que lo mantienen en el mercado o por encima de los competidores. Cabrales (2009)

“Algunos aspectos fundamentales, son el poder transmitir a la gente la idea de que sus actos tienen sentido y propósito, cuando casi todos los días se registran cambios importantes, el hacer que los empleados sean valorados y respetados, en una era de adelgazamiento de estructuras y de poca seguridad de empleo, y el mantener un buen estado de ánimo y una gran motivación, ante la incertidumbre y el estrés derivado de ella” (Daft, 2008) (citado por Cabrales 2019).

El líder deberá entonces, invertir gran parte de su tiempo en acompañar a su gente, en enseñar, en comprender, para que sus ideales sean los de todos los miembros de la organización, y así los ideales de los trabajadores y los suyos sean debatidos y asumidos como propios, por eso el pleno de trabajadores, en medida que sea posible, debe estar enterado de la circunstancia de la compañía y sus planes estratégicos.

Los líderes deben propiciar que otros se deliberen más, en vez de ser irreflexivos. “Bernard Bass, estudioso del liderazgo carismático y transformacional, habla del gran valor que tiene estimular el intelecto; es decir, despertar la imaginación, los pensamientos y estimular su capacidad para resolver e identificar problemas con creatividad” (Bass, 1985 citado por Pariente s/a). “Gestionar el talento para un líder, implica obligar a las personas a pensar”. (Salazar, 2009:163).

Se trata entonces, de empoderar al trabajador de su capacidad de pensar, de hacerle ver ésta capacidad es inagotable y que su desarrollo depende de su propia actitud, actitud de empoderamiento y control sobre el cerebro, que lo obligue a producir y a resolver problemas con creatividad y optimismo.

Para Spencer y Spencer (citados por Alles 1993:242), muchas organizaciones seleccionan con base en conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características, y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos. De hecho, en los cargos de alta responsabilidad, las competencias relacionadas con el ser, con los valores y el conocimiento de sí mismo, son más importantes que las relaciones con la inteligencia, las referencias o la universidad de donde se es egresado.(Cabrales, 2009)

Son muchos los elementos que podrían mencionarse como factores esenciales para que una empresa alcance un nivel de desarrollo óptimo, pero el más importante es la integración holística de los empleados con los recursos o herramientas de trabajo que necesitan (tecnologías, sistemas de información, etc.).

La calidad del servicio de una empresa, radica en la posibilidad de sostener el talento humano en la línea temporal prolongada, en términos generales se pueden considerar algunos factores que influyen en la consolidación del talento humano (Mejía, Bravo, Montoya 2013):

- La organización del trabajo se caracteriza por el funcionamiento de grupos autónomos, donde predomina la rotación de labores, la polivalencia.
- No existe la separación jerárquica de responsabilidades.
- La interconectividad requiere de una organización de los “recursos humanos” basada en la colaboración y la confianza y las buenas relaciones laborales.

Es decir, el talento no puede desarrollarse espontáneamente, se necesita de un complejo estructural que permita potencializar al trabajador respaldando su talento humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía

laboral. De esta forma, el objetivo principal de una organización empresarial debe ser potencializar el desempeño del trabajador, tratando de que su acción tenga efectos en toda la cadena productiva.

Son muchas las aptitudes y actitudes que un trabajador puede desarrollar gracias a la potencialización de su capacidad de desempeño: trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia del diseño de trabajo, maximización del desempeño (González s/a).

- El trabajo en equipo se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.
- Los estándares de trabajo, se refieren a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- El desarrollo de talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.
- La potencia del Diseño del Trabajo, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta, a la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas.
- La maximización del desempeño se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo, proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

Todos los aspectos que conforman los procesos de desarrollo del talento humano, incorporan factores que contribuyen en la adquisición programada de conocimientos requeridos para el desarrollo de las potencialidades o habilidades

de los individuos por el medio de aprendizaje. Los procesos de desarrollo implican diferenciación, integración, articulación y crecimiento, el aprendizaje es considerado como el proceso a través del cual se adquiere conocimiento y este evoluciona. (Montenegro, 2005:8)

Los Programas de capacitación estratégica son parte de los procesos de Gestión del Talento Humano, de las personas que conforman a las organizaciones, que están comprendidos por diferentes elementos que actúan eficientemente en el proceso de desarrollo de las capacidades necesarias de los individuos para el desempeño óptimo de sus funciones para beneficio propio, ya que será el quien ejecutara los conocimientos adquiridos y no aquellos que no tienen el beneficio de recibir este tipo de programas de capacitación. (Castañeda y Zuluaga, 2014:37)

Es en el contexto del proceso de capacitación y desarrollo, en el que se necesitará tomar decisiones vinculadas con el proceso de formación. Estas decisiones deben responder a las necesidades que tenga la organización empresarial: ¿Cuáles son aquellas necesidades que se requiere suplir de manera óptima, según condiciones de calidad y eficiencia productiva? Éstas pueden estar conectadas con tareas que necesitan perfeccionamiento o entrenamiento, aunque no se deben descartar las necesidades que implican el desarrollo de nuevas estrategias de acción. Finalmente el desarrollo de nuevas tareas es el elemento que permite la apertura a nuevas condiciones y expectativas de expansión de la empresa. (Zambrano, 2015)

1.7. Adaptabilidad Organizacional.

El ambiente de trabajo, es el más cercano e inmediato a la organización, por lo tanto cada organización tiene su propio ambiente específico de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados.

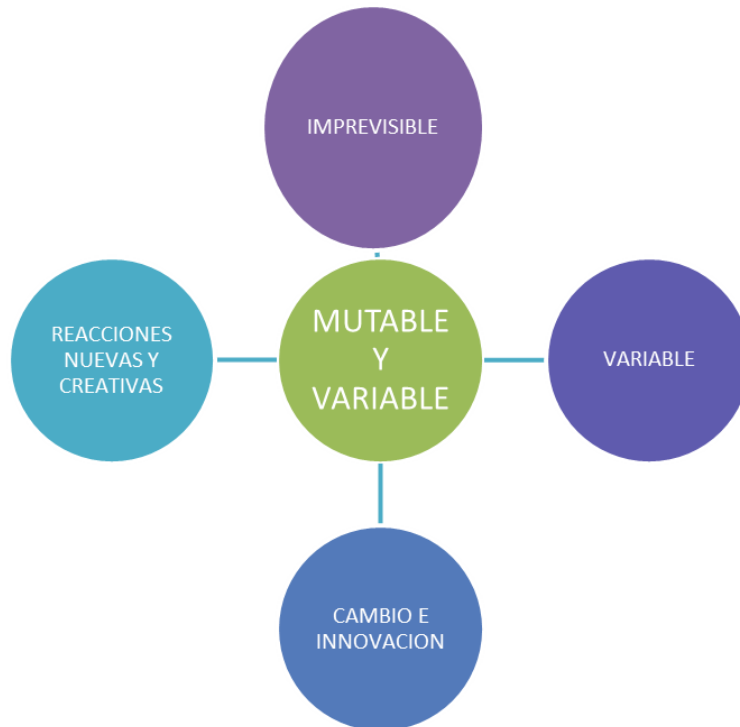
Para algunos autores, el ambiente constituye la variable independiente, mientras que la organización constituye la variable dependiente, esto significa que: el ambiente determina las características organizacionales, no cabe duda de que el ambiente condiciona las características que deben tener las organizaciones para tener éxito en sus actividades.

La Gestión humana debe de tener la oportunidad de ser protagonista en los procesos de transformación organizacional, ya que es a través de los miembros de la organización que se ocupa el papel protagónico del cambio cultural que permitirán mejores procesos y resultados dentro de la organización. Para que la organización pueda afrontar un proceso de forma holística es necesario replantear procesos que agreguen valor a la organización y que sea claramente reflejado en su eficiencia.

Por ejemplo, Nicholson, (1990) (citado por Camelo, Cruz y Sousa 2009) argumenta que la gestión humana debe desempeñar un papel importante como facilitador de la innovación, logrando descentralizar la gerencia y darle la oportunidad a los empleados de descubrir y emplear su conocimiento, animar el trabajo en equipo de modo que permita incrementar el aprendizaje a través de conocimientos multidisciplinarios y dar a ese conocimiento un buen uso Laursen, (2002) (citado por Camelo, Cruz y Sousa 2009).

Para aportar a los procesos de transformación organizacional, la Gestión de Talento Humano debe ayudar a la organización a adoptar ambientes en los cuales el pensamiento innovador tenga su lugar Harvey, (2001) (citado por Calderón Cuartas & Milena, 2009) y se debe procurar generar espacios que lleven a consensos con el equipo gerencial, y con esto se generará un compromiso poderoso con el proceso de transformación y dotara de una perspectiva más clara a los colaboradores que están en la base de la organización.

Grafico 4.- Ambiente de trabajo de la Gestión del Talento Humano :mutable/ variable e inestable.



Elaboración propia a partir de Chiavenato, 2007

En este tipo de ambiente, la organización necesita utilizar el modelo orgánico, para tener reacciones adecuadas a las coacciones ambientales con que tiene que enfrentarse y contingencias que no puede prever. Como se describirá en la siguiente tabla (3), en este tipo de ambiente, las principales características de las organizaciones de éxito son cambio e innovación permanentes. Al entrar en la era de información, las organizaciones deberían funcionar en ambientes tipo mutable/ variable e inestable, incluyendo organizaciones conservadoras.

Tabla 1.- Organizaciones Orgánicas.

ORGANIZACIONES ORGANICAS

- Estructura flexible, sin división del trabajo o separación de funciones.
- Puestos modificados y redefinidos mediante interacción con las personas que realizan la tarea.
- Descentralización de las decisiones, delegadas a los niveles inferiores de la empresa.
- Jerarquía flexible, en la que predomina la regularización del poder y la democratización.
- Mayor confiabilidad en las comunicaciones informales entre las personas.
- Predominio de la interacción lateral sobre la interacción vertical
- Amplitud de control, libre y flexible.
- Trabajo grupal y en equipo
- Modelo adhocrático y flexible

Elaboración: Propia a partir de Chiavenato, 2007, pág.32

1.8 Impacto que tiene la Gestión del Talento Humano sobre el funcionamiento organizacional

A medida que las organizaciones empresariales buscan alcanzar sus propósitos dentro de un plano laboral estratégico; el recurso o fuente más importante, es la búsqueda de personas con cualidades, aptitudes y actitudes que ayuden a ser elemento colectivo para la realización e innovación de nuevos objetivos. De acuerdo con Prieto (2013) es la Gestión del Talento Humano, el enlace que depende de la participación activa de todos los trabajadores de la empresa; es decir, es el área encargada dentro de la organización de trabajar con los aspectos relacionados al personal, determinando así las necesidades, la satisfacción en el trabajo y la ayuda para lograr un ímpetu laboral eficiente.

Tomar una decisión en esta área, implica pensar en resolver las necesidades de los trabajadores, conocer sus objetivos y metas y el alcance que desean dentro de la organización. Al relacionar estos factores, podemos destacar el proceso de las relaciones interpersonales, enfocado en fomentar una

interacción entre dos o más personas, y esto se menciona puesto que juega un papel importante como lo es el de la motivación.

La motivación es ese motor o estado interno que nos dirige a alcanzar un logro, un objetivo, una meta, pero que además dentro de esa motivación encontramos el hecho de satisfacer necesidades, cuando esas necesidades no se pueden suplir; llegamos a la frustración (resultado que se interpone para poner en duda nuestras capacidades) y es ésta misma, el motivo de todo conflicto en el que confundimos sentimientos y emociones de ansiedad y fracaso y nos sometemos a huir del problema.

Es en este punto donde el área entra a jugar un papel importante, ya que el trabajador no se siente con la capacidad de suplir sus necesidades, simplemente porque no se ha dado cuenta que antes de la frustración, hay que buscar una solución y motivarlos para mejorar la productividad de la empresa. La motivación de un colaborador implica tener una buena relación con ellos y ser ayuda idónea en el Departamento, para guiar a la toma de la decisión más adecuadas de acuerdo a sus necesidades.

De acuerdo con Bedodo y Giglio, (2006), el talento humano, representa un gran impacto en este momento para las empresas, debido a la insatisfacción de los empleados sobre el funcionamiento organizacional, teniendo en cuenta que el direccionamiento de las expectativas planteadas por la empresa a los empleados, tienen una gran influencia en las actividades desarrolladas por cada uno de ellos.

Debemos tener en cuenta que el talento humano que se desarrolle en la empresa, está sujeto al funcionamiento organizacional debido a las múltiples afectaciones que se tienen en el ámbito laboral, las actividades de bienestar, salud ocupacional, y todas las actividades desarrolladas por esta área de la empresa para incentivar a los empleados.

En este caso el impacto que tiene el talento humano sobre el funcionamiento organizacional y la influencia que tiene sobre la productividad, se ve reflejada en el personal y en el bienestar de los mismos.

Capítulo II.- Modelo Tradicional Administración de Recursos Humanos

En el presente capítulo se abordarán, en primer lugar la definición de Administración, en segundo el significado de Administrar al Recurso Humano y en tercero se describirá brevemente la forma de operar del Modelo Tradicional de Recursos Humanos, en este sentido, el Modelo Tradicional de la Administración nos permitirá conocer un poco sobre la evolución de dicha área a través del tiempo, los cambios significativos que se han logrado a través de diversos autores

Para tal cuestión se esbozarán las concepciones sobre administración, que nos permitirán brindar un panorama general al lector sobre lo que significa administrar como una disciplina, como una herramienta esencial para las organizaciones.

Antes de adentrarnos en el campo de la administración, es necesario que conozcamos la respuesta de una pregunta básica pero fundamental: ¿Qué es administración?:

Administración: “Ciencia social aplicada o tecnología social que tiene por objeto de estudio las organizaciones y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización” (Celaya, 2015:53)

Para conocer algo adecuadamente, el medio principal para lograrlo es definiéndolo, por esta razón, en este apartado comenzaremos por definir qué significa Administrar:

La Administración está vinculada al rendimiento y funcionamiento de las organizaciones. Como señala Oliveira (2002), la palabra administración proviene del latín **ad** (hacia, dirección, tendencia) y **minister** (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Para los fines de este trabajo, la importancia de esta definición radica en el enfoque que le da a una labor, conocida comúnmente como burocracia, manejo de poder y ejecución de labores y tareas basadas en servir a alguien.

En términos operativos, la Administración de Recursos Humanos se concibe como una herramienta aplicable a todo tipo de empresa sin excepción, y a su vez, se define como el conjunto de actividades que tiene como base las fases del proceso administrativo,

De acuerdo con Reyes Ponce (2004), el empleo que han hecho los técnicos en materia de la palabra administración, en el sentido que se trata de una disciplina, ha sido muy variable, ya que algunos de ellos discuten que si la Administración es una parte de la organización, o si es viceversa. Pero los planteamientos de los diversos autores consultados en general son similares, como lo muestra Velázquez (2013) quien cita a los siguientes autores:

1. Hitt (2006,) define la administración como: "El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".
2. Stoner, J. y R. Freeman (1995), definen la administración como: "el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos"

2.1 Administración de Recursos Humanos

El modelo Tradicional de la Administración de Recursos Humanos se centra en la idea del puesto de trabajo, resalta las tareas y funciones que se deben llevar a cabo en dicho puesto, siendo solo importante que el personal cumpla con esas tareas y funciones. Díaz y Marquez (2005)

Desde el punto de vista de Herrera (2012), dicho modelo se realiza a través de reglas, normas y políticas operativas, y puede ayudar al cumplimiento ordenado de los objetivos organizacionales y contribuir con la productividad de la empresa, pero tiene muy poco impacto en el desarrollo del personal, ya que bajo la premisa de una gestión generalista se logra la satisfacción de pocos y la insatisfacción de muchos.

Es por ello que la administración requiere varias especializaciones y cada recurso es una especialización; por lo tanto, para la administración las personas son un recurso, que forma parte de todas las áreas de una organización. Administrar a las personas es la tarea que existe en todas las áreas y niveles de cualquier organización.

La administración del personal, supone una visión tradicional de la función de personal, cuya principal preocupación se centra única y exclusivamente en el cumplimiento de la normativa interna de la empresa y de su legislación.

Se puede entender a la administración como disciplina; como un organismo acumulado de conocimientos que incluyen principios, teorías, conceptos. Y como proceso, ya que comprende actividades y funciones que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos definidos por la organización.

Pero, para los autores ¿qué significa Administrar al Recurso Humano de acuerdo al Modelo Tradicional? Reyes Ponce (2004), en su Libro Administración Moderna, cita a los siguientes autores:

- G.P. Terry: “La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”
- H. Fayol: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”
- J.A Fernández Arena: “Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”
- F. Tannenbaum: “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”

Chiavenato, define a la administración como “Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. Cabe mencionar que ha sido complicado entender el papel de los empleados dentro de la organización, es decir, que dentro de la constitución y vida de una organización, las personas son la empresa y no en sentido contrario, pese a ello, “existen organizaciones cuya visión del ser humano dista en demasía de esta afirmación y aún conserva una óptica de recurso hacia sus integrantes” Guizar, (2008) (citado por Núñez y Sánchez 2011).

Siliceo (1997), por su parte la define como la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales, en consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles.

Podemos deducir que el contexto sobre el que opera la administración de recursos humanos, aun cuando en los años 90’s se empezaba a desarrollar la Gestión de Talento, en muchas empresas hoy en día alrededor del mundo, sigue administrando por y para las organizaciones, buscando únicamente el beneficio de la organización, manejando a las personas como un objeto reemplazable y desechable, restándole importancia y el valor que realmente merecen, generando descontento, desmotivación y personas frustradas e inconformes con su vida, ya que al no estar cómodo, estable, feliz en el lugar en donde pasan la mayor parte de la vida, la actitud en casa, con la familia, cambia de forma negativa.

2.2 Breve Historia de la Administración de Recursos Humanos.

En la historia de la humanidad ocurren divisiones de la actividad laboral del ser humano. Quién trabaja para quién, quién hace la guerra para quién, quién es el esclavo de quién, quién es el dominador, quién es el jefe, y aspectos así por el estilo muestran que el trabajo ha sido desempeñado en múltiples formas y diferentes tipos y usos. Sin embargo, sólo a partir de la Revolución Industrial surge el concepto actual de trabajo, y en el transcurso del siglo XX recibe la configuración que hoy tiene. (Chiavenato, 2012:13)

El siglo XX introdujo grandes cambios y transformaciones que influyeron mucho en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento. Es un siglo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas, a pesar del cambio acelerado de las últimas décadas. Sin duda alguna, los cambios y las transformaciones que acontecieron en este siglo marcaron indeleblemente la manera de administrar a las personas. (Chiavenato, 2012:13). Para los fines de esta investigación nos basaremos en 2 eras de la evolución del área:

A. Era de la industrialización clásica (1900-1950)

En este periodo de crisis y prosperidad, las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada que hace énfasis en la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas. La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático surgieron como medida exacta para las organizaciones de esta época. El ambiente que envolvía a estas organizaciones era conservador y orientado al statu quo, no ofrecía desafíos debido al grado de certeza en relación con los cambios externos. El modelo organizacional, se basaba en un diseño mecanicista

característico de la lógica del sistema cerrado, orientándose al pasado y a la conservación de las tradiciones y valores tradicionales.

Las personas se consideraban recursos de producción junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, conjunción típica de los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo. Dentro de esta concepción, la administración de las personas recibía la denominación de relaciones industriales. Los departamentos de relaciones industriales (DRI), actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas (capital y trabajo) para evitar conflictos laborales, como si las dos partes fuesen compartimientos estancos. Los cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia del trabajo, y los empleados debían ajustarse a ellos para servir a la tecnología y a la organización. El hombre se consideraba un apéndice de la máquina y, como ésta, debería ser estandarizado en la medida de lo posible.

B. Era de la Industrialización Neoclásica. (1950-1990)

Inicio después de la Segunda Guerra Mundial, cuando el mundo comenzó a cambiar con mayor rapidez e intensidad. La teoría clásica fue sustituida por la teoría neoclásica de la administración y el modelo burocrático fue replanteado por la teoría estructuralista. La teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría del comportamiento. Durante este periodo surge la teoría de sistemas y finalmente la teoría de la contingencia.

El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizado y piramidal, implementado para formar las estructuras organizacionales se volvió rígido y poco apto para los cambios y transformaciones que se estaban experimentando. Las organizaciones intentaron construir nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes.

Diseño mecanicista característico de la era de la industrialización clásica:

- Muchos niveles jerárquicos y coordinación centralizada.

- Departamentalización funcional para garantizar la especialización.
- Esquemas rígidos de comunicación y cargos definitivos y limitados.
- Limitada capacidad de procesamiento de la información.
- Cargos individuales especializados en tareas sencillas y repetitivas.
- Énfasis en la eficiencia de la producción, en el método y en la rutina.
- Adecuado para el ambiente estable e inmutable y tecnología fija y permanente.
- Restringe el cambio y la innovación.

El enfoque matricial trataba de conjugar departamentalización funcional con un esquema lateral de estructura que proporcionara características adicionales de innovación y dinamismo, sin embargo no fue suficiente para las empresas, ya que no logro cambiar la rigidez de la vieja estructura funcional y burocrática sobre la cual se sustentaba.

Fue a partir de la década de los 70's, que surgió el concepto de administración de recursos humanos, aunque todavía se veía a las personas como recursos productivos o agentes pasivos cuyas actividades debían ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2007:20)

Posteriormente la Administración científica, planteada por Taylor en 1981, conlleva a dos grandes impactos dentro del área; primero separa al trabajo del trabajador, lo cual hace una diferencia significativa entre el que piensa y el que ejecuta, entre el que hace y supervisa, lo que deja sin iniciativa, creatividad y autonomía al trabajador.

Para los fines de análisis de este Capítulo, tomaremos como base la Teoría X, ya que representa la posición clásica, la concepción del llamado Modelo Tradicional y que suele estar precisamente ligado a Frederick Taylor y la administración científica. Los gerentes determinan cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales.

El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones.

2.2.1 Teoría X posición tradicional.

Un ejemplo claro que la percepción tradicional de administrar el recurso humano es la Teoría X. El autor Douglas McGregor, es uno de los personajes más influyentes de todos los tiempos en gestión de recursos humanos, sus enseñanzas aun en la actualidad son aplicadas a pesar de haber soportado el peso de más de cuatro décadas de teorías y modelos gerenciales.

Dicha teoría está basada en el modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio, y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades extremas para la organización: la supervisión y la motivación.

Tabla 2.- Posición Tradicional.



"Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión", McGregor (1960).

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización. Se considera que los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, ya que desean evitar responsabilidades, poseen ambición limitada y por encima de todo ansían seguridad.

Esta forma de dirigirse a los empleados es cruel, y deja mucho que desear al limitar constantemente la posibilidad de que los empleados tengan la iniciativa, la posibilidad de externar sus ideas, hacer aportaciones que pueden ser de mucha ayuda para la organización, ya que al estar subordinados y regidos por un supervisor imponente, poco flexible y poco comprensivo y que posee el poder, les genera frustración.

2.3 Características de Administrar al Recurso Humano

La administración es responsable únicamente de la organización, de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos. (Coste, Garcia, Rivero, s/a).

La administración tradicional es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa. Sin la inversión de la dirección en el personal, éstas son totalmente pasivas ante las necesidades de la empresa, y se resisten a ellas.

Es por esta razón, que las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: las actividades que realizan deben ser estandarizadas y dirigidas en base a los objetivos y necesidades de la empresa. Sin embargo, como las personas son solamente motivadas por incentivos económicos (salarios, bonos), la empresa utiliza la remuneración como una recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

Como se menciona anteriormente, la teoría "X" representa las diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo.

En otros términos, la Administración Tradicional de Recursos Humanos Tradicional, lleva a las personas a hacer exactamente lo que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. (Coste, Garcia, Rivero, S/A)

Se puede decir que cuando el administrador impone arbitrariamente, de arriba hacia abajo un esquema de trabajo y controla externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría X. El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, según McGregor, ambas son formas diferentes de aplicar la teoría X.

2.4 Descripción del Proceso

La meta principal del Modelo Tradicional de Administración de Recursos Humanos, es solamente la organización y sus logros, para Wright y Sherman citados en Bayo y Merino (2002) citados por Balbuena (2013), manifiestan que una de las metas principales de la Administración de Recursos Humanos es

asegurarse que su estrategia este integrada con las necesidades de la firma, con la finalidad de ganar una ventaja competitiva. El empleado está contratado para elaborar sus tareas sistemáticamente a partir de un diagnóstico de necesidades, para después, llevar a cabo un programa de formación.

Siguiendo esta teoría, la organización tiene que controlar, supervisar, y motivar debidamente, a los trabajadores para que cumplan con su tarea, para ello se dictan normas y reglas claras. Todo el mundo debe tener claro, que tiene que hacer, y como debe de hacerlo.

Para detectar cualquier disfunción, el control sobre los trabajadores debe ser constante, y en caso de que alguien no cumpla con las normas establecidas, debe de ser castigado, de forma que se restablezca el orden, la disciplina. Evitar el castigo es la principal motivación de los miembros de la organización.

Del contexto que antecede podemos deducir que único fin del Modelo tradicional de Recursos Humanos es utilizar el esfuerzo de las personas para lograr bienes económicos, posicionamiento en el mercado, a través de un sistema cuadro e imponente limitando los grandes beneficios que dejan ir al utilizar y no al desarrollar la creatividad de sus colaboradores.

Koontz y O'donnell (1991), afirman que la administración de recursos humanos tiene como finalidad asegurar que las reglas se sigan y las órdenes se cumplan. Zegarra (1998), afirma que tiene como objetivo comprobar si todas las funciones y actividades del personal se ajustan a los objetivos de los programas establecidos para sugerir cambios y mejoras para un mejor cumplimiento de los fines. Los conceptos tradicionales de ARH, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible engranaje más de la maquinaria de producción", en contraposición a una concepción de "indispensable para lograr el éxito".

Ha sido complicado entender el papel de los empleados en la empresa, es decir, que dentro de la constitución y vida de una organización las personas son la empresa y no en un sentido contrario, pese a ello "existen organizaciones cuya

visión del ser humano dista en demasía de esta afirmación y aún conservan una óptica de recurso hacia sus integrantes” (Guizar, 2008).

El análisis marxista del sistema de producción de la sociedad, la administración del personal de las empresas, es conocida como la estructura jerárquica, cuyo objetivo primordial es el control del trabajador, todas las actividades y técnicas propias de la función de personal, incluyendo selección, formación, desarrollo y evaluación, responden a ese objetivo básico de control del trabajador. De este modo, ninguna persona dentro de la organización se escapa del control, aunque el tipo de control varia en su forma de actuación dependiendo de la naturaleza del trabajo que se realiza. Ningún modelo posterior a la organización científica del trabajo se diferencia en lo sustancial del taylorismo.

En este Modelo, no se definen las necesidades primordiales de capacitar a las personas, por lo que generalmente la capacitación otorgada a los empleados no está acorde con los propósitos y objetivos de la organización. En ocasiones los sistemas, métodos y procedimientos empleados en las actividades cotidianas no justifican la capacitación del personal, considerando el aumento de los costos operativos dirigidos a dicha actualización.

En lo que respecta a selección y capacitación del personal, generalmente no se utiliza un proceso detallado de selección, en donde es conveniente, primero, analizar la necesidad que demanda la organización y definir qué características y condiciones se deberán satisfacer en el puesto, y así proceder a organizar el proceso de selección de personal.

Las remuneraciones, están basadas en la tabulación de salarios por categoría y a la opinión personal del jefe inmediato, según sea el caso.

Se carece de sensibilidad para personal con mayor capacitación o personal que demuestra mayor esfuerzo dirigido al beneficio de la empresa.

La comunicación entre empleados es carente, individualizándola entre los niveles jerárquicos por lo que no hay fluidez de información para el desarrollo de las actividades correspondientes.

Al existir problemas relacionados con la rotación del personal, éstos, influyen directamente en la motivación del empleado y se obstaculiza el desarrollo progresivo profesional, lo que significaría para la empresa mayor beneficios a largo plazo.

Por ejemplo; las empresas aún denominan Área de Recursos Humanos, cuando la tienen, o en ocasiones es llevada a cabo por la secretaria, porque para la organización, el personal que labora es eso, un recurso que recibe una remuneración por llevar a cabo un trabajo, en la industria se identifica el significado de recurso humano, ya que por los procesos que llevan a cabo en línea los operarios se limitan a realizar tareas repetitivas que los limita a pensar, crear e innovar. Por ejemplo, en el sector calzado, sólo con ver el producto, se identifica cual fábrica le hace falta innovación, con diseños obsoletos, por lo que hace falta motivar, capacitar e incentivar al área de diseños y gerencia, para crear y satisfacer las necesidades de los clientes.

Es por ello, que las organizaciones implican cada vez más requerimientos muchos más complejos, aumentando la ocupación del elemento Humano, las actividades que el personal lleve a cabo, son las que llevan al éxito o al fracaso de una organización. Para lograr resultados favorables, es necesario tomar en cuenta sus propios recursos humanos para afianzar las ventajas competitivas que disfrute la organización y contribuir al logro de objetivos.

2.5 Adaptabilidad organizacional

En la Administración Tradicional de Recursos Humanos podemos observar que su ambiente de trabajo, se caracteriza por pocos cambios o cambios leves y previsibles, denominado ambiente estable o estático.

Grafico 5.- Dinámica ambiental de la Administración Tradicional de Recursos Humanos.



Elaboración Propia: Basado en Administración de Recursos Humanos, el capital humano de Idalberto Chiavenato, 2007.

El grafico anterior demuestra que la forma tradicional de administrar al recurso humano, es relativamente fácil, la rutina y la simplicidad son parte del juego, según Idalberto Chiavenato (2007) actualmente son pocas las organizaciones que tienen un ambiente estable y estático.

Tabla 3.- Organizaciones mecánicas.

Organizaciones Mecánicas
<ul style="list-style-type: none">• Estructura Burocrática• Puestos ocupados por especialistas con atribuciones definitivas y delimitadas.• Centralización de las decisiones, tomadas únicamente por la alta dirección de la organización.• Jerarquía de autoridad rígida, donde prevalece la unidad de mando.• Sistemas de comunicación formal, comunicación vertical descendente.• Reglas y procedimientos que ya han sido formalizados antes por escrito.• Sistema de control basado en la supervisión de amplitud de control estricto.• Trabajo individual y solitario.• Modelo burocrático y rígido• Principios de la teoría clásica y de la teoría burocrática.

Elaboración Basado en Administración de Recursos Humanos, el capital humano de Idalberto Chiavenato, 2007, pág.32

De acuerdo con la tabla anterior, podemos darnos cuenta que las desventajas de la implementación de un modelo Tradicional en la actualidad es arriesgado ya que, como se mencionó anteriormente, tener un ambiente estático, poco dinámico, es una herramienta poco amigable para la organización que logra el aburrimiento del personal, fomenta un ambiente laboral tenso, poca disposición de la parte humana, falta de comunicación, un mínimo desarrollo personal de cada uno de los empleados.

Al obtener el descontento y la insatisfacción, las organizaciones comienzan a tener una rotación de personal considerable, estancando el crecimiento de la misma organización, ya que por ejemplo, no es lo mismo invertir en la capacitación de un empleado por un año y brindarle comodidades, motivación, para que siga desarrollando sus conocimientos, habilidades, destrezas, a estar invirtiendo en capacitación cada 6 meses en personal nuevo que renuncia por falta de sentido de pertenencia.

Las organizaciones deben de pensar en el mantenimiento y reducción de rotación del personal para beneficio de todos, tanto de la organización como de las personas que la hacen posible.

De acuerdo al análisis del Modelo Tradicional de Administración de Recursos Humanos y para concluir este capítulo, podemos decir que la Administración Tradicional busca precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia por parte del empleado, sin importar sus necesidades, su bienestar, sus sentimientos, sólo enfocándose en el logro de los objetivos de la organización, dejando de lado el desarrollo humano de quienes trabajan para, precisamente lograr dichos objetivos.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO VERSUS ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Como hemos visto en los Capítulos I y II, los departamentos de Recursos Humanos, han evolucionado profundamente, tanto en desarrollo como en el término para referirse al departamento cambió. Tradicionalmente se ha catalogado como Administración eficiente de Recursos Humanos a aquella que logra atraer y retener personas adecuándolas a los puestos de trabajo, pero ¿Qué diferencia existe entre Gestión del Talento Humano y Administración Tradicional del Recurso Humano? ¿Qué beneficios tiene Gestionar al Talento Humano? ¿En qué beneficiaría la Gestión del Talento Humano a que las organizaciones con el Modelo Antiguo decidan innovarse?

3.1 Diferencias entre Administrar y Gestionar al personal dentro de la Organización.

Cuando se trata de hablar sobre la tarea de dirigir una empresa, existe una serie de conceptos que aparentemente son similares, pero en el fondo son disciplinas y tareas distintas que deben llevarse a cabo para lograr objetivos planteados.

Aunque los conceptos administrar y gestionar, pueden parecer lo mismo, realmente cada uno de ellos implica el desarrollo de aspectos vitales para la organización que siempre deben estar presentes. Como lo vimos en los Capítulos anteriores; administrar significa llevar a cabo todos los actos que se realizan sobre la empresa con la finalidad de conservarla o explotarla siguiendo la política marcada, para alcanzar los objetivos deseados. El último fin que debe perseguir la organización, es su perdurabilidad, la labor de administrar va encaminada a lograr. La Gerencia hace lo mismo pero con el plus de planificar.

Gestión según la Real Academia Española, es la acción o efecto de gestionar, y gestionar a su vez es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Con esta definición podemos decir que a gestión tiene que ver con poner en práctica acciones planificadas, y estudiar las desviaciones que se puedan producir sobre el plan trazado. PyMES y Autónomos (2011)

Para algunos autores, como Henry Comte, creen que la diferencia entre administrar y gestionar es sobre todo de perspectiva. La administración tiene que ver principalmente con los aspectos normativos y técnicos del funcionamiento de una organización.

De este modo, un servicio o una organización bien administrado es el que actúa en la estricta observancia de la normativa y que, en un plano más práctico, funciona en condiciones satisfactorias de orden, regularidad y calidad técnica. Por su parte, la noción de gestión introduce la perspectiva económica, de suerte que una buena gestión se produce cuando a partir de una determinada asignación de medios se produce/ofrece un bien/servicio máximo.

Existe una diferencia trascendental entre ambos enfoques, mientras que la Administración de Recursos Humanos se fundamenta en los éxitos del pasado de los colaboradores, y a los logros que en él se describen, dándole muy poca importancia al futuro, otorgándole valor al CV, fundamentándose en él y en la solicitud de empleo, entrevista y las referencias laborales/personales, para a elección de los mismos, la Gestión del Talento Humano se fundamenta en el futuro de las personas, en sus aspiraciones, en sus objetivos, en sus propósitos.

Sin demeritar estas herramientas, ninguna de ellas debe ser utilizada como depurador de candidatos y mucho menos como referencia para una contratación o para promover a algún candidato a otra posición dentro de la empresa, ya que ninguna de estas herramientas dice algo sobre el futuro de las personas, a excepción de lo que en la entrevista se pueda percibir, lo cual dependerá del tipo de preguntas que se efectúen. Sin embargo, en la mayoría de los casos, las

entrevistas giran en torno a la confirmación de los datos descritos en el CV o en la solicitud de empleo, giran alrededor del pasado.

En contraposición a esta práctica, la Gestión del Talento Humano busca descubrir en los candidatos, talento y potencial que ya poseen, y que a través del entendimiento de los generadores de satisfacción de la persona, determinar y desarrollar nuevas competencias. Su fundamento es el futuro, el pasado es simplemente referencial, y el presente se considera el punto de partida. Herrera Monterroso. (2012). Para comprender mejor la progresión que ha tenido la Gestión de Talento Humano (GTH) sobre la Administración de Recursos Humanos (ARH), se presenta el siguiente cuadro

Tabla 4.- Recursos Humanos vs Talento Humano.

RECURSOS HUMANOS	TALENTO HUMANO
• Estabilidad, permisibilidad	• Mejoramamiento continuo y cambio
• Tamaño y escala de producción	• Velocidad y capacidad de respuesta
• Mando y control de arriba hacia abajo	• Empowerment y liderazgo grupal
• Rigidez Organizacional	• Organización virtual y con flexibilidad permanente
• Control mediante norma y jerarquías	• Control por medio de visiones y valores
• Información secreta	• Información compartida
• Racionalidad y análisis cuantitativo	• Creatividad e intuición
• Necesidad de certeza	• Tolerancia frente a la ambigüedad
• Reactivo y enemigo del riesgo	• Proactivo y emprendedor
• Orientado hacia los resultados	• Orientado hacia el progreso
• Autonomía e independencia corporativa	• Interdependencia y alianzas estratégicas
• Integración vertical	• Integración grupal
• Enfocado en la organización entera	• Enfoque en el ambiente

Elaboración propia a partir de Perez Secaira Luis Felipe 2014

Las diferencias al comparar ambos Modelos, son evidentes, pero no implican una gran transformación, podemos deducir que las personas que forman

parte de la Gestión del Talento Humano asumen muchas más funciones, ya no solo son operacionales, sino se convierten en socios estratégicos.

Tabla 5.- Descripción del proceso.

ADMINISTRACION TRADICIONAL	GESTION DEL TALENTO HUMANO
• Operativo	• Estratégico (visión en conjunto)
• Visión a corto plazo	• Visión a largo plazo
• Individualista	• Trabajo en equipo
• Inflexible	• Flexible
• Tiene objetivos	• Tiene Visión
• Vive de urgencias	• Anticipa
• El puesto da poder	• Tiene poder personal
• Reacciona al cambio	• Se anticipa al cambio
• Organiza a las personas y a los sistemas para lograr la misión	• Inspira el compromiso a la misión
• Controla y se mantiene dentro de los paradigmas	• Rompe paradigmas
• Tiene empleados	• Tiene seguidores
• Eficiencia con los sistemas	• Eficaz con las personas
• Delega funciones	• Faculta autoridad
• Mide en forma cuantitativa	• Evalúa en forma cualitativa
• Piensa de manera lineal	• Piensa de manera global
• Puede no ser buen líder	• Puede no ser buen gerente

Elaboración propia a partir del artículo virtual Administración de Recursos Humanos versus Gestión del Talento Humano,

En la tabla anterior, podemos darnos cuenta que centrar la perspectiva sobre el hombre y toda su condición partiendo de este criterio, se aporta a estimular lo más interno de la persona, que es la motivación y esta se torna movilizadora de la persona y la organización.

La Gestión del Talento Humano dentro de las organizaciones, no es una tarea sencilla, como toda estrategia, su fundamento está en la Visión, es aspiracional y a la vez inspiracional. He ahí la clave del éxito, si las organizaciones

contemporáneas desarrollan el sistema de administración estratégica, para alcanzar la visión, no pueden seguir contratando personal bajo los sistemas tradicionales de Administración de Recursos Humanos; deben contratar colaboradores cuyo talento y potencial este centrado en propósitos que puedan alinearse con la visión organizacional.

Las empresas y las personas que manejan el talento como un factor de éxito, son las que en su actuar generan conductas acordes con la imaginación, que como seres humanos somos capaces de desarrollar y usar para creer en imposibles, visualizarlos, diseñarlos, crearlos y ponerlos en práctica en nuestras realidades. Las personas que con su imaginación vislumbren un presente y futuro diferente, más rápido, más efectivo, más rentable y más placentero, serán las que estarán guiando las acciones de cambio.

El talento humano en la actualidad, debe convertirse en personas preparadas para asumir los cambios organizacionales que las economías globales le exigen, para mantenerse competitivo.

Los países de economías emergentes de América Latina, se encuentran en la búsqueda del punto de equilibrio del establecimiento de una gerencia más moderna, que permita a los líderes de la gestión pública, dejar atrás las ya mandadas a recoger administraciones burocráticas, centradas en el control y seguimiento permanente, para incursionar en la era moderna de gerentes con competencias desarrolladas como el trabajo en equipo y toma de decisiones basadas en la participación de dichos equipos de trabajo (Pereira, 2001)

3.2 Beneficios de la aplicación Gestión del Talento Humano en la organización

“El trabajo correcto puede transformar la vida de una persona y la persona correcta puede transformar a un negocio” Hays México.

Los cambios organizacionales obligatorios, desde el punto de vista estratégicos de negocio, generan pautas de desafío organizacional de manera que los procesos de Gestión del Talento Humano no se pueden ver con el simple hecho de administrar a las personas, sino administrar con la gente, y es a ella a la que se le ve como agente activo, que desarrolla acciones competitivas; sus habilidades y destrezas son las que en su momento marcan las pautas del éxito, y proactivo desde su inteligencia, su creatividad, su talento y el desarrollo de sus competencias. (Rodríguez, 2016)

La fuerza laboral implementada como estrategia, puede hacer que los planes de negocio sean una realidad, el desarrollo de la estrategia es visto como trabajo duro, pero la puesta en marcha de las estrategias es aún más difícil, lo que debe preguntarse la alta gerencia es ¿Qué se debe hacer para que las personas hagan lo que la gerencia quiere?

La interacción de las personas en su entorno tiende a sufrir cambios, cada uno tiene su forma de identificar, construir y usar sus capacidades, crear valores y sentidos de pertenencia respecto a las actividades que realiza. De acuerdo a las necesidades de las personas, el entorno se transforma, igual ocurre con las empresas, debe transformarse de acuerdo a los cambios que ocurren en la dinámica del mercado. (Duarte, 2014)

Si las personas satisfacen sus necesidades, se sienten plenos, felices y encuentran sentido a lo que hacen, de manera que se conectan con su trabajo en los niveles emocionales, sociales e intelectuales, si el elemento humano está

dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará evitando que sus colaboradores se estanquen.

La fuga de Talento Humano calificado en las organizaciones que no proyectan una verdadera Gestión del mismo con el viejo criterio de fidelidad a la empresa ha cambiado, el trabajador calificado busca ante todo autorrealización y su felicidad, porque cuando una persona es feliz, no solo se beneficia a sí misma, sino que este estado resulta altamente contagioso y beneficia a la salud de todos. Entramos en estado de fluidez y todo cuesta menos. Para Cathy Benko, Chief Talent Officer de Deloitte, citada por Fernández, (2014), “un empleado que permanece en una compañía y que está motivado y es productivo es de un valor incalculable, porque resulta evidente que uno puede estar mucho tiempo en su empresa sin estar comprometido”

La medición de una buena o mala administración, depende del desempeño del cumplimiento de objetivos propuestos y metas a cumplir establecidas. De acuerdo con Merlano, (1983), la administración es un medio para satisfacer las necesidades a través de la prestación de servicios y productos, convirtiéndose así en organizaciones conformadas por seres humanos que prestan sus servicios a otros seres humanos.

Algunos beneficios específicos que trae consigo la aplicación de la GTH, además de permitir incorporar nuevos y mejores integrantes a la fuerza laboral, va a lograr la retención e identificación de lo mejor del talento con el que ya cuenta, evitando así, afectar negativamente la productividad de la organización por situaciones como la excesiva rotación y falta de compromiso.

Para Santana (2013) los beneficios de desarrollar esta estrategia, son entre otros, los siguientes:

1. **Contratación adecuada:** La productividad, competitividad y la reputación de una organización radican en la calidad y habilidad de su fuerza laboral. La forma para contar con el mejor talento humano al servicio de la organización, es teniendo a los mejores al mando, la selección de los

encargados y el diseño del programa de gestión marca la pauta para que todo el proceso sea exitoso.

2. **Retención de los mejores:** La pérdida de talento humano es uno de los principales problemas en las organizaciones, las posibilidades, ofertas disponibles en el mercado son una tentación para los empleados, que siempre van al lugar donde les ofrezcan las mejores condiciones y la mayor estabilidad laboral posible. Es por ello que la GTH nos va a permitir retener a los mejores colaboradores brindándoles el mejor clima laboral, lo cual va a generar mayor liderazgo, y competitividad de la organización.
3. **Comprensión de la plantilla:** Una GTH eficaz permite una evaluación integral y profunda del desempeño de los colaboradores, de su comportamiento, de su percepción del clima laboral y de sus capacidades, fortalezas y debilidades, de esta manera, es más fácil identificar y comprender dudas, inconvenientes y cualidades de los empleados, además de diseñar estrategias adecuadas para resolver situaciones y motivar a cada empleado de acuerdo a sus necesidades, logrando así, incrementar la satisfacción de la plantilla y por ende la productividad global de la organización.
4. **Cargo preciso para cada talento:** Gracias a la identificación de las competencias particulares de cada colaborador, se puede tener un balance real de las habilidades disponibles globalmente de la organización. Este es uno de los instrumentos más efectivos para aumentar la productividad, ya que permite saber si el colaborador ocupa el cargo que mejor sabe desempeñar o si por el contrario, está cumpliendo con las funciones que no son de su competencia, permitiendo reorganizar la plantilla de la manera más productiva posible, a la vez que se incrementa la satisfacción de los empleados al ocupar los cargos adecuados en lo que mejor puedan explotar sus habilidades.
5. **Sentido de Pertenencia:** Cuando el sentimiento de pertenencia es elevado, no solo existe similitud con los objetivos organizacionales, sino que las personas hacen suya a la organización. Tienen una participación

activamente convencida en las actividades que se organizan, sintiéndose contento por ser integrante de ella, demostrando con esta actitud que el empleado cree en la empresa y trabaja por ella. Promueven la imagen de trabajar a gusto en una organización flexible, afable, dinámica y emocionalmente vinculada con los intereses y necesidades de todos, pero defendiéndola mostrando lo positivo de ella.

Según Antúnez y Garín (2002) citado por Perozo (2006), las actitudes de defensa por parte de los trabajadores involucrados significativamente con la organización, derivan del posicionamiento al interno de la empresa desarrolladas por las políticas de comunicación corporativa para la sustentación proactiva de conductas de cambio, progreso y bienestar de todos. Las organizaciones que intervienen en el factor personal, ofrecen mejores retornos para sus accionistas y rendimientos sólidos frente a competidores.

Como se puede ver, implantar una cultura robusta de gestión del talento humano dice mucho del compromiso con la calidad, la organización y el nivel de competitividad de la compañía, si el proceso se hace exitosamente, los empleados van a tener mucha más confianza en la empresa y en el futuro de ella. El compromiso y la determinación de superar a los competidores para ocupar la posición de liderazgo en el mercado, son otros de los efectos que produce al interior de la plantilla una gestión de talento oportuna y adecuada.

3.3 Resistencia al cambio

Los cambios están ocurriendo en los inicios del Siglo XXI, nos llevan a afirmar que estamos viviendo la gestación de una nueva forma de asumir la organización económica, política y cultural de la sociedad, con aportes significativos de los avances tecnológicos que modifican y determinan la vida de los seres humanos.

En la sociedad contemporánea el cambio se convierte en regla y la estabilidad en la excepción; sin embargo, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensen en un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las organizaciones hacia dicha meta, cambiar supone incorporar aspectos nuevos y modificar o eliminar los anteriores por considerar su obsolescencia.

Los cambios tienen como fin lograr organizaciones competentes y deben realizarse en el marco de transformaciones, que en este caso es a nivel organizacional. Una transformación supone modificaciones de raíz que no sólo involucran aspectos técnicos, sino que impregnan lo ideológico. Sin duda alguna el miedo es la otra cara de la moneda del talento.

“La cultura del trabajo continúa en constante transformación, muchos empleados ya no quieren hacer carrera permanente en una sola empresa y los más calificados se han vuelto más selectivos. Los empleados necesitan cambiar de visión, pero a muchos les da miedo tomar decisiones dramáticas. Lo mismo les ocurre a las organizaciones, la revolución digital, trabajo en equipo, liderazgo, capacidades presupuestales están ausentes en sus trabajadores, pero si no se mueve nada, tarde o temprano, habrá un punto de quiebre.” Kanahuati, Director general de Hays México.

De acuerdo con Tripier, (2002), citado por Arce, Hernández y Ramírez (2016, pág. 410) se puede definir el cambio organizacional como el proceso de transición, desde una situación actual a una futura, deseada por visualizarse como una mejora. Esto trae consigo una etapa de desequilibrio, las áreas involucradas en el proceso de cambio son: institucionales relativos: valores, misión, visión estructurales que implican alteraciones en los puestos de trabajo u reajustes de

roles; tecnológicos, técnicas encaminadas al reposicionamiento del mercado y finalmente a la cultura. Sin duda alguna esta última es la más compleja, ya que los cambios se producen en las personas que conforman la organización, quienes deberán asumir una nueva visión, valores rituales y maneras de hacer las cosas.

En tal sentido, se entiende por cultura organizacional el conjunto de creencias, expectativas y valores adoptados por los integrantes de una organización, actuando como grupo. Dicha cultura constituye un paradigma o patrón de conducta que se evidencia como la principal fuente de resistencia al cambio. No afrontar el proceso de cambio organizacional, manteniendo la “parálisis paradigmática” conlleva a situaciones disfuncionales de las empresas, en un contexto competitivo.

El peso de la Gestión de Talento cada vez es mayor en los planes estratégicos de las empresas, una buena reputación empresarial hace más por la cuenta de resultados que una buena política de ventas. Para lograr una implementación y puesta en marcha exitosa de Gestión del Talento Humano, la clave para confrontar la resistencia al cambio es anticiparse, y considerar que no es solo un sistema informático, sino de una evolución de la manera en que se llevan cabo las actividades estratégicas que impactan al Capital Humano, de la empresa y como ésta contribuye al logro de los objetivos. (Perez, 2014) Este proceso requiere tiempo. La urgencia del cambio no debe ser forzada porque ocasiona quiebres y conflictos.

Es importante que las organizaciones planteen cambios, pero se debe tener presente el riesgo psicosocial que generan estos cambios en las personas, incertidumbre, temor a salir de la zona de confort en la que han estado por años y la actitud, influyen directamente en el éxito que se logre en la implementación de modificaciones organizacionales.

La actitud de las personas son las que generan que un proceso de cambio tenga o no tenga éxito o fracase incluso antes de iniciarse, la resistencia a los

cambios propuestos está ligada totalmente a las personas (Hede, 2001) citado por Méndez (2015).

Existen diversos factores que pueden detonar esta actitud de rechazo ante la innovación tecnológica, para Schiemann (1995) citado por Méndez (2015), la resistencia al cambio puede subdividirse en planteamientos más específicos como lo son:

Gráfico 6.- Principal factor de Resistencia al Cambio.



Elaboración propia, a partir de Méndez, 2015

Podemos observar que básicamente los temores de las personas se centran en las expectativas de lo que sucederá después de implementar los cambios en la organización. En el estudio realizado por Claudia Lomelí (2015), titulado Talento, el motor de la estrategia en los negocios, se identificó que la práctica de gestión de talento en empresas de Centroamérica la generación de un ranking, alrededor de este proceso, es de gran relevancia para generar un intercambio sano de buenas prácticas y crear conciencia sobre la necesidad de

trabajar en diversos aspectos. Se destaca el interés por el tema, y en su implementación, sin embargo destaca que requiere mayor involucramiento y “patrocinio” de la alta dirección en este rubro. En dicho estudio se observa que un 50% de la muestra, no están claros en las políticas y procedimientos del tema, requiriendo fortalecer el seguimiento puntual a la ejecución de las acciones de formación y desarrollo definidas en el plan.

A medida que las organizaciones se involucren más en la Gestión del Talento, irán desarrollando enfoques eficaces y sofisticados para administrarlo. Es por ello que los directivos de las organizaciones deben entender que la Gestión del cambio no consiste en implementar nuevos modelos de Gestión que resultan ser solo teorías pasajeras, o estados de moda, sino que es más bien aprovechar los cambios en el entorno empresarial para el bien de la misma, las compañías no solo deben ser flexibles sino que quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y poder estar así siempre a la vanguardia.

El tener dicha información, reaccionar ante ella positivamente, es una cosa, pero aplicarla de forma permanente es otra, dicha información no lo es todo, se debe saber usarla a tiempo.

Las áreas de recursos humanos en las organizaciones deben de dejar de ser simples departamentos de relaciones laborales y herramientas de selección. No es suficiente que estén integradas y alineadas con la estrategia de la organización; los proveedores de recursos humanos debe ser un actor que contribuya y que agregue valor cuando lo haga. Para ello, los profesionales de recursos humanos deben desarrollar competencias que abarcan: conocimiento de la empresa, gestión del cambio, management de la cultura y credibilidad personal. Encontrar las formas para generar valor permitirá establecer las estrategias para dirigir el talento humano.

3.4 Consecuencias Negativas de los Síntomas de las Empresas Tradicionales

México, ha dado un gran paso en aumentar el nivel de escolaridad de su población, prácticamente en 5 años incremento considerablemente, sin embargo, esto no es necesariamente reflejado en el dominio de habilidades básicas de los jóvenes que ingresan al mercado laboral, es decir que las habilidades de los jóvenes egresados del sistema educativo, sean las que demanda el sector productivo y les ayuden a desempeñarse con éxito. Sin embargo, actualmente para las empresas no es suficiente que los candidatos cuenten con certificaciones y experiencia laboral. Las habilidades de comunicación, la inteligencia emocional, el trabajo en equipo, la innovación, el emprendimiento y sobre todo la actitud, son muy importantes para acceder a puestos de trabajos específicos, un candidato que demuestra estar dispuesto a aprender y a contribuir al desarrollo de la empresa siempre será mejor a un candidato que no tiene esa actitud positiva a pesar de que pueda tener el mejor currículum Hays (2015).

Históricamente, ha habido una falta de visión estratégica en la planeación y oferta de las políticas de empleo y capacitación. Muchos de los programas se enfocan en oficios que derivan en empleos precarios, sin un potencial de desarrollo, y no en las áreas que le permitan al empleado ser más empleable, tener mayor movilidad laboral y evolucionar. (Tzitzí Moran, Consultora de la unidad de mercados laborales y seguridad social del banco interamericano de desarrollo)

Liliana Carral, Directora de educación British Council México dice que: “México está viviendo un momento coyuntural en el que por un lado la población económicamente activa se sitúa alrededor del 60%, y por el otro existe una clara desarticulación entre la oferta y la demanda de talento. Esto significa que mientras tenemos una gran capacidad de recursos humano, estos están siendo mal encausados, lo que se traduce en subutilización del potencial que tenemos como

nación”. La falta de oportunidades se traduce en un bajo desarrollo del talento humano.

De acuerdo con esta información, se mencionan a continuación algunos de los síntomas negativos de las organizaciones tradicionales:

1. Trabajo Repetitivo y poco motivante.
2. El nivel de estudios ya no garantiza un puesto superior.
3. El puesto pertenece a la empresa.
4. Falta de confianza.
5. Falta de contribución en las decisiones, solo se reciben órdenes.
6. No se sabe si se trabaja bien, los indicadores no siempre son claros.
7. Nadie sabe lo que está sucediendo.
8. Poco tiempo para resolver los problemas.
9. Existencia de reglas y reglamentos no flexibles.
10. El puesto es diferente a lo que cada persona es.
11. No se da crédito a los empleados por sus ideas o esfuerzos.
12. Falta de recursos, conocimiento, entrenamiento, capacitación.
13. El empleado tiene poco o un control nulo sobre su trabajo.

Todos estos síntomas negativos orillan a los empleados a abandonar sus puestos de trabajo, ya que la inestabilidad que sienten, hace que busquen un mejor nivel de calidad tanto en su vida laboral, como en su vida personal, buscando alternativas en otras organizaciones. Haciendo que las organizaciones que emplean la Administración Tradicional de Recursos Humanos, sea un indeseable, poco apto para la búsqueda de una vida saludable y estable.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En el presente trabajo de análisis, se pretendió ser exhaustivo al considerar múltiples variables de cada tema, sin embargo se trató de resumir en lo que se pretendía analizar.

1. Gracias a este análisis podemos apreciar sin duda alguna que la evolución o no de las empresas solo depende de las decisiones y acciones de los profesionales y líderes de la gestión del talento en las organizaciones.
2. No se puede tener una gestión Humana del siglo XXI con personas que se aferran a creencias y acciones propias del siglo pasado, por lo que se deben adoptar nuevos paradigmas que permitan la formulación y ejecución de estrategias, asumir nuevos retos con los colaboradores y directivos, midiendo su contribución a los resultados organizacionales orientándose hacia la comunidad, responsabilidad social, construyendo el área de fuera hacia dentro y diseñando la organización que le conduzca hacia el alto desempeño.
3. La implementación e inversión en la Gestión del Talento Humano trae consigo ventajas realmente benéficas tanto para la organización como para el colaborador, ya que al desarrollar un ambiente agradable, el trabajo en conjunto hará más fácil llegar a las metas deseadas.
4. Pude comprender que el Modelo Tradicional de Recursos Humanos deja mucho que desear actualmente, ya que es obsoleto y muy poco beneficiario para los colaboradores que hoy en día no son tan manejables como en años anteriores, que esperaban pasar toda su vida en una sola empresa a costa de lo que fuera, y la realidad es que actualmente las personas buscan más que eso, buscan felicidad, satisfacción, realización personal.

5. Desde mi punto de vista la felicidad laboral, como se analizó, es un pilar sumamente importante para las organizaciones, a la cual se le debe prestar mucha atención, aún más en la época de economía cambiante que vivimos. Considero que es vital, para la supervivencia de una organización, así como para su permanencia y progreso, ya que contar con personas contentas en sus roles laborales, bien encaminados, que disfruten lo que están haciendo, que se levanten con ganas de ir a trabajar, que se sientan tan parte de la organización que estén comprometidas al 100% con ésta, son la clave para el logro de las metas establecidas. Cada persona tiene necesidades y motivaciones particulares para trabajar y la única forma de poder satisfacerlas es saber cuáles son.
6. El Modelo tradicional más que generar ambientes óptimos de empleo, generan personas inconformes y poco estables para desarrollar estrategias que permitan alcanzar fácilmente metas en común. Haciendo que las actividades a desempeñar en su lugar de trabajo, se conviertan en tediosas, ir a trabajar sin ganas, trabajar por trabajar, por necesidad, pero no por motivación.
7. En este análisis encontré que las características entre ambos Modelos, son muy marcadas:

Tabla 6.- Diferencias y Características de cada uno de los Modelos.

	MODELO TRADICIONAL	GESTION TALENTO HUMANO
ESTRUCTURA	○ JERARQUICA	○ INTERCONECTADA
ALCANCE	○ INTERNO/CERRADO	○ EXTERNO/ABIERTO
RECURSO PRINCIPAL	○ CAPITAL	○ PERSONAS E INFORMACIÓN
ESTADO	○ ESTABLE, ESTATICO	○ DINAMICO/CAMBIANTE
PUNTO CENTRAL	○ DIRECTIVOS	○ PROFESIONALES
MOTIVADORES CLAVE	○ PREMIO, CASTIGO	○ COMPROMISO
DIRECCIÓN	○ CONTROLES ADMINISTRATIVOS	○ AUTO ADMINISTRACIÓN
BASES DE ACCIÓN	○ CONTROL	○ AUTORIZACIÓN PARA ACTUAR
MOTIVACIÓN INDIVIDUAL	○ SATISFACER A LOS SUPERIORES	○ LOGRAR OBJETIVOS EN EQUIPO
APRENDIZAJE	○ TRABAJOS ESPECIFICOS	○ DE MUCHAS CAPACIDADES
COMPENSACION	○ POR JERARQUIA	○ POR COMPROMISO/COMPETENCIA
BASES DE RELACIÓN	○ COMPETITIVA (MI GRUPO)	○ COOPERATIVA (NUESTRO DESAFIO)
ACTITUD DEL EMPLEADO	○ INDIFERENCIA	○ IDENTIFICACIÓN
EXIGENCIAS PRINCIPALES	○ ADMINISTRACIÓN DOMINANTE	○ LIDERAZGO
COMUNICACIÓN	○ VERTICAL (HACIA ABAJO)	○ VERTICAL (BIDIRECCIONAL)
RETROALIMENTACIÓN	○ ESCASA	○ TARDIA

Sin duda alguna, la mejor forma de obtener y generar prosperidad, resultados deseables y el ambiente laboral óptimo dentro de la organización, es a través de la liberación del ser de los colaboradores.

RECOMENDACIONES

1. Las empresas deben interesarse en el bienestar de sus empleados, pues de lo contrario, no tiene sentido hablar de salario emocional, modelos de gestión, políticas de ingreso y retención de los mejores talentos.
2. Aumentar la rentabilidad de las iniciativas de cambio dentro de la organización.
3. Invertir en el desarrollo del colaborador tiene dos beneficios, el colaborador se sentirá valorado e importante, con la oportunidad de crecimiento y comprometido con la organización. La organización al proveer y reforzar conocimientos de sus colaboradores, mejorará procesos, desempeño del colaborador y sobre todo lealtad.
4. Fomentar la Felicidad Organizacional, a través de programas de convivencia entre los colaboradores, para crear un buen canal de comunicación, logrando con ello mayor eficiencia en el desarrollo de procesos.
5. Innovar el Área de Recursos Humanos, para que se obtenga el impacto deseado en la ejecución del proceso, y los líderes de la organización cuenten con la información necesaria para la adecuada toma de decisiones respecto a personas que impulsen los objetivos de la empresa.
6. Adaptabilidad a los cambios derivados de la constante transformación de procesos, tecnología etcétera., mediante métodos ágiles y de capacitación, alineación de liderazgo y comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Business & Talent. Aligned (2014) p.4, Gestión de Talento, un factor clave para acelerar el desempeño empresarial, Tendencias globales, desafíos y prioridades.
2. Carrie S., 2012, La receta para la felicidad laboral, Edumericas.
3. Celaya F. R., Sc.D (2015) 24 Temas selectos de Consultoría Empresarial, Ed. Gasca (p.53)
4. Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2002). Gestión del talento humano
5. Chiavenato, I, (2007) Administración de Recursos Humanos. Editorial: McGrawHill, 8ª edición. Páginas 45- 59
6. Chiavenato I. (2009) Gestión del Talento Humano, Ed. Mc Graw Hill
7. Chiavenato I. (2012) Pág.4, Gestión del talento humano Capítulo 1, "Introducción a la moderna gestión del talento humano".
8. Comte H., "Introduction à la gestion dans les bibliothèques", *ABF. Bulletin d'informations*, 97 (1977)
9. Coronel T. y Fárez r., 2010; Gestión de Talento Humano en base a Competencias Laborales Requeridas aplicadas a la Empresa "Duramas CIA. LTDA", Universidad de Cuenca, Escuela de Administración de empresas. Cuenca- Ecuador
1. Daft; L. (2008). citado por Cabrales S., O.; 2009 La Gerencia del Talento Humano bajo la Perspectiva de la Condición Humana, Universidad Militar Nueva Granada, vol.17 no.1 Bogotá,.
10. Delgado J.M., (s/a) Gestión del Talento Humano como Herramienta de Competitividad en las Empresas.
11. Dutschke, G., (2013) Factores Condicionantes de Felicidad Organizacional. Estudio Exploratorio de la Realidad en Portugal. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 1 (2013). Páginas: 21 - 43
12. Fajardo (2005) citado por Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional

- en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 329-349 pp.
13. Fernández, I. (2008). Competencias personales para el alto desempeño. *Psicología Organizacional Humana*, 1.
 14. Fernandez 2001, citado por Veras, M., & Cuello, C., (2005). Prácticas de Gestión Humana en la Republica Dominicana. (pp.14-15-16). Universidad Intec, Instituto Tecnológico de Santo Domingo. República Dominicana, Santo Domingo.
 15. Fisher, C. (2010): "Happiness at Work", *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, pp. 384-412.
 16. González R. s/s Las Personas y La Competitividad. *Mejoramiento Continuo del Desempeño*.
 17. Guizar (2008) citado por Núñez R. J. E., Sánchez G. J., (2011) De la administración del recurso humano a la gestión del Talento Humano, Universidad del Mar. Campus Huatulco.
 18. Harvey et ál. (2001) citado en Calderón G., Cuartas J. y Milena C., 2009, *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana.
 19. Hays, *Recruiting experts worldwide*, 2015, *Talento: La verdadera Energía en la que México debe invertir*.
 20. Herrera, M.,H.,E. (2012), *Administración de recursos humanos versus gestión del talento humano*.
 21. Jericó, P; (2008); *La Nueva Gestión Del Talento, Construyendo Compromisos*, Pearson Educación, S.A, Madrid, España.
 22. Kanahuati G., 2015, Hays, *Recruiting experts worldwide*, *Talento: La verdadera Energía en la que México debe invertir*.
 23. Koontz y O'donnell. (1991) *Curso de Administración Moderna*. Editorial Mc Graw Hill.
 24. Laursen (2002) citado por C., Cruz J., Sousa E., *Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación*, 2009, *Knowledge Sharing: Enablers and Its Influence on Innovation*.

25. McGregor, D. M. (1960). La teoría xy la Teoría y. Untrefvirtual. edu. ar.
26. Mejía, A.; Montoya, A., (2010) Capacitación integral del talento humano por competencias, orientada hacia la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo, Cali (Colombia), Universidad
27. Merlano, A. (1983). Motivación y productividad. *Revista Administración de Personal, Acario de Medellín, Vol. 3, No. 8, 3.er trimestre.*
28. Montenegro, A. Ignacio A. (2005.) Aprendizaje y desarrollo de las competencias. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
29. Nicholson (1990) citado por C., Cruz J., Sousa E., Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación, 2009, Knowledge
30. Oliveira, D. S,R. (2002) Teorías de la Administración. International Thomson Editores, S.A. México D.F. Pág. 7 – 9.
31. Pardo, M., L.P; 2013; Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales a.c. (Barquisimeto - Venezuela) issn: 2244-8330 - depósito legal: ppi201002la3492 – pardo Martínez, luz patricia – gestión del talento humano / management of human talent /
32. Pereira, L. C. (2001). Reforma de la nueva gestión pública: ahora en la agenda de américa latina, sin embargo... Río de Janeiro, Brasil: International Journal of Political Studies.
33. Perrow, C., (1990) Sociología de las organizaciones. Me Graw Hill, Madrid, pág. 64.
34. Pérez S. L. F., 2014 Talento humano vs Recursos humanos
35. Remetería, A. (2008). Veamos ahora el concepto de gestión
36. Reyes Ponce, A. , (2004) Administración Moderna, pág. 2
37. Salazar C. O., (2009) La Gerencia Del Talento Humano bajo la perspectiva de la condición humana., Vol.VXII, (p. 163)
38. Senge, M.P. (2007) La quinta disciplina el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Gránica, México, 490 pp.
39. Siliceo, A. (1997) Capacitación y Desarrollo de Personal.

40. Spencer y Spencer citador por Alles, M.(2010) Nuevo Enfoque Diccionario de preguntas, Tomo II Granica,
41. Tripier (2002) citado por Arce, C., B., Sanchez, S.,R, y Ramírez, J.,J., 2016, Estrategias competitivas, organizacionales con responsabilidad social, Ed. MaJoMa, México
42. Ulrich, D., citado en: Vidal V., R., (2005/) “La Gestión Humana: Motor de la Competitividad en América Latina”
43. Veras, M., & Cuello, C., (2005). Prácticas de Gestión Humana en la Republica Dominicana. (pp.14-15-16). Universidad Intec, Instituto Tecnológico de Santo Domingo. República Dominicana, Santo Domingo.
44. Zegarra, D.; 1998; Evaluación y Control del Personal.

Cibergrafía

2. Alto Nivel (2010)
Recuperado de:<http://www.altonivel.com.mx/5986-empleados-desmotivados-senal-de-renuncia/>
3. Alvin, G.; 2014, Management
Recuperado de: <http://managementumsa.blogspot.mx/2014/03/welcome.html>
4. Antúnez y Garín (2002) citador por Perozo, E, 2006, Pensamiento Estratégico Y Gestión del Talento Humano en gerentes corporativos;
Recuperado de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/520/1274>
5. Baker, Greenberg y Hemingway citados por Dutschke, G., 2013; Factores condicionantes de felicidad organizacional. estudio exploratorio de la realidad en Portugal, Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 1.
Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5089645.pdf>

6. Bass 1985, citado por Pariente F., J., L: (s/a). Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo, Recuperado de :
https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/algunas_reflexiones.pdf
7. Bedodo, V. y Giglio, C., 2006, Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. Universidad de Chile, Facultad de ciencias sociales, Santiago-Chile. Recuperado de:
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf?sequence=1>
8. Brito A. P. M., (2013) Buena gestión del talento humano, Empelados Felices Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/16/buena-gestion-del-talento-humano-empelados-felices/>
9. Cabrales S., O.; 2009 La Gerencia del Talento Humano bajo la Perspectiva de la Condición Humana, Universidad Militar Nueva Granada, vol.17 no.1 Bogotá,
Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n1/v17n1a11.pdf>
10. Castañeda R., I., D, y Zuluaga C.,A., 2014, Gestión del talento humano en las instituciones educativas y calidad de la educación, universidad católica de Manizales. Recuperado de:
<http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/830/Alexander%20Zuluaga%20Collazos.pdf?sequence=1>
11. Cathy Benko citada por Fernández, E., 2014, Lanzaderas de empleo con firma, Recuperado de: <https://theworkroom20.wordpress.com/tag/deloitte/>
12. Corichi, G., A. Hernandez y Garcia; (s/a), El Clima Organizacional: Un Factor Clave de Éxito, que debe Evaluarse de manera permanente en las Empresas, Ensayo, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado de: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>
13. Coste, R., E., García, E., D., Rivero, Q., L., M., (S/A), Teoría “X” y Teoría “Y” de Douglas McGregor, Universidad Simón Bolívar, República Bolivariana de Venezuela.
Recuperado de: <http://prof.usb.ve/lcolmen/Trabajo-Grupo2-seccion-02.pdf>

14. Daena: International Journal of Good Conscience. 4(2): 145-159. Septiembre 2009. ISSN 1870-557X. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%20145-159.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%20145-159.pdf)
15. Deloitte University Press (2016), Tendencias Globales en Capital Humano 2016. La nueva organización: un diseño diferente. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016_PA_CapitalHumanoTrends_Esp.pdf
16. Díaz, J;y Márquez, J; (2005). Formación del recurso humano: visión tradicional y visión por competencias. Omnia, Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711204>
17. Duarte, C.,O; 2014, Gerencia del Talento Humano, Recuperado de: <http://duartecamachoorlando.blogspot.mx/2014/05/importancia-del-talento-humano-la.html>
18. Frank MacIntyre citado por Brito A. P. M., (2013) Buena gestión del talento humano, Empleados Felices
Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/16/buena-gestion-del-talento-humano-empeados-felices/>
19. Great Place to Work, 2017; Recuperado de: <http://www.greatplacetowork.com.mx/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>
20. Hede (2001) citado por Méndez, A.,G., 2015, Resistencia al cambio organizacional, el reto para los líderes actuales en entidades públicas en Colombia, universidad militar nueva Granada, Bogotá. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13949/2/RESISTENCIA%20AL%20CAMBIO%20ORGANIZACIONAL%20DEICY%20MENDEZ%20-%206501739.pdf>
21. Hitt (2006) y Stoner J. y Freman R.(1995) citados por Velázquez D., 2013, Conceptos de Administración según algunos Autores. <https://es.scribd.com/doc/123652507/Conceptos-de-Administracion-segun-algunos-Autores>

22. Jackson & Schuller, 1990; Rothwell, 1994; Kristof, 1996 citados por García-Muina F., E.; y Alonso A., 2014, La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave
, IC, 2014 – 10(5): 1003-1025 – Online ISSN: 1697-9818 – Print ISSN: 2014-3214 <http://dx.doi.org/10.3926/ic.518>
23. Judge y Erez citados por Moccia, S; (2016). Felicidad en el Trabajo. Papeles del Psicólogo, 37() 143-151. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77846055007>
24. Kashadan, Biswas-Diener citados por Moccia, S; (2016). Felicidad en el Trabajo. Papeles del Psicólogo, 37() 143-151. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77846055007>
25. Lomelí, C., 2015, Talento, el motor de la estrategia en los negocios, Forbes México, Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/talento-el-motor-de-la-estrategia-en-los-negocios/>
26. Mejía-Giraldo A., Bravo-Castillo M., Montoya-Serrano A., El factor del Talento Humano en las organizaciones, 2013, Universidad de San Buenaventura. Cali, Colombia. versión On-line ISSN 1815-5936. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002
27. Pineda F.,K. (2016) La marca de la lealtad humana, strategy, technology & society vol. 2 Recuperado de <http://ijsts.org/index.php/STS3/article/view/6/13>
28. Pymes y Autonomos, 2011, Administrar, organizar, dirigir, gestionar, ... parecido pero no es lo mismo, Recuperado de: <https://www.pymesyautonomos.com/management/administrar-organizar-dirigir-gestionar-parecido-pero-no-es-lo-mismo>
29. Perez de M., I.; BUSTAMANTE, S.; GARCÍA, B. y Pinto I., T.(2007). Tecnología, relaciones interculturales en la formación del talento humano en un entorno multicultural. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90470207>
30. Prieto B. P.G, (2013) Modelo de Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal, Universidad de Medellín, Colombia,

- Facultad de ciencias Económicas y Administrativas. Recuperado de:
<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
31. Rodríguez, E.,; 2016, Gestión del Talento Humano, Recuperado de:
http://eilynyosa.blogspot.mx/2016_06_01_archive.html
 32. Santana,C.;2013, Las ventajas de gestionar el Talento Humano, Recuperado de:<http://blog.acsendo.com/las-ventajas-de-gestionar-el-talento-humano/>
 33. Schiemann (1995) citado por Méndez, A.,G., 2015, Resistencia al cambio organizacional, el reto para los líderes actuales en entidades públicas en Colombia, universidad militar nueva Granada, Bogotá. Recuperado de:
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13949/2/RESISTENCIA%20AL%20CAMBIO%20ORGANIZACIONAL%20DEICY%20MENDEZ%20-%2006501739.pdf>
 34. Solano P.L.; 2008, En 2020, la depresión será la segunda causa de incapacidad en el mundo: OMS; La Jornada. Recuperado de:
<http://www.jornada.unam.mx/2008/12/28/index.php?section=sociedad&articulo=034n1soc>
 35. Sumanar, citado por Prieto B. P.G, (2013) Modelo de Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal, Universidad de Medellín, Colombia, Facultad de ciencias Económicas y Administrativas. Recuperado de:
<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
 36. UFG,(s/a), Repositorio Institucional, Recuperado de:
<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6868/3/687.16-R621p-Capitulo%20II.pdf>

37. Unanue W., 2012, La felicidad de quién Elige Vivir Sano, Universidad Adolfo Ibáñez, Columnas de Opinión, Recuperado de:<http://www.uai.cl/columnas-de-opinion/la-felicidad-de-quien-elige-vivir-sano>
38. <http://google.over-blog.es/article-28524229.html> Vásquez A. 2009, Gestión de Talento Humano.
39. Velázquez D., 2013, Conceptos de Administración según algunos Autores. <https://es.scribd.com/doc/123652507/Conceptos-de-Administracion-segun-algunos-Autores>
40. Vera Vera E. P., (2015-2016) La Gestión por Competencias y su Incidencia en el desempeño laboral del Talento Humano del banco Guayaquil Agencia Portoviejo, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Manabí Ecuador. <http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/503/1/LA%20GESTION%20POR%20COMPETENCIAS%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPEÑO%20LABORAL%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20DEL%20BANCO%20GUAYAQUIL%20AGENCIA%20PORTOVIEJO.pdf>
41. Villacís D., E.M; 2016, Modelo de Gestión de Talento Humano para “Hostal B&B la casa del Molino Blanco Backpackers” del cantón baños de agua santa provincia de Tungurahua y la atención al cliente, Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato- Ecuador. Recuperado de:<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5651/1/TUAEXCOM ADS001-2017.pdf>
42. Wright y Sherman citados en Bayo y Merino (2002) citados por Balbuena, M., L.; 2013, La dinámica funcional del auxiliar de recursos humanos, universidad nacional autónoma de México, facultad de estudios superiores Cuautitlán, Cuautitlán Izcalli, Edo. Méx. Recuperado de: <http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/606.pdf>
43. Zambrano, H., 2015, Programa de Gestión del Talento Humano para el Departamento de Admisión y Estadística del iess Babahoyo, Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES, <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1086/1/TUB ADM005-2015.pdf>