

# GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Título: Gestión del talento humano

Autores: Franz Jhonn Vargas Guzmán  
Willian Choy Reátegui  
Karen Reategui Villacorta  
Carlos Daniel Rosales Bardalez  
Cesar Augusto Alejandria Castro  
Gustavo Ramírez Moreno  
Gustavo Ramírez García  
Raimundo Ishuiza Tapullima  
Jessica Del Pilar Cabel Ramirez

Editor:  
Franz Jhonn Vargas Guzmán  
Jr. Perú 1525 – Tarapoto – San Martín

1a. edición – agosto 2023

Depósito Legal N° 2023 - 07815

## **Dedicatoria**

Queremos dedicar este logro a nuestros padres, quienes con gran esfuerzo, amor y dedicación me dieron la oportunidad de llegar hasta aquí. Un punto de partida en el cual iniciare un camino en el que creceré profesionalmente como tanto soñamos.

# INDICE

INDICE.....	4
Índice cuadros.....	9
Índice de figuras .....	10
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPITULO I. ENTORNO COMPETITIVO .....	15
1.1. Introducción.....	16
1.2. Globalización.....	18
1.2.1. Definición.....	18
1.2.2. Implicaciones de la globalización.....	20
1.2.3. Impacto de la globalización en las empresas.....	24
1.3. Entorno competitivo. ....	29
1.3.1. Definición.....	29
1.3.2. Definición de competitividad .....	31
1.3.3. Ventajas competitivas.....	32
1.3.4. Los empleados con ventaja competitiva.....	35
1.4. Caso práctico.....	44
CAPITULO II. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	45
2.1. Introducción.....	46
2.2. Evolución de la función administrativa de recursos humanos.....	47

2.2.1.	Conceptos de administración de personal .....	49
2.2.2.	Conceptos de recursos humanos.....	50
2.2.3.	Etapas de los recursos humanos .....	51
2.3.	Gestión del recurso humano.....	54
2.3.1.	Definiciones.....	54
2.3.2.	Objetivos.....	56
2.3.3.	Importancia.....	57
2.3.4.	Funciones que desempeña en la actualidad los recursos humanos.....	58
2.4.	Nueva tendencia de los recursos humanos: Outsourcing.....	62
2.4.1.	Concepto de Outsourcing .....	62
2.4.2.	Outsourcing de Recursos humanos.....	63
2.4.3.	Ventajas del Outsourcing.....	64
2.4.4.	Desventajas del Outsourcing .....	65
2.4.5.	Importancia de externalizar los servicios de RRHH .....	66
2.5.	Caso práctico.....	70
CAPITULO III.SISTEMA DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS .....		73
3.1.	Introducción .....	74
3.2.	Sistema de gestión.....	75
3.2.1.	Conceptos .....	75
3.2.2.	La empresa como sistema.....	76
3.2.3.	Organización y recursos humanos.....	77

3.3.	Gestión de Recursos Humanos como sistema.....	82
3.3.1.	Definición .....	82
3.3.2.	Objetivos de la gestión de recursos humanos .....	84
3.3.3.	Procesos administrativos .....	85
3.4.	Dimensiones de la gestión del talento humano .....	89
3.4.1.	Reclutamiento .....	89
3.4.2.	Selección.....	90
3.4.3.	Capacitación .....	90
3.4.4.	Recompensa.....	91
3.4.5.	Evaluación del desempeño .....	92
3.5.	Caso práctico.....	94
CAPITULO IV.MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....		95
4.1.	Introducción .....	96
4.2.	Modelo de Beer y colaboradores (1990).....	98
4.3.	Modelo de Harper y Lynch (1992) .....	99
4.4.	Modelo de Modelo de CIDEC y Modelo de Bustillo de 1994.....	101
4.5.	Modelo de Werther y Davis (1996) .....	103
4.6.	Modelo de Zayas (1996) .....	105
4.7.	Modelo de Idalberto Chiavenato (2002) .....	107
4.8.	Modelo de GTH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005). 110	
4.9.	Modelo de Gestión en Línea o Staff .....	113

4.10.	Modelo de Gestión por Competencias .....	114
4.11.	Modelo de Gestión basado en el Talento .....	116
4.12.	Modelo integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano –Innovación ... .....	119
4.13.	Caso práctico .....	123
<b>CAPITULO V. GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SELECCIÓN DE PERSONAL.</b>		<b>124</b>
5.1.	Introducción .....	125
4.14.	Gestión por competencias .....	126
4.14.1.	Conceptos.....	126
4.14.2.	Competencias.....	127
4.14.3.	Objetivos de la gestión por competencias.....	128
4.14.4.	Características de la gestión por competencias.....	129
4.15.	Aplicaciones de las políticas .....	132
4.15.1.	Selección del personal.....	133
4.15.2.	Formación y desarrollo .....	135
4.15.3.	Evaluación del desempeño.....	139
4.15.4.	Evaluación 360° .....	142
4.15.5.	Análisis del potencial.....	144
4.15.6.	Diseño organizativo .....	145
4.15.7.	Política retributiva.....	146
4.15.8.	Planes de carrera y sucesión .....	148
4.16.	Caso práctico .....	152

CAPÍTULO VI COMPENSACIÓN Y REMUNERACION LABORAL.....	153
6.1. Introducción .....	154
6.2. El sistema de compensación laboral .....	156
6.2.1. Gestión de compensación laboral .....	159
6.2.2. Componentes de un sistema de compensación total.....	161
6.2. Remuneración .....	164
6.2.1. Conceptos .....	164
6.2.2. Factores que influyen en los niveles de remuneración .....	165
6.2.3. Salario .....	168
6.2.4. Criterios para preparar un plan de remuneración .....	173
6.2.5. Administración de salarios .....	181
6.3. Programa de incentivos.....	183
6.3.1. Recompensas y sanciones.....	183
6.3.2. Incentivos vinculados al desempeño .....	184
6.3.3. El reconocimiento social y la estimulación laboral .....	187
6.4. Teorías motivacionales relativas al trabajo.....	189
6.4.1. Motivación del logro .....	189
6.4.2. Diseño de un sistema de pagos.....	191
6.5. Caso práctico.....	192
BIBLIOGRAFIA .....	193

## Índice cuadros

Cuadro 1. Conceptos de administración del personal.....	50
Cuadro 2. Conceptos de administración de recursos humanos .....	51
Cuadro 3. Tendencias de la política retributiva.....	147
Cuadro 4. Objetivos de la empresa.....	149
Cuadro 5. Objetivos del trabajador.....	150
Cuadro 6. Tipos de salario.....	171

## Índice de figuras

Figura 1. Características de los recursos humanos .....	34
Figura 2. Los recursos humanos y la generación de ventaja competitiva .....	37
Figura 3. Características del personal competitivo.....	40
Figura 4. Evolución de la función de administración de Recursos Humanos .....	48
Figura 5. Evolución de la gestión de personas .....	55
Figura 6. Posición tradicional en la estructura de los Recursos Humanos .....	58
Figura 7. Posición actual en la estructura de los Recursos Humanos.....	59
Figura 8. Sistema de recursos humanos .....	83
Figura 9. Ciclo administrativo o fases del proceso administrativo .....	86
Figura 10. Modelo de Beer y colaboradores.....	98
Figura 11. Modelo de Beer modificado por Cuesta.....	99
Figura 12. Modelo de Harper y Lynch .....	101
Figura 13. Modelo de Werther y Davis .....	104
Figura 14. Modelo de Zayas .....	107
Figura 15. Modelo de Idalberto Chiavenato.....	109
Figura 16. Modelo de GTH de diagnóstico, Proyección y Control (DPC) .....	112
Figura 17. Modelo de gestión basado en el talento .....	118
Figura 18. Modelo integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano .....	121
Figura 19. Gestión integral .....	127
Figura 20. Cadena de valor a partir de las personas .....	131
Figura 21. Características que garantizan el éxito.....	131
Figura 22. Gestión integrada de recursos humanos basado en competencias .....	133
Figura 23. Procesos de selección.....	134
Figura 24. Ciclo de gestión del conocimiento .....	137

Figura 25. Modelo de aprendizaje de Nonaka y Takeuchi .....	139
Figura 26. Flujograma del procedimiento de evaluación .....	141
Figura 27. Aspectos clave para el éxito de evaluación de desempeño .....	142
Figura 28. Evaluación 360° .....	144
Figura 29. Análisis del potencial .....	145
Figura 30. Esquema tradicional y moderno del proceso de compensación.....	158
Figura 31. Esquema tradicional y moderno del proceso de compensación.....	159
Figura 32. Componentes de un sistema de compensación total .....	163
Figura 33. Los tres componentes de remuneración total .....	165
Figura 34. Composición del salario.....	172
Figura 35. Criterios para definir la preparación de un plan de remuneración .....	180
Figura 36. Los fundamentos de la administración de salarios.....	182

## INTRODUCCIÓN

Hoy más que nunca, las organizaciones enfrentan cambios fuertes y continuos en temas culturales, sociales, tecnológicos, políticos, ambientales y nuevas regularizaciones; por ello, es vital en el entorno empresarial tomar decisiones correctas para adecuarse a este ambiente complejo e imprevisible, por ese motivo hoy en días las empresas tienen en cuenta la importancia de contratar a sus trabajadores en base de su potencial y no sólo en su experiencia, de esta manera facilitar una capacitación adecuada para aplicar estrategias en relación a programas que fomenten el rendimiento y desarrollo de su habilidades en su área de trabajo, a este proceso, se le identifica administración estratégica, también se le identifica como la ciencia y el arte de aplicar métodos estratégicos en las organizaciones para garantizar el logro de sus objetivos.

Por otro lado, las empresas en el área de Gestión Humana deben impulsar procesos de cambio, generar ventajas competitivas sostenibles, y ser parte de la labor de responsabilidad social de estas, de tal manera que contribuyan en mejorar el nivel de imagen empresarial, lo cual les permita adecuarse a las exigencias del entorno cambiante en que desarrollan sus actividades, ya sea sector público o privado.

En relación con el párrafo anterior, se identifica la importancia de los responsables que están a cargo del área de gestión humana o similar a está, por tal razón deben desarrollar o evidenciar las habilidades principales como una visión corporativa cómo también haber participado en capacitaciones que fomenten a una formación integral para el desarrollo de las competencias actuales en cuanto a la gerencia de los recursos humanos, de modo que puedan fortalecer y afianzar en cuanto al desarrollo de la gestión humana, en otras palabras,

esta se basa en adquirir resultados eficaces con el apoyo de los trabajadores de esa manera las organizaciones logren óptimos resultados en base a un enfoque humano cómo también una buena rentabilidad de la empresa.

Para que las empresas, tengan la posibilidad de identificar, reclutar, ejecutar y retener a los colaboradores y gerentes con mayor capacidad brindándoles un “seguro de vida”; con la finalidad de que se desarrollen productos o servicios con un valor diferencial, por medio del capital intelectual e humano, debido que, la mayor ventaja de las empresas es el ser humano que constituyen los distintos niveles, donde la gestión humana tiene como objetivo principal el mantenimiento y mejora de la comunicación que se da entre los trabajadores y los directivos de la organización.

En la presente guía de estudio, usted encontrará los nuevos enfoques en la gestión del talento humano en las diferentes empresas, por medio de los siguientes capítulos.

En el primer capítulo, *entorno competitivo*, se exponen definiciones referentes a la globalización y al entorno competitivo; asimismo, se da a conocer las implicancias que trae consigo la globalización en el entorno competitivo de las entidades. Además, se detalla las ventajas competitivas que alcanzan las empresas si administran adecuadamente sus recursos humanos, es decir, los trabajadores son un elemento indispensables para las organizaciones ya que por medio de estos las entidades logran alcanzar una ventaja contra sus competidores, dentro del mercado globalizado:

En el segundo capítulo, *evolución de la gestión de recursos humanos*,

En tercer capítulo *sistema de gestión de las personas*,

En el cuarto capítulo, *modelos de gestión del talento humano*,

En el quinto capítulo, *gestión por competencias y selección del personal*,

En el sexto capítulo, *compensación y remuneración laboral*,

El libro concluye con algunas referencias bibliográficas de autores considerados en la descripción de cada uno de los capítulos. Además, en la parte final se ha diseñado un formato de evaluación la gestión del talento humano.

**CAPITULO I.**  
**ENTORNO COMPETITIVO**

## 1.1. Introducción

Hoy en día, las organizaciones están inmersas en una sociedad muy competitiva cómo también globalizado, por ello es importante que hayan personas que adquieran información sobre lo que sucede en su contexto de ese modo logren prevenir de alguna manera las consecuencias que traigan estos sucesos; además, de poder analizar a la competencia para diseñar estrategias que le brindan una ventaja competitiva sobre estas entidades por ese motivo la gestión humana cumple un rol muy importante para una buena administración.

Las estrategias deben dar respuesta a la situación que enfrenta la empresa y el mercado en general; es decir, estos enfoques estratégicos no emergen de la nada; por lo tanto, deben tener la capacidad de predecir los eventos y tendencias que van a ocurrir a mediano y largo plazo. Asimismo, es conveniente destacar que las compañías no tienen un control total y directo de los factores y segmentos del ambiente, es por ello, que en muchas ocasiones tanto el éxito como el fracaso en ocasiones depende del conocimiento pertinente con la que cuentan para tener la facilidad de anticiparse a ello, con el propósito de seleccionar una estrategia efectiva que se adecue a sus objetivos y pueda llevarlas por el camino adecuado.

No hay duda, de que las compañías no tienen el control absoluto de los elementos o situación de su alrededor, como es el caso de sus competidores, clientela, proveedores, tecnología, sistema bancario, gobierno, economía, cultura, entre otros. Dado que, esto pueden tener una repercusión directa e indirecta en la administración en general de la empresa; del mismo modo, pueden afianzar en estas oportunidades laborales o de

negocio, como también puede propiciar efectos colaterales. En función a los mencionado, es muy importante considerar los factores internos y externos que componen a la empresa, por ese motivo la evaluación del personal también es un importante para la rentabilidad de la organización.

Las organizaciones apoyan su competitividad en el mercado con sus colaboradores que aporten valor; porque gracias al trabajo colaborativo ente gerentes- colaboradores logran buscar estrategias eficaces para el mantenimiento de la empresa en el mercado, ya que este proceso se convierte en una herramienta intangible, sin embargo en el conocimiento, la manera como se sienten y comportan son de gran utilidad para pronosticar inclusive el rendimiento financiero cómo también para el logro de metas.

En este apartado, buscamos dar a conocer cuales son los factores que influyen significativamente en la estrategia de las compañías, específicamente en el ámbito de ventajas competitivas y que usted debe tener en cuenta al momento de tomar decisiones estratégicas en su empresa.

## **1.2. Globalización**

### **1.2.1. Definición**

Para tener un mayor entendimiento de lo que es el entorno competitivo, primero vamos a definir y conocer sobre la importancia que tiene la globalización en las empresas a través de ello, consolidar los conocimientos del tema a tratar, como también hace referencia al crecimiento de la economía del mundo, en particular por medio del comercio y los flujos financieros, De acuerdo con ello, Bonilla (2021) infiere que es el fenómeno que se fue expandiendo y profundizando posterior a la segunda guerra mundial a mitad en el siglo XX ya que en la actualidad esta obtiene mayor fuerza por la creciente integración de las economías a nivel mundial mediante el comercio y flujos financieros; en muchas ocasiones hacen referencia al desplazamiento de personas o trabajadores, e intercambiar conocimiento por medios tecnológicos a través de las fronteras, cabe mencionar que la globalización también está compuesto por diferentes factores como culturales, políticos y ambientales.

Asimismo, la Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa (2013) lo señala como la integración económica de los diferentes naciones como resultado de la liberación como también el incremento de la cantidad y variedad de comercio de bienes y servicios a nivel internacional; la reducción de los precios de transporte, la intensificación de la penetración internacional del capital, la enorme expansión del capital de trabajo y la acelerada propagación de los medios, por ello hoy en día existes factores de producción como el trabajo, la capital y la tecnología que influyen en el desarrollo del país.

Según, Zaruma (2020) postula que se define como la variedad de diversos cambios tanto, culturales, económicos, políticos, sociales y entornos socioeconómicos, facilitando la cooperación internacional referente a las actividades comerciales como también sobre los flujos de capital, los avances en el transporte y el uso de las nuevas tecnologías de la información, la comunicación, cómo la tecnología satelital y el internet, por ese motivo la globalización cada vez es identificada como la integración económica en diferentes naciones.

Por lo tanto, Aguirre (2018) menciona que la globalización es un termino muy empleado por diferentes medios de comunicación, hablados y escritos, por ejemplo en instituciones educativas, en el medio empresarial, gobiernos, entre otros y es utilizada con gran interés por las mismas. Por ese motivo el interés que presentan por la “globalización” aparece a causa de la invasión de los diversos productos extranjeros que tienen menor precio en el mercado, y en muchas ocasiones con mejor calidad que los fabricados o producido dentro del país, lo cual causaría el cierre de organizaciones locales, por ende, desempleo y bajos ingresos económicos. Sin embargo, hay quienes ven a este hecho como un signo de progreso y crecimiento que les da la facultad de acceder de manera inmediata a gran cantidad de productos y servicios, incrementando su bienestar en general, por ende la globalización está relacionada con el desarrollado del capitalismo “sistema económico” porque esta a incrementado significativamente el nivel de vida de todo el mundo generando diversos beneficios para el desarrollo de los diferentes países como también va disminuyendo la brecha que aún presentan los ricos y los pobres.

No importa la definición que decidamos adoptar, en el contexto actual, la globalización tiene una gran repercusión en casi todas las facetas primordiales de la vida y en las organizaciones sociales; es decir, la globalización está en todas partes, teniendo puntos negativos como positivos. Por cuanto, muchos Estados han incluido sistemas económicos de libre mercado, permitiendo de esa manera incrementar su potencial productivo y generando una nueva visión de la oportunidad para la comercialización e inversión en el contexto internacional.

### **1.2.2. Implicaciones de la globalización**

a. Beneficios: la globalización trae consigo diversos beneficios que afectan a los diferentes contextos, de modo que se mencionan los principales beneficios que ofrece esta. (Fiestas, 2019):

- ✓ La globalización favorece en el desarrollo del comercio internacional la misma que da la posibilidad de dinamizar la economía y la tecnología.
- ✓ La globalización impulsa la libertad financiera, hoy en días, las normativas proteccionistas y restricciones establecidas por los estados termina dando paso ante contundente fluctuación de los mercados.
- ✓ La globalización impulsa las competencias, incrementa la calidad de vida de los ciudadanos de las diferentes naciones, como también la productividad de la empresa, puesto que a competencia es considerada como un factor ventajoso y de provecho, fomenta la mayor creatividad e innovación, como también mejora en la extensión de la

comunicación porque la globalización ayuda a las personas a contactarse de diferentes áreas en tiempo real.

- ✓ Seguidamente se menciona otro de los beneficios que trae consigo la globalización es la accesibilidad al capital extranjero, mercados de exportación e importación global, y a tecnología de última generación; de manera paralela, les da la oportunidad a los países menos desarrollados terminar con el monopolio de bienes o productos del hogar que no brindan ningún beneficio. Sin embargo, estos monopolios no son del todo malos, puesto que favorecen un porcentaje de la población que son excluidos del sistema por sus altos costos y bajos ingresos salariales.
- ✓ La apertura de las fronteras es de gran beneficio para las organizaciones que brindar otras alternativas de desarrollo a las que posee el comercio local; es decir, la expansión del mercado es una alternativa de crecimiento.
- ✓ Favorecen el acceso fácil de la cultura extranjera , es decir permite a las personas a probar comidas, música y arte de diferentes partes del mundo gracias a la libre circulación por el mundo , por ejemplo, una persona puede pedir una comida china mientras escucha una música de una banda muy conocida de india cómo también puede disfrutar de la película japonesa más reciente.

- b. Riesgos: Es importante conocer las implicaciones menos beneficiosas, en especial para el factor económico (Debeljuh & Jauregui, 2017).
- ✓ Disconformidad de la competencia de los mercados extranjeros, por la disminución de los costos referente al transporte, los medios de comunicación y las transferencias tecnológicas. Esto se debe principalmente a la gran cantidad de competencia los cual ocasiona, escases de recursos y la saturación de los mercados, esto poniendo peligro la estabilidad de las organizaciones, por ese motivo es importante la evaluación de los bienes y servicios que ofrece la entidad.
  - ✓ Incertidumbre que genera la evolución de las fuentes de aprovisionamiento de las mercaderías por el incremento de los costos del mercado internacional, ante los distintos tipos de cambios. Esto último, es sustancial para que las empresas tengan en consideración las consecuencias que trae consigo la nueva economía con la finalidad de que se pueda tomar excelentes decisiones referentes al valor monetario.
  - ✓ Riesgos concernientes a la política; por cuanto se refiere a la inestabilidad de los gobiernos nacionales por guerreras entre países, lo cual pone en riesgo las inversiones y causa incertidumbre por las modificaciones repentinas que puedan ocurrir.

- c. Estandarización de los mercados: Según Grajales & Osorno (2019) la tecnología y los medios de comunicación hicieron que hoy en día el mundo se ve pequeño, de manera que casi todos en el mundo quieren las cosas observadas y experimentadas, o simplemente las que han escuchado mediante publicidad por televisión, internet u otros medios de comunicación. por esa razón, se origina los mercados globales para comercializar productos de consumo masivo y estandarizados a nivel internacional, los mismos que son segmentados según los requerimientos de la demanda.

Por lo tanto, es relevante que las entidades estén conformadas con un gran equipo de trabajo y tecnología para que pueda cubrir con los requerimientos de la demanda; asimismo, para tener un mayor número de ventas es vital que trabajen en campañas de marketing que les garantice el control y sobre todo el posicionamiento de la compañía.

- d. Visión global: La dinámica global es un proceso que trasciende a través de la historia y que se incorpora a las economías de todos los países ya sea que estas sean iguales o no; el mismo mercado impone que las organizaciones sean parte de esta dinámica global de grandes cambios; no obstante, estos cambios no son un impedimento, estos dan respuesta al libre mercado. Como sostiene Ramos (2022) lo único que necesitan los mercados es que tengan una adecuada coordinación de sus operaciones financieras en un medio que les dé la posibilidad de tener estabilidad económica y fiscal.

### **1.2.3. Impacto de la globalización en las empresas**

En el entorno económico, la globalización se centra en la convicción de la autorregulación de los mercados, por cuanto, se ha creado la libertad económica donde se evidencia aparentemente que mejoro los niveles de vida toda la población a nivel mundial, incluyendo términos que este relacionada concernientes a las personas que tienes bajos recursos con los que no presentan necesidades, por ello la globalización ha contribuido grandemente en el desarrollo social de las organizaciones. (Bonilla, 2021).

La globalización , por medio de las fluctuaciones en la capital de inversión, está relacionada con el crecimiento del comercio internacional y la venta mundial de bienes y servicios , las cuales cada vez más aceleran los procesos de descolocación y la externalización, por cuanto, las empresas tienen la posibilidad de beneficiarse de las pequeñas o micro empresas por el menor costo de la subcontratación, por ese motivo la globalización esta relacionada estrechamente con el estado del medio ambiente mundial, entre otros.

Por ello, las compañías pequeñas y medianas pueden encontrar que es difícil mantener a los recursos humanos y sobre todo garantizar los derechos laborales; sin embargo, no se puede culpar a las organizaciones trasnacionales por las violaciones a los derechos de la humanidad, porque están legalmente constituidas en un país y ejecutan sus operaciones en otro (Debeljuh & Jauregui, 2017).

En forma de conclusión, la globalización favorece en el crecimiento de la responsabilidad social de las compañías y se preocupa por el compromiso de los involucrados del gobierno, como de las entidades transnacionales por sus operaciones; en especial cuando están causando daños negativos al medio ambiente cómo también a los pobladores local, por ese motivo se considera la globalización como la revolución de los negocios. (Ramos, 2022). En la actualidad, se puede evidenciar que el incremento de las empresas que crean una normativa de conducta para sus actividades; así también la restricción de los consumidores ha conllevado que las entidades transnacionales integren en sus operaciones la responsabilidad social para cuidar su reputación e imagen.

Bajo ese enfoque, Flores & Flores (2021) sostienen que la globalización es un proceso dinámico que integra a los mercados laborales, tecnológicos y de capitales; el mismo que se viene desarrollando de manera constante al transcurrir de los años. Pues si remontamos en la historia, esta expresaría que al pasar del tiempo la humanidad ha buscado tener mayor conocimiento y descubrir nuevos mundos, lo cual nos ha dado la oportunidad de intercambiar información entre varias personas que están ubicadas geográficamente a kilómetros de distancia, y que gracias a la tecnología la comunicación es en tiempo real, sin embargo también menciona para mejorar eficazmente la globalización es recomendable empezar a aprender.

La globalización es la revolución del mundo de los negocios, y que no tiene una buena explotación, donde se pueden observar grandes lagunas de incertidumbre y desconocimiento, las organizaciones deben empezara

inmiscuirse en ese proceso y tengan la posibilidad de aprender más rápido (Fiestas, 2019). Es por eso, que la globalización recomienda que para que se cree este concepto, debemos de desarrollar un pensamiento global y olvidarnos que nos dividen fronteras y políticas para crear un pensamiento libre que nos conecte con culturas diferentes, teniendo como objetivo lograr una ventaja competitiva sustentable que favorezcan en el desarrollo de la sociedad y por consecuencia la permanencia de una empresa dentro del mercado.

Para Ducker, quien es considerado el padre de la Administración moderna, sostiene que para “desaprender los aprendido” y obtener nuevos conocimientos que brinde la facultad de ampliar las fronteras; es fundamental que la humanidad esté lista para todos los descubrimientos que le mismo hombre a creado y den ese gran salto para todos los adelantos tecnológicos que hoy en días estamos inmersos (Fiestas, 2019)

En el entorno actual el intercambio de bienes y servicios es algo tan cotidiano, donde la economía se ha sido la más afectada por la globalización, puesto que el dinero ha deja de valor único dentro de una comunidad para que intercambien únicamente productos, lo cual representaba un poder adquisitivo de toda la población, quiere decir que es la responsabilidad de pago que cuenta una compañía financiera considerando que la tanto las diversas exigencias de parte de los organismos ha aumentado drásticamente en las últimas décadas.

El rol que cumple las entidades a lo largo de la historia, es imposible que sigan con la mentalidad o el propósito de llegar solo a la esquina de su ciudad,

sino que tienen la oportunidad de pensar en grande, y que busquen ser los mejores del mercado, dado que la globalización ha reorientado la capacidad de las entidades a la calidad que estas produzca, por que en la actualmente estas deben planificar en grande si quieren presentan mejoras en el área donde se están desarrollando, como por ejemplo en años 80 el corporativo Toyota fue la compañía de automotriz en el puesto uno del mundo, ocasionado que Japón tenga una de las economías más sobresalientes y gane una posición y respeto a nivel internacional (Fiestas, 2019)

Tiempo atrás, la calidad no era un requisito importante para la comercialización de bienes o servicios, sino solo un paso en la fiscalización, lo que les permitía continuar en la dinámica operativa, con pocas decisiones tomadas por los empresarios, sin embargo el mercado actual es mucho más, está mucho más informados y menos dispuestos a pagar por mercancías de mala calidad ya que cuenta con mayor experiencia y conoce que estrategias son mas rentables para el mantenimiento de su empresa dentro del mercado.

Pueden existir muchas estrategias para ser parte de la globalización; no obstante, todas las áreas de una organización deben reinventarse para entra en este proceso, puesto que la globalización pone a todas las entidades a nivel global en línea; por lo tanto, para poder competir es importante ser capaces de reinventarse y adaptarse al medio en el que nos desarrollamos actualmente considerando las necesidades y intereses de la población actual.

Donde Philip Kotler quien es el padre del marketing, sostiene que la calidad junto con la publicidad son herramientas vitales para hacer frente la gran carrera del éxito de las organizaciones. Hoy en día no hay una entidad que no realice operaciones para su clientela, pese a que en muchas ocasiones estas lo olvidan y dirigen sus acciones únicamente a las ganancias financieras cómo también priorizan sus acciones sólo con el objetivo de tener una mejor posición económica dentro del mercado, dejando a un lado la necesidad fundamentales de su compradores.(Fiestas, 2019)

La globalización no justifica ni escatima estos actos de las organizaciones que se encuentran en diferentes áreas, dado que esta tiene como finalidad brindar calidad y atender a las necesidades de los clientes, para mejorar la competitividad en el mercado es necesario que dejen a un lado los monopolio u oligopolios. Por lo cual, no es necesario que las empresas estén físicamente presentes para competir; porque pueden realizar sus actividades desde un ordenador portátil desde la comodidad de su casa, ya que mientras más rápido empiezan a ejecutar sus estrategias, está más rápido logran desaprender para empezar de nuevo generando habilidades fundamentales para el desarrollo de la empresa.

Es por esa razón, que la globalización en el mundo empresarial es fundamental, y aunque aún no se ha aplicado de manera pertinente en las organizaciones, estas deben empezar a inmiscuirse más rápido en estos procesos, y generar la capacidad de adaptación, reinvención y toma de decisiones acertadas con profesionales capacitados para ello.

### **1.3. Entorno competitivo.**

#### **1.3.1. Definición**

Las compañías hoy en día enfrentan retos y cambios constantemente en los ámbitos políticos, sociales, culturales, económicos o ambientales; por lo cual se vuelve más relevante la toma de decisiones efectivas en los entornos empresariales para que tengan la facilidad de adecuarse a estos mediante la administración estratégica.

De acuerdo con ello, el entorno competitivo es la estructura del mercado que es el sistema competitivo y dinámico en que las compañías compiten; este sistema restringe las operaciones empresariales y las condiciones económicas que causan estragos o daños en el entorno competitivo (Bonilla, 2021). Por ende, este debe entenderse como el conjunto de elementos externos de las organizaciones que están estrictamente asociados con la ejecución de sus actividades financieras dentro de un territorio.

Es por ello, que un ambiente adecuado para la competitividad sobresale por impulsar infraestructuras básicas, apropiada formación del personal que labora dentro de estas y sus procesos innovadores efectivos. Estos factores, son los que van a proporcionar la facilidad de trabajo articulado del personal que intervienen en el contexto empresarial; que son los proveedores, competidores y cliente.

Por lo tanto, una compañía competitiva es la que crea sus productos pensando en sus consumidores finales, con la fiabilidad y la duración detallada, con adecuados servicios estimadas en el mercado, cuentan con la calidad certificada,

sus precios son acordes con el mercado, brindan los servicios en el tiempo pactado; asimismo, tienen una gran capacidad de innovación y la tecnología les permite ser visibles en el mercado.

Para que una entidad tenga una ventaja competitiva, debe estar en constante vigilancia referente a los cambios que trae consigo la sociedad actual, donde sus estrategias no sean afectadas cuando ocurra algún acontecimiento a su alrededor (Mancheno & Albán, 2019). El entorno se caracteriza por los tres atributos:

- ✓ **Dinamicidad del entorno actual:** Se refiere a la relevancia de la velocidad de los cambios que sucede en el contexto actual; así también se puede considerar a la capacidad de las empresas para renovarse y adaptarse de manera rápida al ambiente turbulento.
- ✓ **Discontinuidad:** Es la manera en que los elementos del entorno se vienen conduciendo en las últimas décadas; es decir, existe una escasez de tendencia, por lo cual es difícil determinar una misma estabilidad en un tiempo prudente.
- ✓ **Ambigüedad:** Son la manera equivocada en que se producen las posibles soluciones a los problemas del entorno, las mismas que ingresan nuevas formas de incertidumbre para las entidades financieras.

### 1.3.2. Definición de competitividad

Según, Medeiros et al. (2019) infieren que es un proceso de creación de ventajas con la capacidad de enfrentar las demandas del mercado actual por medio de la innovación que les brinde saltos tecnológicos y anticiparse a los requerimientos de la demanda; mediante ello, la organización tiene la facultad de organizar, y evitar los problemas tecnológicos y financieros. Por esa razón, se debe integrar las TIC, con aspectos ecológicos para equilibrar las ganancias económicas y el bienestar social en general, por ellos las empresas empiezan a planificar para mejorar su rentabilidad en comparación con las demás organizaciones que se desarrollan en el mismo entorno.

La palabra competitividad tienen una serie de definiciones, sin embargo esta se define desde la perspectiva del análisis empresarial, social y económico, es decir, es relevante puesto que intervine de manera significativa y positiva en crecimiento financiero de diversos países, por lo tanto, Michel Porter, menciona que esta se basa teniendo en cuenta ciertos factores como la productividad de una empresa o también como el valor de un producto evidenciado por la capital, por ese motivo para lograr medir la productividad de una empresa se tiene en cuenta la calidad de los productos que ofrece y la eficiencia en la productividad, por ese motivo cuando hay mayor competitividad existe mayor esfuerzo de las diferentes entidades, por lo que implementan sus acciones referente a la innovación, fabrican a un costo mejor y venden estos a grandes volúmenes de esta manera logre captar la atención de los consumidores.(Medeiros et al., 2019)

### 1.3.3. Ventajas competitivas

De acuerdo con Porter (2015) este define que es aquella capacidad que tiene una compañía en comparación a otras, lo cual lo hace única y cuenta con la capacidad de generar impacto en el tiempo al ser superior al resto; puesto que es rentable para la entidad y eficiente para los consumidores, por eso se encuentra en constante innovación de sus productos y de buena calidad cómo también ofrezcan un precio justo a sus consumidores.

Es así como muchos autores toman en consideración entre las ventajas competitivas la creación de los productos con mayor calidad y que brinden un servicio eficiente a su clientela, generar menos costos que los competidores, estar mejor ubicados, desarrollar un producto con mayor rendimiento que el de la competencia. Sin embargo, en el texto actual que tocan temas acerca de los recursos humano, mencionan que son un elemento potencias dentro de la ventaja competitiva sustentable, por ende, tengan un método estratégico.

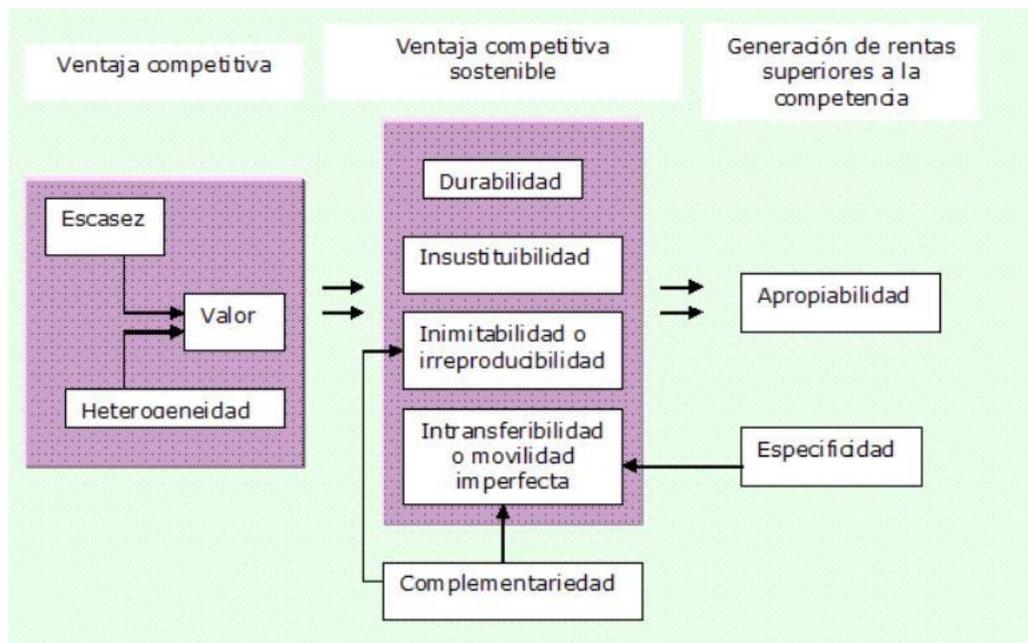
Los Recursos Humanos y Capacidades en los 90 años desarrollo una teoría basado a la competitividad aunque también otros autores como Porter y Miller sostuvieron algunas ideas como cuales son las fuentes generadas por las ventajas competitivas, sin embargo, se recalca la importancia que cumple la competitividad dentro del comercio convirtiéndose indispensables para las personas que tienen a cargo una organización y están en constante evaluación de sus competidores para así implementar e innovar sus productos, ya que la competitividad financiera o empresarial se a transformado en un elemento fundamental para cualquier sector de negocio.(Gaitán & Sergueyevna, 2021)

Así también Sastre y Aguilar, en el ambiente contemporáneo la noción de crear una ventaja competitiva es en base al cuidado del conocimiento humano, es el mismo que ha propiciado una corriente con una alta repercusión en el ámbito profesional designado como “gestión del conocimiento” (Porter, 2015). Es así, que actualmente el capital humano ya no solo se considera como un activo que se puede minimizar, sino como uno de calidad estricta y valiosa.

El factor humano, es indudablemente el apoyo en cuanto a los procesos empresariales; tal como postula la Dra. Zaldívar, citado por (Porter, 2015) este es un equipo humano que tiene la capacidad de brindar coherencia a la operación que ejecuta en cada subsistema empresarial, sin embargo utilice o no la información para la toma de decisiones, impulse o no un espíritu innovador, analiza el mercado y en base a ello crea métodos estratégicos que sean competitivos en el mercado diferenciándose del resto de sus competidores teniendo en cuenta que la ventaja competitiva se evidencia en una entidad cuando empieza a innovar sus productos y estos son efectivos cómo también sus precios son accesibles para sus clientes.

Organizaciones exitosas como Buitrago et al. (2019) hacen uso de criterios para administrar efectivamente el recurso humano y de esa manera alcanzar la ansiada ventaja competitiva sustentable. De manera continua se da a conocer las características de los recursos humanos quienes son la base para alcanzar la ventaja competitiva, el mismo que es sustento por Sastre y Aguilar:

**Figura 1.**  
*Características de los recursos humanos*



**Nota;** Buitrago et al. (2019)

En la figura 1, se muestra las 4 características elementales que deben cumplir los recursos humanos: la primera es la durabilidad, seguidamente de la insustituibilidad, el tercer elemento es la imitabilidad o irreproducibilidad y por último se encuentra la intrasferibilidad o movilidad imperfecta, quiere decir, son todas aquellas cualidades que satisfacen a cada una de las características son denominados como recursos estratégicos

La durabilidad, tiene elementos importantes como los recursos y capacidades donde estos buscan la ventaja competitiva y que estos sean depreciables en el tiempo. Por segunda ventaja competitiva se encuentra la insustituibilidad quiere decir que los recursos no serán alcanzados o superados por innovaciones, por ese

motivo, la compañía debe intervenir su transferibilidad en el mercado a través de medios de asilamiento como por ejemplo los derechos de propiedad.

#### **1.3.4. Los empleados con ventaja competitiva**

Es relevante considerar que las ventajas competitivas – sostenibles son difíciles de copiar; puesto que la competencia tendrá dificultades para imitar la manera de administrar al recurso humano; de acuerdo con lo señalado por Martínez et al. (2020), se da a conocer los siguientes empleados con estas características:

- Trabajadores que agregan valor: bien se sabe que los trabajadores son considerados como elementos intangibles esto significa que su valor no puede ser contabilizado, sin embargo se puede diagnosticar el rendimiento financiero de estos por medio, de la manera como se sienten y la aptitud que presentan, ya que a las empresas se enfrentan cada vez mas en mercados más exigentes, por ese motivo a los inversionistas les causa interés las entidades que están compuestas por un personal que se presenta satisfechos en su campo laboral porque en consecuencia esta actitud se reflejara en los clientes donde estos se encuentren contentos por el servicio que ofrecieron los trabajadores, entonces ellos se sentirán a gusto por realizar eficazmente su trabajo como también están contentos de ser parte de la organización, por ese motivo los colaboradores deben ser conscientes del papel importante que cumplen dentro de la organización y como esto afecta en la rentabilidad de esta.

- Trabajadores que son raros y únicos: El trato que los gerentes den a sus colaboradores tiene que ser optimo, fomentado un ambiente cálido entre ellos para que estos puedan desempeñarse adecuadamente en su área de trabajo y ser consientes de que nunca deben parar de aprender nuevos métodos ya que las empresas mayormente contratan, evalúan a su personal de acuerdo al desempeño que muestran, porque la actitud que los trabajadores muestran influye significativamente en la rentabilidad de la empresa de esa modo se convierte en un competidor difícil para el resto de organizaciones.

En función a esos dos aspectos, para el desarrollo de los negocios no son nada fácil de imitar por la competencia para que crear ventajas competitivas y sobre todo que estas sean sostenibles; por lo tanto, este es un enfoque que no puede replicarse de manera sencilla.

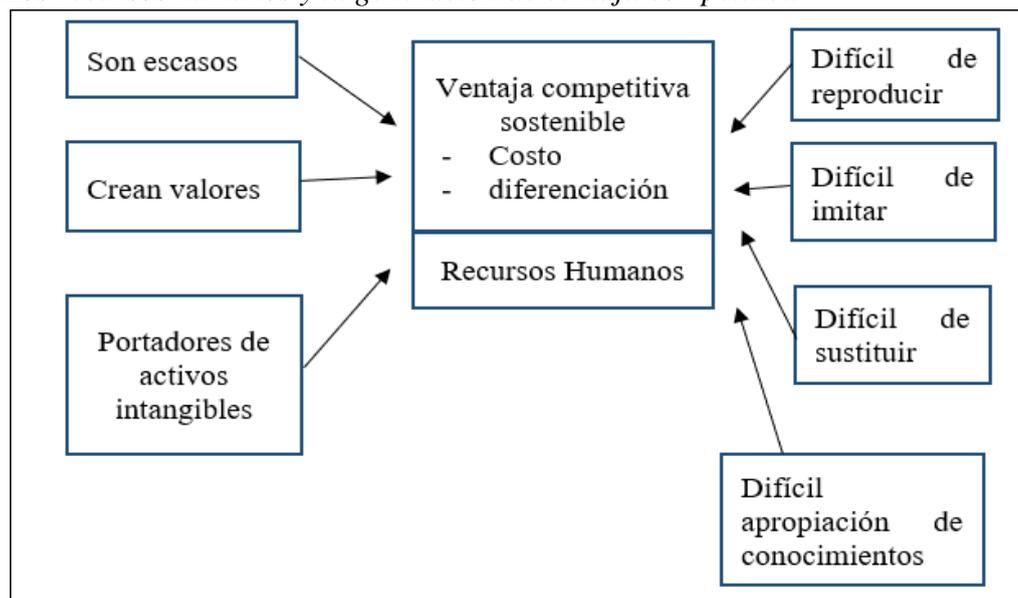
Según Pfeffer citado Buitrago et al. (2019) para alcanzar el éxito competitivo mediante los colaboradores, es sustancial contraten, entrenen a sus colaboradores para luego contar con trabajadores talentosos de ese modo aumente el valor de la entidad a través de las personas que componen está. Porque para lograr cumplir los objetivos de la empresa es necesario la retención de personas talentosas para que junto la empresa lleguen al éxito, por ese motivo los empleadores deben ser considerados como una ventaja competitiva, como un estudio revelo que las empresas que tienen en cuenta esta perspectiva singular

suelen mostrarse mucho más competitivos para así obtener resultados más favorables en comparación de sus competidores.

En conclusión el autor menciona que lo elemental de una entidad es la forma de organizarse con su personal, lo cual va reflejado en su enorme productividad y la gran motivación de sus colaboradores, por ese motivo los trabajadores que saben la importancia de su trabajo en la rentabilidad de la empresa suelen ser más exigentes, donde estos realizan proyectos más innovadores, creando así mejores oportunidades de trabajo, la empresa al evidenciar un buen desempeño de sus colaboradores realizarán y propondrán acciones con el objetivo de retener a esa persona.

**Figura 2.**

*Los recursos humanos y la generación de ventaja competitiva*



**Nota;** Buitrago et al. (2019)

De acuerdo con la figura 2 se muestra que los recursos humanos son portadores (activos intangibles) que están asociados con el Know-how (saber-

hacer), lo cual les da la facultad de resolver situaciones problemáticas y contar con habilidad de gestión y de adaptación, también se evidencia que son de difícil apropiación de conocimientos.

En cuanto a su cualidad de escasez, es porque no todos los seres humanos tienen las mismas aptitudes o habilidad; por ese motivo es necesario que el trabajador cumpla con ciertas habilidades mostrando un buen desempeño en su área de trabajo para el buen funcionamiento organizacional, por ese motivo son complicados de imitar para la competencia, y difícil de sustituir por la entidad, porque no es posible apropiarse de sus conocimientos, y con una adecuada cultura organizacional integrada satisfaciendo las necesidades de la organización será difícil de copiar por tercero, por esa razón los trabajadores que se muestran motivados en su centro de trabajo están constantemente investigando nuevas herramientas y tendencias innovadores que están acorde a su trabajo.

Por lo tanto, se puede definir que los recursos humanos son de gran ayuda para diseñar y planificar ventajas competitivas, porque es un recurso escaso, crear valor y es insustituible, sobre todo frente a los restos de globalización y los nuevos desafíos que esto trae consigo, por ese motivo, que su adecuado y efectiva gestión es una base imprescindible en la competitividad empresarial actual, ya que las personas marcan una diferencia en el funcionamiento de una compañía, por ese motivo si el trabajador quiere seguir manteniéndose como un empleado de gran valor necesita estar en constante cambio, quiere decir, debe mejorar diariamente sus habilidades como estar informado sobre su valor en el mercado laboral.

En la actualidad, sobresale el capital humano cómo también la gestión de conocimiento como un medio para que los gerentes logren mejorar rentabilidad en las organizaciones. No obstante, el capital humano genera ventajas frente a la competencia, evidenciando la importancia de las personas en las compañías porque aún existen organizaciones que no han tomado en cuenta la suficiente atención referente a la gestión pertinente en cuanto a las organizaciones. No obstante se evidencia empresas que no han tomado en cuenta la relevancia de los recursos humanos, esto quiere decir que no les parece primordial contar con personal calificado para que de esa manera se evidencie una ventaja competitiva sustentable, porque muchas empresas evalúan a sus competidores por medio de las características de su capital humano, actitudes, estilos de liderazgo y sobre las acciones que estos realizan.

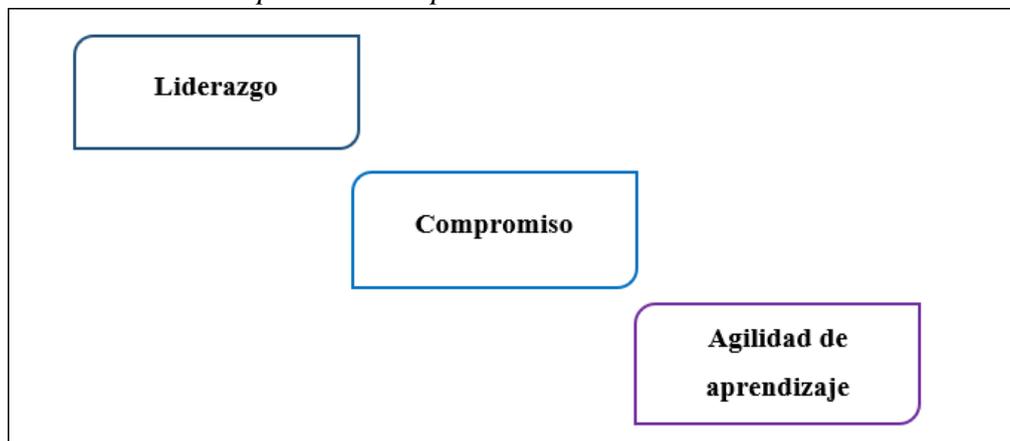
Pfeffer recomienda que aquellas compañías que presentan una ventaja competitiva sostenible deben ser en primer lugar distinguibles de las demás empresas (competidores), luego ellos deben promover beneficios financieros eficientes, por último, dicha ventaja, dicha ventaja no debe ser imitable de manera sencilla por otros; es decir, debe generar algún valor en el mercado y sobre todo en su personal (Buitrago et al., 2019)

En base a ello, queda claro que las empresas tienen la responsabilidad de diseñar métodos estratégicos generadores de valor, y que se pueda resaltar entre la competencia donde no pueda ser copiada con facilidad; además debe lograr una rentabilidad duradera al transcurrir del tiempo de ese modo se logra defender

sobre los cambios que se dan en el entorno globalizado que cada día deben continuar con sus obligaciones manteniendo su compromiso real y de esa modo mantener un sistema eficiente y continua.

Existen algunos aspectos que se deben tomar en cuenta referente al personal que constituye y es parte de la organización, como sus capacidades técnicas, experiencia y formación; los son visualizados en tiempo de crisis o cambios, donde los empresarios buscan personas multifacéticas en los distintos niveles de organización

**Figura 3.**  
*Características del personal competitivo*



**Nota;** Buitrago et al., (2019)

De acuerdo con la figura 3, donde da a conocer las cualidades que el personal de una organización debe contar para que este puede brindar la ventaja que busca la entidad; en cuanto al grado de liderazgo que estos manejen; es decir, tengan una visión y la facultad de gestiones y dirigir al área en el que se desempeñe de manera directa o indirecta.

En cuanto al compromiso, este debe ser fuerte y relacionado con los objetivos que tiene la compañía; asimismo el grado de motivación que posea será el que comparta con sus compañeros de trabajo, lo cual va a generar una actitud pertinente para la gestión de las actividades y situaciones que se presenten, y en función a ello, lograr la autorrealización tanto personal como profesional.

Por último, la agilidad de aprendizaje en un ambiente de cambio continuo es sustancial que existan colaboradores con intención de seguir aprendiendo y desarrollarse permanente mente con una mentalidad de superación, que nos solo le abrirá las puertas a un mejor puesto de trabajo sino también a ser mejores seres humanos que contribuyan en el desarrollo de organización como de la comunidad.

Con todos estos aspectos señalados con antelación, se tiene una base para crear una cultura organizativa creadora de ventajas competitivas poco imitables; puesto que en el mercado existe una gran precariedad de profesionales con estas características de liderazgo, compromiso y sobre todo con la intención de dejarse enseñar.

En ese sentido Martínez et al. (2020) indican que la actitud de un equipó es la

Diferencia entre si una entidad evidenciara el éxito o el fracaso ,por ese motivo, para que un recurso humano sea un potencial para crear ventajas competitivas sostenibles deben ser:

- Valiosos: Puesto que van a diseñar estrategias que mejore la efectividad de la entidad.
- Poco comunes: Es importante que los recursos solo sean de la entidad y que no lo posea la competencia para que pueda ser una ventaja competitiva caso contrario dejaría de serlo.
- No imitables: La competencia no puede obtenerlos como es el caso de la cultura de la organización y sus relaciones interpersonales entre los gerentes- colaboradores.
- No sustituibles: Los recursos humanos son únicas de esa manera estos no pueden ser reemplazados por otros, esto se debe porque cada persona tiene diferentes capacidades y habilidades.

Pero de nada sirven a la empresa personas con un alto nivel de capacidad cognitiva si el valor que aportan a la entidad no está enfocado a ella, es decir, si no es posible, estas personas son insustituibles o irreproducibles. adecuado. Por lo tanto, las empresas deben crear medios estratégicos para asegurar que puedan retener a sus recursos humanos, dado que la asignación de estos es compleja, si existe un elemento formal que busca acumular valor agregado dentro de la entidad.

En consecuencia los recursos humanos son un recurso elemental para la elaboración de la ventaja competitiva de las entidades, porque el éxito depende mucho de su personal por ese motivo la empresa debe contar con trabajadores calificados, sino en utilizar estas habilidad o conocimientos de manera efectiva mediante la implementación de políticas que favorezcan a los colaboradores y se sientan identificados con la institución (Martínez et al., 2020). Por ese motivola gestión de los recursos humanos radica actualmente en plantear estrategias

pertinentes de acuerdo a los cambios que va experimentado la sociedad, por tal motivo Sastre y Aguilera menciona para lograr evaluar los recursos humanos se debe tener en cuenta los siguientes puntos principales:

- Principalmente se debe analizar todas las características del personal de una entidad porque a partir de ello se lograrán eficaces ventajas competitivas para una buena rentabilidad de la organización.
- Segundo es la evaluación respecto a las prácticas peculiares de cada trabajador de la empresa, rescatando las más apropiadas a los objetivos de la entidad de la organización de la entidad y que estas desarrollen competencias que hagan sobresalir a esta diferenciándose del resto.

La administración o manejo del RRHH es sustancial en la obtención de evidencias a cerca del conocimiento en concreto de la organización, las relaciones, el desempeño y los valores de los colaboradores, esto permitirá retener a los trabajados que cuentan con mayor ventana competitiva. Por ello, es importante la ejecución de un inventario de los medios y las capacidades adquiridas en base a los colaboradores que integrar una organización, con el objetivo de analizar todas las fortalezas y debilidades en función de su entorno competitivo y globalizado.

#### **1.4. Caso práctico**

**Responder las siguientes preguntas:**

1. ¿Cuáles son los impactos positivos y negativos de la globalización en las empresas?
2. ¿Por qué se dice que las personas son la mayor ventaja competitiva de las empresas?
3. Señale algunas oportunidades y algunas amenazas que existen en el entorno y que pueden afectar a la empresa en la que usted labora

**CAPITULO II.**  
**EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

## 2.1. Introducción

Desde años, se han evidenciado cambios relevantes en la manera de pensar de los diferentes empresarios sobre la función que cumplen los trabajadores que integran una empresa, donde lograron identificar que las personas son un recurso indispensable para el beneficio de la empresa como una fuente de ventajas competitivas, es decir, hemos pasado de un enfoque tradicional operativo y de control a un enfoque estratégico, por eso motivo los empresarios buscan a los colaboradores más eficaces y adecuados para un puesto de trabajo en función de su desempeño y de esa manera logren evidenciar resultados eficientes.

Al superar la administración tradicional, se asume una nueva actividad; gestionar personas y generar medios adecuados que contribuyan en la alineación de los requerimientos personas de los objetivos empresariales. Esta nueva perspectiva ha incrementado la significancia de la Gestión de los Recursos Humanos a un lugar más elevado dentro del entorno de dirección empresarial.

Las compañías cuentan con una herramienta en común; principalmente todas están conformada por personas, esto les hace responsables de los resultados que estas obtengan ya sea positivo o negativo; por lo tanto, es a través de ellos que es factible hacer uso del resto de recursos. Por ese motivo es que las entidades deben utilizar la gestión de los RRHH como medio estratégico para alcanzar sus propósitos y de esa manera incorporar un valor a la compañía.

En base a ello, vamos a conocer a tratar sobre el tema de la evolución de las funciones de los recursos humanos con mayor énfasis, porque esta se encuentra asociada a épocas

y hechos positivos, pero no manera evolutiva y no revolucionaria; lo que quiere decir, es que los cambios se han suscitado a causa de las transformaciones culturales paulatinas. En los últimos años, la preocupación principal del área de RRHH es ser parte del proceso mediante el diseño de actividades consecuentes y alineadas a la actividad de la empresa, y de esa manera dejar de representar un gasto para transformarse en una inversión, siendo estos elementales para cualquier entidad ya que esta favorece positivamente en el desarrollo de la empresa.

## **2.2. Evolución de la función administrativa de recursos humanos**

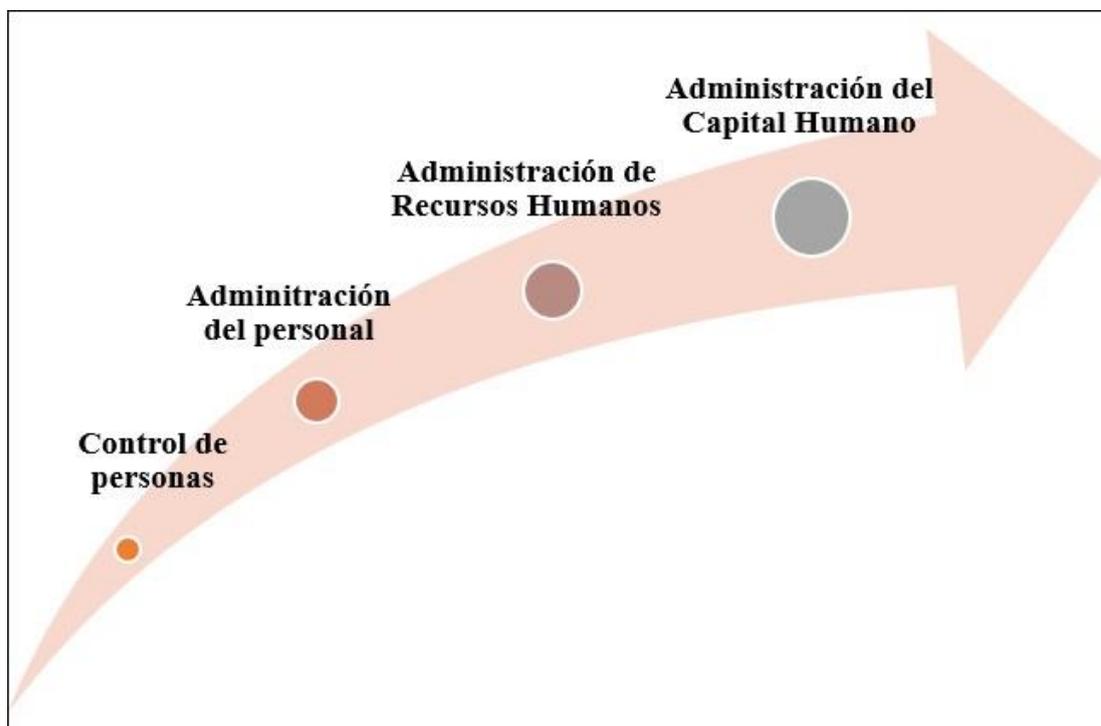
El origen de los RRHH se inició a principios del siglo XX, hacia fines del siglo XIX, estas funciones fueron encomendadas a ciertos trabajadores de una organización o oficina, a los que se denominó como primeros personal "especialistas"; su trabajo se limitaba a supervisar los registros del personal, sin embargo con el pasar de los años empezaron a evolucionar la forma de trabajo haciendo énfasis en otros ámbitos como las contrataciones y despidos de esta manera analizaron a más detalle la productividad y el rendimiento del colaborador.(Salinas & Malpartida, 2020)

El primer departamento de personal instituido se creó en el año 1912 en el país de EE.UU, seguidamente en el año de 1915 se crearon universidades para la instrucción de gerentes y empleados. No obstante, en el periodo del año de 1910 a 1915 en la misma nación se crea un sistema que tiene como finalidad la clasificación y evaluación de puestos, sin embargo en 1924 Merrill R. Lott planifica otros planes de evaluación considerando la importancia de la administración del personal.(Salinas & Malpartida, 2020)

De acuerdo con Chruden y Sherman citados por Salinas & Malpartida (2020), para el año de 1920 ya existían áreas de administración y colaboradores que ya estaba bien establecidos, por cuanto ya existían departamentos de personal en muchas organizaciones privadas como estatales. Pero en 1930 recién se vieron los verdaderos avances de la administración del personal, donde surge la concepción de las relaciones humanas y el desarrollo técnico de los primeros procesos y factores administrativos de personas, es aquí donde surge el **positivismo administrativo**.

Los países que se consideran como avanzados económica y social, es porque en general ha adaptado sistemas de personal, en ambos sectores tanto público como privado; mientras que, en los países menos desarrollados, ha pasado todo lo contrario; aún no han creados técnicas de personal, en donde sobresale los sistemas más arcaicos y obsoletos para el manejo del personal.

**Figura 4.**  
*Evolución de la función de administración de Recursos Humanos*



**Nota;** Salinas & Malpartida (2020)

En la figura 4 se muestra que las etapas por las que ha pasado la evaluación de la función de administración de los de RRHH, donde en el control del personal, solo se hacían el registro de datos; es decir, las horas de trabajo, productos creados, asistencia y sanciones.

En gestión de personal, el cumplimiento mínimo de las condiciones de trabajo; en gestión de recursos humanos, los colaboradores son vistos como colegas; y finalmente, en gestión de capital humano, los trabajadores son vistos como socios de negocios, todo lo cual permite desarrollar estrategias para medir la efectividad. de recursos humanos Influencia, nació la gestión de recursos humanos, por ese motivo los RRHH está estrechamente relacionada con la formación organizativa de las empresas, desde la antigüedad hasta la actualidad.

### **2.2.1. Conceptos de administración de personal**

Es importante dar a conocer la evolución que ha tenido el concepto sobre el tratamiento a los recursos humanos en las compañías; puesto que dado que surgió como primera función cuando surge la organización científica del trabajo, según fue Frederick W. Taylor quien fue el padre de la administración del personal, donde los conceptos se van a citar de acuerdo con lo referido por varios autores; los mismo que son citado por Correa (2013) en su artículo denominado “Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: Discusiones y aciertos”.

### **Cuadro 1.**

#### *Conceptos de administración del personal*

<b>Autor y año</b>	<b>Conceptos</b>
Ortueta (1987)	Tramitaciones de altas y bajas bien llevadas, expedientes pulcramente recogidos y legislación laboral correctamente aplicada
Martínez (1995)	Pago de la nómina y cumplimiento de una serie de trámites burocráticos en relación con el personal
Ferriol Molina (1996)	Gestionar la confección y pago de nóminas, el control de asistencia, realizar los trámites legales en relación con las contrataciones como actividades más importantes

**Fuente:** Fundamentación teórica de Correa (2013).

#### **2.2.2. Conceptos de recursos humanos**

De acuerdo con Aliaga & Vega (2021) menciona que esto se puede conceptualizarse de dos formas, por un lado, puede definirse como el conjunto de colaboradores o trabajadores que constituyen los recursos básicos para el funcionamiento de la empresa y el logro de los objetivos de la empresa. Por otro lado, se refiere al área, oficina o persona responsable de gestionar el proceso de selección, contratación, capacitación y gestión de aquellas personas importantes para el registro de la empresa para lograr los objetivos planteados, siendo el área de RRHH quien cumple el rol de administración del capital humano siendo esto el motor de la entidad.

Así también, Báez et al. (2018) sostienen que si bien es cierto a lo largo de la historia el significado ha cambiado, hoy en día se conoce como el departamento

de la organización que se dedica a la administración y gestión de todas las personas que integran la compañía, asimismo, es la encargada de la atracción o selección del personal.

En la siguiente tabla se presentan conceptos citados por varios autores, referidos en el libro de (Vallejo, 2016).

**Cuadro 2.**  
*Conceptos de administración de recursos humanos*

<b>Autor y año</b>	<b>Concepto</b>
Chiavenato (2009)	Sostiene que es un conjunto de normativas y prácticas necesarias para orientar el aspecto administrativo en lo que se refiere a las personas, como es el reclutamiento, selección, capacitación, pago y evaluación del desempeño.
Chambers (1998)	Considera que es la función de la organización que consiste en impulsar la formación, crecimiento y motivación de los trabajadores, de manera que se tenga la capacidad de conservar a estos.
Covey (1966)	Se refiere a todas las decisiones y acciones directivas relativas a las características de la relación entre la organización y sus empleados.

**Fuente:** Fundamentación teórica de Vallejo (2016).

### 2.2.3. Etapas de los recursos humanos

Para tener un mejor entendimiento de los departamentos de los RRHH, vamos a detallar las denominadas etapas de la evolución para proporcionar un mejor entendimiento sobre el tema en cuestión (Salinas & Malpartida, 2020). Las cuales será las siguientes:

#### *2.2.1.1. Etapa administrativa.*

Esta fase se desarrolla en el siglo XX hasta los años 60 aproximadamente en Europa, la cual sobresale porque tiene un enfoque productivista en la que busca maximizar el rendimiento mediante la disciplina y el control del trabajo minimizando los costos. Asimismo, los colaboradores son tratados como recursos incentivados solo por propósitos económicos, donde Taylorismo es la filosofía que facilita la conexión entre la empresa y el colaborador.

Además, se destaca por ser un sistema autoritario (burocrático), donde las áreas de recursos humanos, sus funciones eran la logística y la administración del personal. Por lo tanto, las estrategias más utilizadas eran las acciones disciplinarias y los incentivos retributivos para mantener motivados a sus colaboradores.

#### *2.2.1.2. Etapa de gestión.*

Esta fase se conceptualizó entre las décadas de 1960 y 1980, durante estos años surgieron necesidades sociales y psicológicas y los colaboradores comenzaron a convertirse en elementos de trabajo y gestión. Como consecuencia de la aparición de estrategias de actuación proactiva para evaluar el comportamiento de los trabajadores y los posibles problemas

En esta etapa comienza a percibirse los objetivos tanto empresariales como personales de los colaboradores, las cuales van de la mano, donde la teoría de Maslow es la base para diseñar nuevos cambios en el ambiente laboral (Salinas & Malpartida, 2020). De esa manera, se lleva a cabo el uso de las técnicas de la psicología industrial en la gestión del personal, en la que se valoran a los puestos y selección de las personas que se requiere para laborar dentro de la entidad. Esta etapa también es considerada de las “relaciones humanas”.

#### *2.2.1.3. Etapa de desarrollo.*

Este proceso se empieza en el año de 1980 en Europa, donde los recursos humanos son considerados como el factor estratégico para el funcionamiento de la empresa; es decir, los trabajadores son vistos como un elemento que cuidar y valorarlo; asimismo, se introducen técnicas de negociación grupal, por cuanto adquiere un gran apogeo el tema jurídico y laboral.

#### *2.2.1.4. Etapa de concienciación estratégica.*

A partir de los años 90 en Europa se considera la implementación de políticas de recursos humanos como una estrategia de la organización; y a su vez, los colaboradores buscan que sea un recurso optimizado y que tenga un enfoque proactivo en vinculación con la entidad.

Asimismo, cabe mencionar que en esta época aparece el término dirección de los recursos humanos y gestión estratégica de estos;

donde las áreas de RRHH tienen un nivel jerárquico alto, con el objetivo de ser parte de la toma de decisiones de la compañía.

De acuerdo con ello, en la actualidad podemos dilucidar que los RRHH son vitales para comprender el desarrollo y mejora constante de las organizaciones, donde el bienestar de los trabajadores es esencial para alcanzar la ventaja competitiva.

## **2.3. Gestión del recurso humano**

### **2.3.1. Definiciones**

Después de hacer el análisis de los de los conceptos de diversos autores especialistas sobre la administración de los recursos y le evolución que este tuvo a lo largo de la historia; es imprescindible tener un enfoque más detallado y amplio de como la administración pasó de ser solo la ejecución de trabajo operativos a desarrollar una función estratégica dentro de los negocios.

Cono postula Aular (2021) La gestión del recurso humano es un conjunto de actividades, políticas y decisiones encaminadas al beneficio de los empleados; así mismo, se encarga de diseñar el proceso de selección y evaluación de los colaboradores, ya que el éxito de una empresa depende en gran medida de los recursos materiales, económicos y recursos humanos ya que estos están enfocados en mejorar el máximo talento con el que cuenta la entidad, poniendo en prioridad el desarrollo eficaz de los trabajadores que integran la empresa brindando las herramientas fundamentales.

Asimismo, Barreras (2020) postula que es una serie de decisiones que se toman sobre la relación de los trabajadores que incide en la eficiencia de la empresa; es decir, se encargan de diseñar estrategias centradas en aprovechar el potencial de cada miembro de la organización y contribuir en el reforzamiento de sus capacidades necesaria para crear un talento humano que contribuya en el crecimiento de la entidad, por ese motivo para que esta se eficaz es necesario que los miembros mantengan buenas relaciones, colaboren y cooperen entre sí, todos tienen que ser parte del equipo. No se trata de destacar solo, se trata de remar juntos y colaborar para lograr los objetivos que tiene en común de manera eficiente.

**Figura 5.**  
*Evolución de la gestión de personas*



**Nota;** Barreras (2020)

### 2.3.2. Objetivos

La intención de la gestión de los RRHH debe estar en la búsqueda de la eficacia de la entidad, de acuerdo con Vallejo (2016), quien postula lo siguiente:

- Contribuir a la compañía en lograr sus objetivos y desarrollar su misión.
- Brindar competitividad a la organización, por cuanto crea, ejecuta y aplica capacidades personas para ser más productivos.
- Proporcionar a la compañía personal calificado y motivado
- Incrementar la satisfacción en el centro de trabajo, dado que más personas satisfechas serán mucho más productivas, es decir, contribuyen el crecimiento organizacional.
- Desarrollan y mantienen la calidad de vida en el centro laboral; es decir, les permiten ser autónomos para tomar sus propias decisiones, asimismo, les brindan seguridad y confianza para que realicen sus labores en un ambiente agradable.
- Administrar y producir cambios; puesto que tienen la responsabilidad de proporcionar nuevas ideas para seguir mejorando y poder adecuarse a los cambio tecnológicos, políticos y culturales, de manera que puedan dar soluciones eficientes a los problemas.
- Mantener políticas de ética y transparencia, es decir, la organización de debe rendir cuentas donde muestre confianza y ética para sus colaboradores.
- Busca la sinergia en la organización, donde los colaboradores estén orientados en la búsqueda de los mismos objetivos de la entidad, mostrando una cultura cooperativa.

- Desarrollar el trabajo en equipo como individual, es decir, se ofrezcan excelentes condiciones para que los trabajadores se desenvuelvan sin complicaciones.
- Incentivar o recompensar a los talentos; es decir, si llegan a cumplir con los objetivos trazados se estimula su actuación dentro de la compañía.
- Evaluar su desempeño, con el objetivo de tener una mejora continua tanto con el personal como con la entidad.

### **2.3.3. Importancia**

Es de gran significancia tener en cuenta la importancia que tiene el departamento de RRHH en una compañía porque se la encargada de administrar a las personas (Barreras, 2020). Por lo tanto, un adecuado manejo trae consigo los siguientes beneficios:

- Potencializa y aprovecha las cualidades y habilidades de los colaboradores.
- Incrementa su rendimiento, la calidad y la producción del colaboradores como de la entidad.
- Mejora las relaciones interpersonales entre empresa y trabajadores, por cuanto, el área de RRHH hace que todos se sientan valorados.
- La renovación de un puesto de trabajo y la creación de nuevos puestos son incorporados de manera armoniosa.
- Las áreas de trabajo son ocupadas por personas calificadas para dicho puesto y se adaptan con el equipo de trabajo.

Estos recursos son los que proporcionan una identidad a la corporación, puesto que estos son lo que conforman la cultura mediante la comunicación o

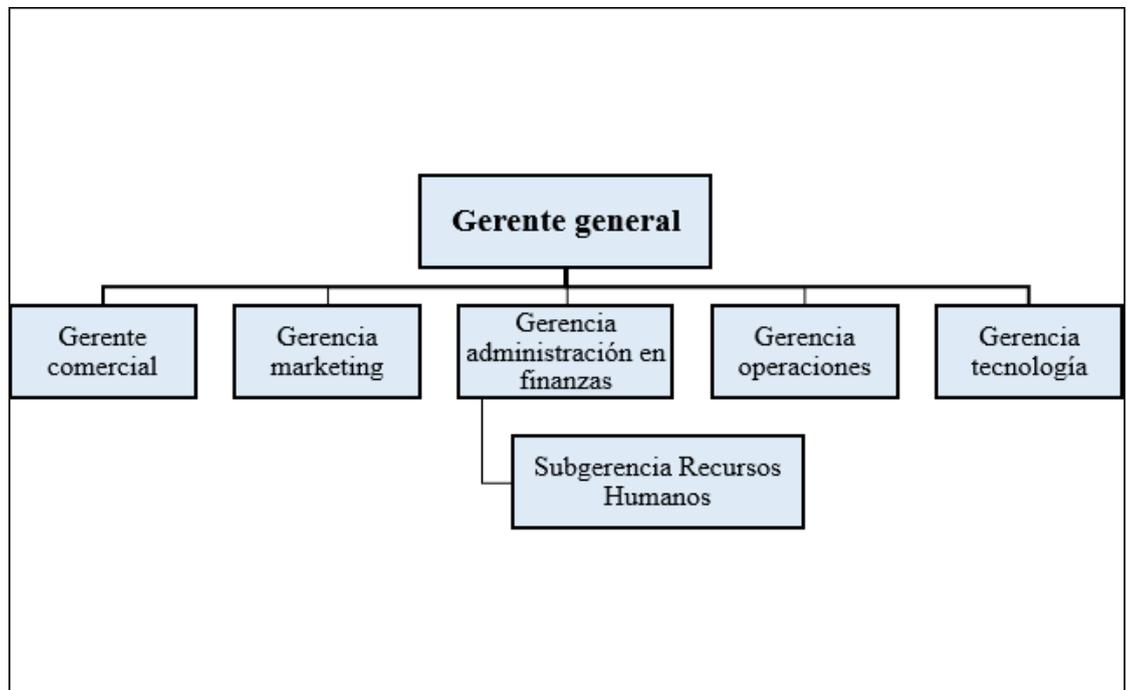
motivación existente. Por esa razón, las personas que forman parte de una organización son las responsables de llevar a cabo de manera eficiente las operaciones encargadas por la entidad.

#### 2.3.4. Funciones que desempeña en la actualidad los recursos humanos

Se ha evidenciado un cambio importante en las organizaciones y estas tengan un área de recursos humanos que solo dependa de la gerencia de administración a que tenga una gerencia de RRHH con la capacidad de brindar asesoría al resto de áreas en función con la pertinente y correcta administración.

En los siguientes gráficos, se observan como estaba estructurado el departamento de los RRHH de las empresas y como se encuentra en la actualidad, de acuerdo con (Vallejo, 2016).

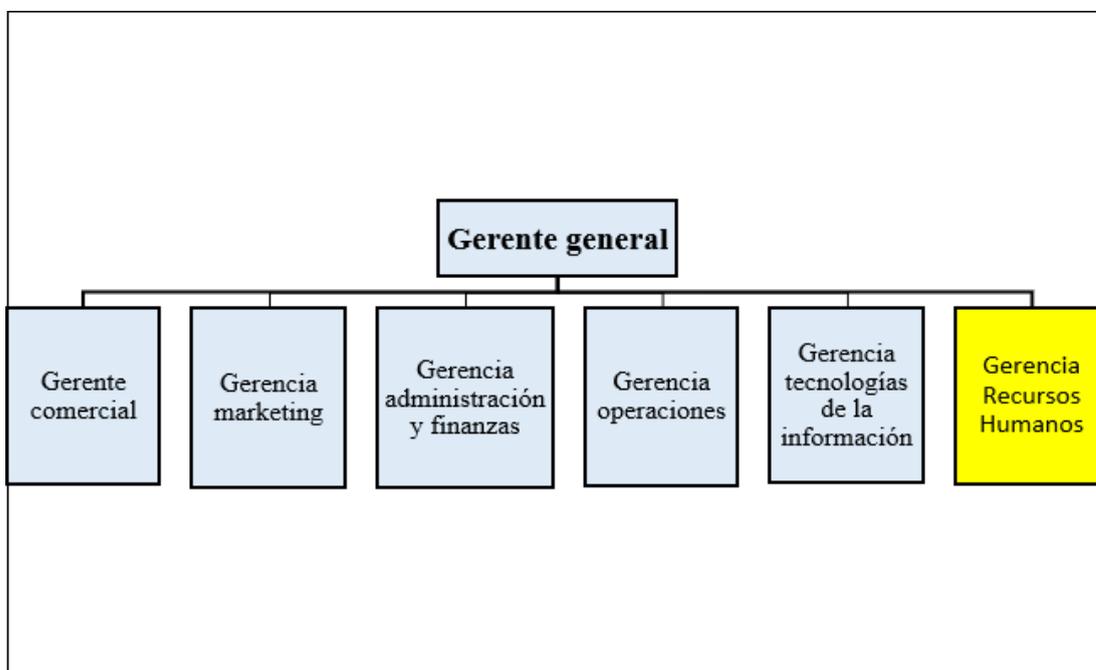
**Figura 6.**  
*Posición tradicional en la estructura de los Recursos Humanos*



Nota; Vallejo (2016)

**Figura 7.**

*Posición actual en la estructura de los Recursos Humanos*



**Nota;** Vallejo (2016)

Las empresas de hoy en día tiene mayor conciencia sobre la importancia que tiene la motivación de los trabajadores que componen está, como también el proceso de gestión que son elementales para estar orientados baja la misma visión, porque comprenden el rol que cumple el capital humano es indispensable para el continuo éxito de la empresa.

El papel que cumple el área de RRHH no solo es la contratación y la liquidación de sueldos de los trabajadores; sino que tiene muchas más funciones de las que depende el éxito de una organización; dado que cumplen un rol estratégico; es decir, si se requiere personal competente y capacitado, es

importante que estén motivados para conseguir los resultados que se están buscando ya sea a corto o mediano plazo.

Por lo tanto, el departamento de RRHH para cumplir con su actividad estratégica debe enfocarse en captar, desarrollar y preservar el talento humano (Aular, 2021):

- a. Atracción del talento:** Antes de selección al personal es relevante evaluar si el candidato cumple con los requisitos y las expectativas de la organización. De la misma manera, la empresa debe ser “atractiva” para los postulantes, puesto que serán los que toman la decisión de ser parte o no de esta; por ello, la entidad debe dar una propuesta de valor al empleado.

La acción de atraer talentos para la entidad es una estrategia que por lo general lo utilizan las organizaciones competitivas y que están en la búsqueda continua de crecimiento a través del recurso humano, puesto que juegan un papel importante dentro de las entidades.

- b. Cultura de empresa:** Es importante que las entidades transmitan los valores, la visión y misión a los nuevos integrantes a través de procesos de inducción, donde pueda aclarar sus dudas y presentarse con el resto del equipo; por ende, es sustancial que todos compartan los mismos valores y que tengan una guía de conducta que la organización requiere para interrelacionarse con sus clientes, proveedores y con todos sus trabajadores.

- c. Entorno de trabajo excelente:** Para que el personal desarrolle sus habilidades dentro de una empresa, es vital que esta cuente con un agradable ambiente laboral, donde pueda desenvolverse y tener la facilidad de conciliar su vida persona con la profesional
- d. Desarrollo de talento:** De acuerdo con Chiavenato (2009) Plantea la hipótesis de que la gestión de recursos humanos es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para abordar aspectos relacionados con la gestión de personas, como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la motivación y la evaluación del desempeño.

En consecuencia, indica que el desarrollo del talento humano en la compañía tiene como procesos básicos de interacción, los siguientes:

- Capacitación empresarial
- Selección de personal capacitado
- Investigaciones del clima organizacional
- Evaluación del desempeño

Los trabajadores hoy en día no solo están buscando remuneraciones económicas, sino también sentirse realizados y satisfechos con la actividad que desarrollan; por ello, es importante que los RRHH estén en todo momento adecuando a las personas con sus actividades o puestos de trabajo en las que más cómodos se sientan y sobre todo de acuerdo con sus expectativas de crecimiento profesional. Por lo tanto, deben estar en permanente gestión de las vacantes y el

movimiento interno para cubrir con los requerimientos de la empresa y a su vez dar la oportunidad de crecer a sus colaboradores.

Asimismo, los encargados de la gestión del personal deben detectar las situaciones en las que los colaboradores requieran capacitación adicional para el cargo que ocupa; donde la empresa pueda ofrecer una formación general por equipo o específica según las necesidades que tenga la entidad. Siendo la motivación un elemento esencial para que los trabajadores contribuyan en la consecución de los objetivos de la compañía (Aular, 2021)

Retener a los profesionales más destacados y productivos es lo que más preocupa a las organizaciones hoy en día, a diferencia de años anteriores que solo buscaban captar personas, pero no mantenerlas. En función a lo postulado, la vinculación entre la dirección del talento humano y la gestión del conocimiento en las entidades es necesaria. Para que esta sea establecida, se refuerza en el paradigma humanista, mediante el cual se analiza la actuación de los recursos humanos que tengan la facilidad de incidir positivamente en su gestión; dado que este modelo se centra en las personas, al destacar su función y crear estrategias de gestión que reconozca su valor.

## **2.4. Nueva tendencia de los recursos humanos: Outsourcing**

### **2.4.1. Concepto de Outsourcing**

Según Arce et al. (2018) es una herramienta que proporciona a la entidad contratar a proveedores externos o de servicios para la realización de operaciones

secundarias tales como la facturación, limpieza o sistemas financieros; es decir, se contratan personal externo para la ejecución de alguna actividad determinada.

Por otro lado, Bedoya-Gómez (2018) indica que es un proceso a través del cual una organización delega o externaliza a otra alguna actividad en particular, y que hoy en día muchas empresas apuestan por esta herramienta, porque sus actividades son tercerizadas, lo cual puede perjudicar a la entidad, sino se tiene un manejo pertinente.

Sin embargo, la externalización tiene muchas formas y en la actualidad comprende a las áreas de recursos humanos; donde se requiere contratar una entidad profesional de empleadores para gestionar el Outsourcing de recurso humanos, con la intención de manejar la plantilla de los beneficios de su personal. Esto trae consigo beneficios para la empresa, puesto que puede solo dedicarse solo a su negocio y contratar profesionales capacitados.

Es así como la tendencia en la actualidad ha incrementado en un 30%, por los múltiples beneficios que trae consigo esta actividad, la misma que está vinculada con la productividad de las organizaciones que contratan Outsourcing (Bedoya-Gómez, 2018)

#### **2.4.2. Outsourcing de Recursos humanos**

En la actualidad, las empresas que cuentan con el mejor talento humano tienen sin duda una gran ventaja competitiva en el mercado por cuanto les permitirá conseguir sus propósitos organizacionales. Por eso el Outsourcing de

RRHH – la externalización del reclutamiento del personal viene a ser una inversión y no un gasto (Meneses, 2019).

Las consultoras externas sobresalen para encontrar el candidato calificados y que encaje con los requerimientos de la empresa; asimismo, reemplaza muchas funciones y operaciones dentro de las empresas; por ese motivo los Outsourcing es una actividad que muchas empresas lo utilizan sin importar el rubro o las operaciones que lleven a cabo.

El Outsourcing de los Recursos Humanos es una salida que beneficia a pequeñas y grandes corporaciones a la hora de reclutar personal; las áreas de RRHH reconocen que ejecutar la externalización de algunos servicios y categorizar las actividades permite obtener resultados de mera efectiva (Meneses, 2019)

Los servicios que son los que más se externalizan son la planificación y los procesos de reclutamiento, aunque existen otras alternativas que van empezando a abrirse paso. Esto demuestra que la externalización de los RRHH es una opción que debe ser tomada en cuenta y analizar su incidencia en la productividad y los beneficios que tare consigo en las compañías.

### **2.4.3. Ventajas del Outsourcing**

De acuerdo con Bedoya-Gómez (2018) externalizar los servicios de recursos humanos brinda una serie de ventajas entras las cuales destaca:

- ✓ Potencializa los resultados de las organizaciones, en cuanto al ahorro de tiempo y dinero.
- ✓ Al utilizar el Outsourcing de los recursos humanos, los especialistas son los responsables de las actividades que implica tiempo y esfuerzo, en tanto el personal interno puede dedicarse a sus actividades diarias sin que tengan la necesidad de ser interrumpidas, como por ejemplo gestionar el pago de los trabajadores y mejorar el ambiente laboral.
- ✓ Brinda la garantía de la calidad de servicio al disponer de profesionales capacitados para esa actividad.
- ✓ Contar con servicios de asesoría en el momento oportuno.

#### **2.4.4. Desventajas del Outsourcing**

Después de detallar los beneficios que trae consigo el Outsourcing de RRHH en las entidades, es relevante dar a conocer lo que suele considerarse como un de sus mayores desventajas de esta operación, que es retomar los servicios externalizados (Bedoya-Gómez, 2018)

Cuando las compañías consideran retomar las actividades que habían externalizado, al inicio puede suscitar un poco de desequilibrio en las acciones de los integrantes de la entidad, por cuanto al brindar compromisos al mismo tiempo se pierde el control de las actividades; es decir, son todas esas tareas que se otorgaron a terceros para su manejo, lo cual permitió que todos esos procesos trabajosos y largos se olvidarán, y al momento volver a retomarlo demanda de tiempo y esfuerzo, porque sería empezar de cero.

Es por ello, que para prevenir esas situaciones es mejor no dejar de lado todos los compromisos al externalizar funciones; es mejor determinar responsable entre los integrantes del equipo para tener al día todos los servicios que se están manejando por terceros.

#### **2.4.5. Importancia de externalizar los servicios de RRHH**

Cuando las organizaciones tienen metas en sus negocios para alcanzar, la utilización de sus recursos y el tiempo en sus operaciones que no brindan ningún valor exige a los directivos analizar los costes estratégicos de los servicios de RRHH que le facilite economizar y obtener resultados positivos con el personal adecuado (Bedoya-Gómez, 2018)

SALIDA = EXTERNALIZAR EL SERVICIO

Las entidades encuentran en expertos de RRHH la garantía de la calidad de los candidatos, por cuanto asume los procesos de selección de inicio a fin. De acuerdo con ello, se brinda algunos consejos para un adecuado outsourcing de RRHH:

- Analizar las posibilidades más cercanas
- Comparar con otras entidades el trabajo y rendimiento de la futura consultoría
- Evaluar los precios, las actividades y los paquetes que ofrecen.
- Tomar en cuenta los años que tiene funcionando la consultoría que va a elegir.
- Fortalecer los objetivos y orientarlos al éxito.

- Ser adaptables en los contratos firmados para proporcionar modificaciones a mediano plazo
- Confiar en los servicios prestados, pero sin dejar de lado la gestión de los resultados; siendo esta la responsabilidad de la entidad, por ende, no perder el control.

Para la realización éxitos de la externalización dentro de las organizaciones es vital que este parte del esquema de objetivos de la actividad comercial; después del análisis completo y con un buen esquema de las operaciones de la empresa se desarrollará un análisis objetivo de las prioridades y las actividades de acuerdo con el orden de urgencia e importancia (Meneses, 2019). En tal sentido, se debe tomar en cuentas lo siguiente:

- Definir las acciones que se van a externalizar
- Análisis de los proveedores más cercanos
- Evaluar y comparar las opciones seleccionadas
- Elegir y conciliar las metas de la organización con los proveedores
- Evaluación constante de objetivos y resultados.

De acuerdo con lo postulado por Bedoya-Gómez (2018) es sustancial confiar en el servicio adquirido, pero sin pasar por alto que la gestión de resultados es responsabilidad de la organización, sin perder el control de cada uno de sus procesos. Para definir el éxito de esta actividad es fundamental considerar a la ejecución de los siguientes puntos, según la experiencia de la externalización de los servicios:

- 1. Feedback:** Es esencial para que la externalización brinde resultados efectivos es la continuidad y la comunicación entre proveedores y la empresa; es decir, se debe mantener una comunicación fluida entre ambas partes.
- 2. Coordinación:** Se debe planificar y coordinar las acciones, metas y los resultados que busca alcanzar; por cuanto toda actividad tiene un inicio y un fin; es decir, las responsabilidades deben estar establecidas para que se cumplan sin ambigüedades.
- 3. Confianza:** Es un elemento fundamental en cualquier relación laboral o económica; por ende, se debe evaluar cuidadosamente al proveedor de los servicios que van a ser requeridos, de esa manera se tenga una relación de confianza y fluida.
- 4. Visión de crecimiento:** Externalizar los servicios debe ser vista como un mecanismo para canalizar las metas de una compañía y no solo como una forma de minimizar costos. De esa manera, liberar los recursos se convierte en un incremento de productividad y competitividad. Por eso, es sustancial considera que no solo es externalizar por externalizar, la entidad debe ser consciente de los beneficios que traerá consigo si se ejecuta de manera pertinente.
- 5. Establecer alianzas:** Al externalizar los servicios se destaca y valora la posibilidad de establecer alianzas estratégicas donde la colaboración es importante en una relación efectiva; es decir, es más que solo un contrato, sino más bien, es contar con un equipo con el que compartas metas.

- 6. Proyección:** Es importante cuando una organización decide externalizar algunas actividades debe analizar el potencial de crecimiento de su proveedor; debe considerar el valor añadido de proyección con el que tiene cada proveedor para brindar con sus servicios.

## 2.5. Caso práctico

### **Lea el siguiente artículo:**

Cada vez más, la clave del éxito de las organizaciones depende de la manera cómo gestionan los recursos intangibles de que disponen, entre los que sobresalen el talento humano y el conocimiento.

Por sus atributos, el talento humano y el conocimiento son motivo de interés para los directores y consultores de empresas, para quienes trabajan en la docencia y la investigación en las universidades. Son valiosos, escasos, difíciles de imitar o sustituir y con movilidad imperfecta.

Estos atributos hacen que sean considerados fuentes de ventaja competitiva sostenible para las organizaciones y se enfatiza en la necesidad de gestionarlos eficientemente y eficazmente. Sin embargo, a pesar de la existencia de estudios que demuestran que la principal causa de fracaso de los proyectos de gestión del conocimiento es la poca atención que se presta al factor humano, hay poca evidencia empírica sobre la relación entre ambos. Con el fin de establecer teóricamente dicha relación, a continuación, se conceptualizan la dirección de talento humano, la gestión del conocimiento y la conexión entre ellas, para evidenciar los planteamientos que guiaron a su investigación.

### **La dirección de talento humano**

Desde una perspectiva estratégica, la dirección de talento humano se define como el diseño, implementación y administración de un conjunto de políticas, objetivos, estrategias, procesos y prácticas relativas al personal de la empresa, en función del negocio y los resultados perseguidos por ésta, cuyos objetivos primordiales son proveer, retener y desarrollar el talento humano que requiera la organización, en función de su estrategia y su competitividad. Se debe tener en cuenta que, en el escenario actual en el

que operan las organizaciones, dicho talento está fuertemente asociado a los trabajadores del conocimiento.

Para alcanzar dichos objetivos, la dirección de talento humano diseña y ejecuta un conjunto de prácticas que le permitan alcanzar sus objetivos en el marco de un sistema integrado por varios procesos, o subsistemas: aplicación, provisión, retención, desarrollo y control de talento humano, que debe estar alineado con los demás aspectos organizativos y con el entorno. En dichos procesos, se implementan y se dinamizan las prácticas de recursos humanos, entre las que se destacan las de selección, remuneración, evaluación, formación y desarrollo del talento humano.

La necesidad de articular la dirección de talento humano con los demás aspectos críticos de la organización en el marco de la sociedad del conocimiento implica alinearla con la gestión del conocimiento, en busca de sinergia entre las diferentes instancias de gestión.

La gestión del conocimiento es la forma en que las organizaciones construyen, comunican y organizan el conocimiento en torno a sus actividades, dentro de sus culturas, y desarrollan la eficiencia organizativa mejorando la utilización de las habilidades de los empleados. El propósito esencial de la gestión del conocimiento es generar innovación, tanto incremental, como radical.

### **El conocimiento como recurso**

Como recurso organizacional, el trabajo del conocimiento es altamente valorado, dado que puede proveer una ventaja competitiva y, como tal, es considerado un activo organizacional clave. Esta consideración se basa en el convencimiento de que el éxito económico en la sociedad postindustrial actual depende cada vez más de la habilidad para ampliar el uso del conocimiento. Por esta razón, en las economías desarrolladas,

una significativa proporción del trabajo incluye actividades de adquisición, procesamiento, refinación, empaquetamiento y transferencia de conocimiento.

**Responda las siguientes preguntas:**

1. ¿Cuáles son los atributos que caracterizan a los trabajadores del conocimiento?
2. Desde una perspectiva estratégica, ¿cómo se define la dirección de talento humano?
3. ¿De qué depende cada vez más el éxito económico en la sociedad pos-industrial actual? ¿Por qué?

**CAPITULO III.**  
**SISTEMA DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS**

### 3.1. Introducción

La gestión de las personas es una de las áreas del “management” que mayor crecimiento ha tenido en los últimos años tanto en la estrategia como en la consecución de las metas del negocio. Asimismo, el valor agregado que el área de Gestión de Personas tiene la capacidad de aportar a su organización es ampliamente relevante en el mercado donde la productividad y el éxito va a depender de la capacidad que tenga para generar conocimiento en sus colaboradores y sobre todo de saber utilizarlos en la cadena de valor del negocio.

La capacidad que tenga una empresa para hacer partícipes a los integrantes con la misión, visión, valores y cultura corporativa, así también de conocer sus fortalezas y debilidades con el objetivo de incrementar su potencial, de manera que marque la diferencia en función a la gestión de los recursos humanos, a través de ello dar un sentido general a la empresa.

En efecto, los principales agentes en la creación de valor son las personas, donde la adecuada gestión de los recursos humanos atribuye en la actualidad uno de los métodos más críticos en el majeo estratégico de cualquier organización dado que la vinculación entre ambas es muy estrecha, es decir, no existen organizaciones sin personas, estas son las encargadas de establecer y llevar a cabo políticas que determinan una clave estratégica.

Por lo tanto, la clave está en entender que la organización está constituida por personas y que son ellas las que van a determinar las dimensiones reales de las empresas, asimismo, tienen la capacidad de generar ventajas competitivas, por ende mientras

mayor integración tenga y más saquen provecho de las cualidades de cada miembro, más fuerte será la entidad, y esto se hace viable mediante políticas activas de gestión de personas.

## **3.2. Sistema de gestión**

### **3.2.1. Conceptos**

Para tener un mejor entendimiento sobre el tema es preciso definir que es un sistema; donde Hurtado et al. (2020) lo definen como una serie de elementos vinculados entre sí que funcionan como un todo, por ende, la modificación o cambio en uno de los factores va a repercutir en el resto.

Bajo este concepto, podemos definir que el sistema de gestión es un medio que permite a las organizaciones controlar, planificar, organizar y de cierto modo automatizar sus actividades; la meta es unificar el sistema de todas las operaciones de la entidad para facilitar la toma de decisiones y análisis de los datos de la entidad.

Asimismo, Alarcón et al. (2020) postulan que una herramienta que facilita el análisis, la consecución del trabajo de los integrantes de una empresa y la coordinación del flujo operativo mediante las distintas áreas de la entidad; en resumen, se puede afirmar que son medios que permiten unificar las operaciones de todas las áreas del negocio.

### 3.2.2. La empresa como sistema

Entre la década de los 60 y 70 las empresas eran vistas como sistemas cerrados, inflexibles y altamente jerarquizados, lo cual les aislaba del medio que les rodeaba (Hurtado et al., 2020). No obstante, al pasar de los años los modelos fueron cambiando y dando paso a las organizaciones enfocadas en los recursos humanos y a tener una concepción abierta, puesto que la globalización era un proceso irreversible y lo más factible era la adaptación a estos nuevos retos.

Uno de los cambios más sobresalientes es cuando las empresas dejaron de enfocarse solo en los hechos que sucedan en su interior a prestar atención a los factores externos que estaban vinculados con su actividad, hoy en día parece muy evidente, pero en esos momentos supuso una gran ruptura.

Por lo tanto, la empresa como sistema abierto proviene de una teoría postulada por el biólogo austriaco Ludwin von Bertalanffy, quien sostenía que cualquier sistema ya sea empresarial, social o familiar, está conformado por factores que permanecen interrelacionados dentro de un marco de normativas e historias (Chillogallo et al., 2022)

Este fue el principio que se ejecutó en las organizaciones y entidad, y que en la actualidad dando lugar a los llamados sistemas abiertos de gestión empresarial, el cual se caracteriza por los siguientes elementos, según lo postulado por (Hurtado et al., 2020):

- 1. Alto grado de adaptabilidad:** La empresa como un sistema abierto es proactiva por naturaleza, a pesar de tener una estructura sólida y definida, esto no implica que en cualquier momento aplique modificaciones que le coadyuven a ser más productiva y persuasiva en su área; por lo tanto, el cambio es uno de los principios organizativos.
- 2. Límites flexibles:** Las organizaciones determinan cuáles son los límites que tiene dentro y fuera, donde la flexibilidad de las fronteras organizativas va a permitir las modificaciones e interacción.
- 3. Múltiples guías de acción:** Los sistemas abiertos tienen una variedad de opciones para llegar al mismo objetivo a diferencia de los sistemas cerrados que a lo mucho tenía dos alternativas. Por esa razón, las herramientas de gestión hacen más efectiva y fácil la actividad del director de las empresas.
- 4. Interacción con el entorno:** Una de las cualidades más sobresalientes de este tipo de sistema es que es altamente interactivo entre la empresa y sus elementos que forman parte de ella interno y externo, como clientes, proveedores y trabajadores; donde su actividad interna se define de acuerdo con las situaciones que ocurre en su medio. Asimismo, las organizaciones tienen en claro que todo en su entorno puede cambiar, por lo cual deben de tener, alternativas oportunas para su adaptación al medio.

### 3.2.3. Organización y recursos humanos

En lo que respecta al área de recursos humanos, quien es la encargada de seleccionar, capacitar, contratar y despedir a los empleados de las diferentes áreas de las empresas. Es preciso, que se realice un seguimiento del mercado laboral, de

manera que pueda establecer una coordinación con las áreas para determinar los requerimientos que tiene cada una de estas. Además, es fundamental que definan las políticas salariales más atractivas para los colaboradores con el fin de motivarlos y sean más productivos (Iturralde-Pulla et al., 2020)

El plan de organización de los RRHH tiene como objetivo examinar, seleccionar, evaluar y controlar al personal de la empresa; por lo cual debe diseñar un organigrama y determinar las responsabilidades y el perfil de cada puesto de empleo, así también las políticas de reclutamiento, selección, contratación, formación y motivación del personal. Por otro lado, se fijarán canales de comunicación con los colaboradores y, normativas de detección y resolución de conflictos (Zayas, 2020). En última instancia, diseñarán un plan de seguridad e higiene en el área de trabajo.

*3.2.3.1. Organigrama:* La finalidad de esta sección es organizar a las personas de la empresa, sin importar su tamaño, a partir de tres o cincuenta colaboradores, se debe crear un organigrama para organizar a las personas de la empresa por secciones, roles, tareas y responsabilidades de cada área. El organigrama determinará la organización funcional de la entidad, en tanto a sus áreas, relaciones, jerarquías y dependencia.

*3.2.3.2. Funciones tareas y responsabilidades:* En esta sección se definen cada puesto de trabajo y las actividades que cada uno debe desarrollar de manera específica como, por ejemplo, elaboración de presupuestos, emisión de informes, presentación trimestral de retenciones, entre otros.

3.2.3.3. *Nivel de conocimientos técnicos*: Es relevante que se define el nivel de conocimiento del personal que se requiere para cada puesto, como también la experiencia profesional.

3.2.3.4. *Importancia de las actividades*: No todas las operaciones que se ejecuten en la entidad van a tener el mismo grado de importancia; por ello, cada área de trabajo tendrá sus actividades propias y otras que se complementen de menos relevancia; es decir, se priorizan las operaciones con la finalidad de establecer la productividad del puesto laboral.

3.2.3.5. *Dimensión y estructura de la plantilla*: Se cuantifican la cantidad de colaboradores que se requieren para ocupar los puestos de trabajo disponibles, de acuerdo con lo detallado en el organigrama, de la misma manera la estructura de la plantilla.

3.2.3.6. *Equipo directivo*: El éxito de una organización debe en gran medida del equipo directivo; por ende, estos deben estar calificados para ocupar el puesto, es decir, deben tener conocimientos y experiencia en gestión para que pueda realizar sus actividades oportunamente y con responsabilidad. Por esa razón es sustancial la capacidad de trabajo en equipo, la facilidad de toma de decisiones e implementar estrategias para el crecimiento organizacional.

3.2.3.7. *Habilidades directivas*: Se refiere a la formación técnica y aptitudes directivas que le permiten interrelacionarse con otras personas, tanto con su equipo de trabajo, clientes y proveedores; asimismo, debe contar con técnicas para saber comunicarse con el público, saber liderar y motivar (Paredes-Zempual et al., 2021). A continuación, se detallan las habilidades directivas:

- a. **Dirigir**: Es la capacidad que tiene para coordinar las actividades y en función a ello cumplir con las metas institucionales, optimizando y aprovechando los recursos disponibles. Asimismo, es el responsable de todas las actividades que realice el personal ya sea los logros o no este es el encargado de responder esos resultados sus superiores.
- b. **Toma de decisiones**: Es importante que los encargados de gestionar las actividades dentro de la organización tengan la capacidad de tomar decisiones en función a los conocimientos que maneje, con ayuda de un adecuado sistema donde pueda lograr los resultados esperados.
- c. **Gestión de tiempo**: Las personas eficientes tiene la capacidad de ejecutar actividades, aunque les resulte duras y complicadas; es decir, tienen las facultades que le permiten optimizar sus tiempos, priorizando las actividades de mayor importancia y que brindar un mayor valor para la entidad.
- d. **Delegación**: Es la facultad de delegar actividades dentro de la entidad según las áreas y las capacidades de los trabajadores;

asimos, asume la responsabilidad del desarrollo de cada una de ellas dentro de un tiempo establecido, para ello, es importante que acompañe en cada etapa al personal para controlar su actuación.

- e. **Liderazgo:** Es todo proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización. Resulta necesario alentar a las personas no sólo a desarrollar buena voluntad para trabajar sino también una disposición de hacerlo con honestidad, intensidad y confianza. Luego de tener bien identificado un líder se puede potenciar su trabajo a partir del entrenamiento de sus habilidades básicas de carácter intelectual, interpersonal y técnicas (Suriaga y Gamboa, 2019, p.11).
- f. **Trabajo en equipo:** Cada integrante del equipo tiene una actividad designada que tiene la responsabilidad de cumplirla en el tiempo establecido; por lo tanto, todo líder coordina con los miembros del grupo para la adecuada sinergia entre todos.
- g. **Reuniones productivas:** Es relevante que los líderes del equipo se centren en su tema sin distracciones, es decir, mantener la agenda. Los participantes deben tener interés, confianza y participación en el tema a tratar, así como el liderazgo o capacidad de la persona que organiza la reunión, para que los participantes no digan demasiado "protagonista" y no dejen otros hablar. La reunión debe celebrarse en un momento adecuado y no debe durar demasiado

### **3.3. Gestión de Recursos Humanos como sistema**

#### **3.3.1. Definición**

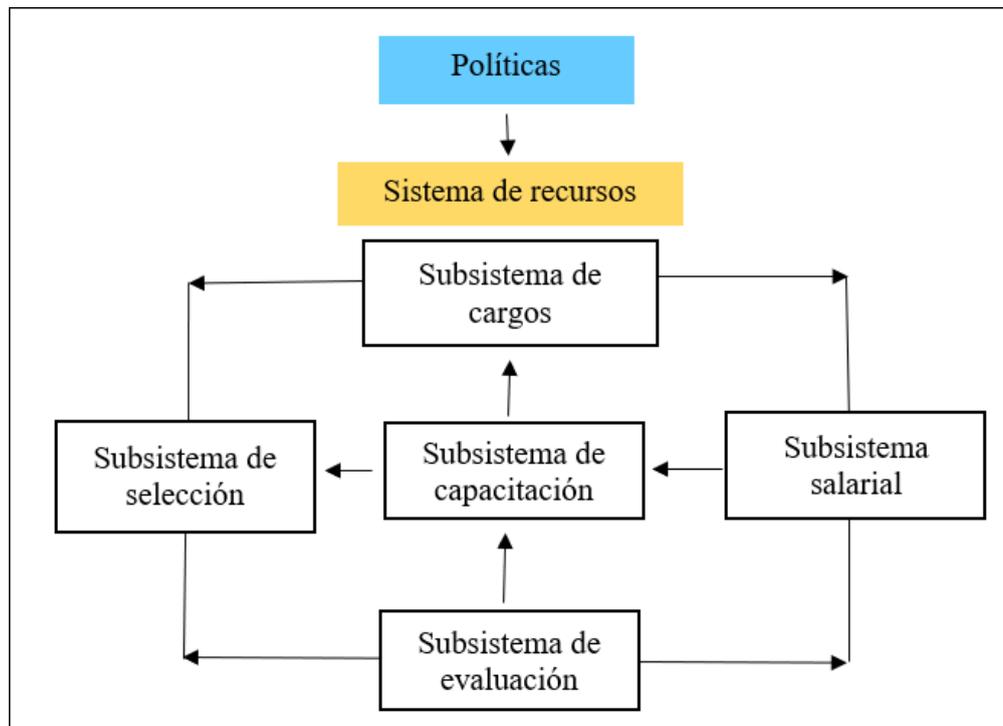
El ámbito de la actuación de los recursos humanos es muy extenso y que abarca todas las actividades y las decisiones que implica la relación entre empleados y las organizaciones. Donde Anzola (2018) precisa que la gestión de los recursos humanos como sistema es una serie de prácticas y políticas que están en función a la actividad del negocio mediante el bienestar de los colaboradores, puesto que el éxito va a depender del capital humano.

Por esa razón, hablar de recurso humanos se refiere a la gestión, puesto que las decisiones de los directivos de las empresas van a afectar de manera directo o indirecta a los empleados, puesto que es desde el área de recursos humanos donde se determinar las pautas para ejecutarlas.

En ese sentido, el área de recursos humanos debe brindar a la entidad en todo momento personas necesarias y con la cualidades y conocimiento que requiere la empresa para que pueda conseguir sus metas; por lo tanto, la dirección de recursos humanos debe estar enfocado estratégicamente en alcanzar resultados a largo plazo; la función de los responsables es poner en marcha a cada una de las actividades de acuerdo a sus áreas correspondientes, donde tiene que supervisar y monitoreas esta implementación.

Por ende, la gestión responde a los requisitos del sistema para tener funciones que se vinculen y al mismo tiempo sen interdependientes; en el siguiente gráfico señalamos algunas funciones:

**Figura 8.**  
*Sistema de recursos humanos*



Nota, Anzola (2018)

Asimismo, es importante detallar los Subsistemas de Gestión de acuerdo con Chiavenato (2009) donde menciona los siguientes:

- ✓ Subsistema de Integración de Recursos Humanos: Se encarga del reclutamiento de personal y selección del personal.
- ✓ Subsistema de Organización de Recursos Humanos: Se encargan del diseño de puestos, descripción y análisis de puestos, y evaluación del desempeño.
- ✓ Subsistema de Retención de los Recursos Humanos: Son responsables de la remuneración (administración de sueldos y salarios), de los planes de prestaciones sociales, calidad de vida en trabajo y las relaciones con las personas.

- ✓ Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos: Su función es la capacitación y desarrollo del personal, y el desarrollo organizacional.
- ✓ Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos: Se encargan de los sistemas de información de recursos humanos, la ética y responsabilidad social.

### **3.3.2. Objetivos de la gestión de recursos humanos**

La finalidad de la gestión de los recursos humanos debe contribuir con que la empresa produzca más y sea la mejor en fiel cumplimiento de estrategia de negocio. Se explica entonces que la gestión de los recursos humanos busca mejorar el rendimiento del trabajo, brindar bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñarse (Jama-Zambrano, 2018, p.72). Asimismo, postula que existen dos tipos de objetivos:

*3.3.2.1. Objetivos explícitos:* Para lograr una eficiente gestión es importante cumplir con los siguientes objetivos:

- Cautivar candidatos potenciales, calificados y con la capacidad de desarrollar y adquirir las competencias necesarias de la organización
- Retener a los empleados idóneos
- Propiciar que los empleados adquieran compromiso y se involucren con la empresa.
- Apoyar a los colaboradores a crecer dentro de la organización.

3.3.2.2. *Objetivos implícitos*: Estos se caracterizan por mejorar la productividad, mejorar el ambiente laboral y la consecución de las políticas:

- Productividad
- Adecuado ambiente laboral
- Cumplimiento de las políticas
- Objetivos a largo plazo

### **3.3.3. Procesos administrativos**

De acuerdo con lo postulado por Fayol en el estudio de Mero-Vélez (2018), la administración también puede ser vista como un proceso, el cual está constituido por funciones básicas que se pueden observar en el siguiente gráfico:

**Figura 9.**  
*Ciclo administrativo o fases del proceso administrativo*



**Nota;** Mero-Vélez (2018),

3.3.3.1. *Planificación:* La función de planificación consiste primero en determinar: ¿Qué se va a ser? o ¿dónde estamos parados?, ¿Qué se desea conseguir (objetivos)?, ¿Qué se va a hacer para alcanzarlo?, ¿Quién y cuándo lo va a hacer?, ¿Cómo lo va a hacer (recursos)?, es decir, es hacer una revisión del estado de la organización: el diagnóstico y una clara descripción de los recursos con los que se cuenta, posteriormente, basados en la realidad, debemos fijar objetivos concretos y realizables, para ello se incluyen diversas actividades a tener en cuenta que son: la investigación del entorno

e interna la planeación de estrategias como las políticas y acciones a corto, mediano y largo plazo (Mero-Vélez, 2018, p.91)

Por lo tanto, la palabra planificación unida con la estrategia conforman el binomio que actualmente se desarrolla en las organizaciones, porque a través de la aplicación de medios estratégicos alcanzarán los resultados esperados.

*3.3.3.2. Organización:* Responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer? La organización de la empresa se centra en la estructura y los modos de actuación para conseguir que ésta logre los objetivos empresariales que se plantea; las empresas no se organizan por sí mismas, ni se diseñan estructuras de forma aleatoria; por ello, el funcionamiento de la empresa puede no ser el idóneo, si no se disponen de estructuras organizativas, pudiendo llevar a un caos a la organización o empresa (Mero -Vélez, 2018, p.92)

Por ende, el organigrama de la empresa define la estructura de esta; además definen las actividades de cada uno de los empleados; por ello, el liderazgo empresarial es fundamental:

- Asignación de recursos (económicos, financieros)
- Actividades (cómo)
- Responsables (quién)
- Tiempos (cuándo)
- Determinación de grados de especialización

- División del trabajo
- Determinación de jerarquías
- Destinar funciones
- Fijar tramos de control
- Diseño y estructura organizacional
- Diseño de manuales de organización, normativas y procesos.

3.3.3.3. *Dirección*: Conceptualmente la dirección es dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Este es el punto central y más importante de la administración, pero donde también existe mayor número de discrepancias, aunque algunas de ellas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otra ejecución. (Mero -Vélez, 2018, p.94). De manera resumida se puede mencionar que la dirección es la actividad ejecutiva que se encarga de guiar a los colaboradores para la consecución de los resultados y obtener una ventaja competitiva dentro del mercado; donde es sustancial el manejo pertinente del sistema organizacional.

3.3.3.4. *Control*: Para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas, es que se realiza el control, cuarta función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional; implica medir el desempeño contra las metas y los planes programados, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas, es decir, facilita el logro de los planes y estos no se logran por si solos, éstos

orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes (Mero -Vélez, 2018, p.94).

En forma de resumen, podemos mencionar que para asegurar que las actividades se ejecuten en su totalidad según lo planificado es importante que el área encargada del manejo del personal lleve un control constante y sobre todo acompañe a los colaboradores en la consecución de sus metas.

### **3.4. Dimensiones de la gestión del talento humano**

En el ámbito de la organización interna de las empresa, el departamento de recursos humanos es el encargado de la gestión del personal; siendo este constituido por un grupo de personas que busca alcanzar los siguientes objetivos, de acuerdo con la investigación de (Jara et al., 2018)

#### **3.4.1. Reclutamiento**

En esta primera fase, se lleva a cabo el proceso de comunicación, en donde la organización publica y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos, a través de ello atrae candidatos para el proceso de selección. Entonces sus principales actividades son:

- ✓ A traer a los candidatos que tengan competencias necesarias para el puesto solicitado.
- ✓ Abastecer el proceso de selección con candidatos que cuenten con las competencias que necesita la organización

- ✓ Banco de competencias internas o externas / costos de reclutamiento.

### **3.4.2. Selección**

En esta segunda etapa se selecciona a los mejores candidatos para la organización; está compuesta por una serie de etapas que son fundamentales para reclutar al personal idóneo y cualificado; por ella la evaluación de los resultados de la selección es vital para establecer el costo operacional y las ventajas que va a ofrecer.

- ✓ Sumar competencias individuales
- ✓ Incrementar el capital humano de la organización
- ✓ Sumar competencias necesarias para la organización

En función con lo mencionado, podemos precisar que la selección no es solo una fría comparación del perfil del candidato con los requerimientos del puesto de trabajo; sino que también es importante tener una noción sobre el comportamiento futuro que este tendrá dentro de la organización, en cuanto a la adaptación de la cultura organizacional. Las empresas hoy en día consideran a los recursos humanos como el activo más importante, por ello requieren de un adecuado proceso de búsqueda.

### **3.4.3. Capacitación**

Es el proceso sistemático de mejora del comportamiento de los colaboradores para que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación y el desarrollo constituyen procesos de aprendizaje, modificando el comportamiento de las personas por medio de cuatro tipos de cambios: transmisión de información,

desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos (Jara et al., 2018, p.742). En esta etapa se lleva a cabo las siguientes acciones:

- ✓ Desarrollar competencias individuales
- ✓ Competencias disponibles para ser aplicadas en cualquier momento en la organización
- ✓ Rapidez en la creación y el desarrollo de las competencias requeridas
- ✓ Creación de nuevas competencias que tengan aplicación en la organización
- ✓ Personas dotadas de competencias vitales para el éxito del negocio
- ✓ Personas competentes

Por lo tanto, la capacitación es de esmerada importancia, dado que tiene como objetivo el mejoramiento de las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Es uno de los métodos más importantes de la administración de recursos humanos; esta se desarrolla con el fin de proveer a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan para el buen desempeño (Jama-Zambrano, 2018, p.75)

#### **3.4.4. Recompensa**

Es la retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La recompensa más común es la remuneración. Existen recompensas financieras y no financieras. Las recompensas financieras pueden ser directas (como el salario directo, los premios y las comisiones) o indirectas (vacaciones, descanso semanal remunerado, gratificaciones, etc.) (Jara et al., 2018, p.742). En esta fase se realiza las siguientes actividades:

- ✓ Atraer talentos a la organización y retenerlos
- ✓ Motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal
- ✓ Incrementar la productividad y la calidad del trabajo
- ✓ Brindar un trato justo y equitativo a las personas
- ✓ Cumplir con las políticas laborales
- ✓ Ayudar a la consecución de objetivos organizacionales

De acuerdo con ello, es preciso mencionar que estos incentivos pueden ser tangible so intangibles, y es a partir de ello, que las personas deciden o no ser parte de la organización, una vez que ingresen aportan su tiempo y esfuerzo, así también otros recursos propios de los colaboradores.

#### **3.4.5. Evaluación del desempeño**

En esta última etapa se da a conocer el valor del desempeño de cada individuo, en función de las actividades que desempeña, de los objetivos y resultados que debe lograr, y de su posible desarrollo; es un sistema que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al desarrollo de la empresa (Jara et al., 2018, p.743). En función a lo mencionado, los encargados del área de RRHH, lleva a cabo las siguientes tareas:

- ✓ Evaluar el desempeño
- ✓ Competencias debidamente aplicadas por las personas en su trabajo
- ✓ Competencias adecuadas para la actividad de la organización
- ✓ Personas que cuenten con competencias esenciales para el éxito de la organización

✓ Competencias aplicables y aplicadas / costos de evaluación del desempeño

Para da mayor amplitud a lo mencionado, la evaluación del desempeño es la valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización (Jama-Zambrano, 2018, p.75)

### **3.5. Caso práctico**

**Responder las siguientes preguntas:**

1. Señale las funciones principales del área de recursos humanos de la empresa en la que usted labora.
2. Destaque de esas funciones las tres funciones más importantes y justifique.

**CAPITULO IV.**  
**MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

#### **4.1. Introducción**

En el siguiente apartado se llevará a cabo una descripción amplia de las nuevas tendencias de gestión del capital humano en las instituciones; donde se hará referencia de los modelos más utilizados hoy en día, por cuanto, el talento humano es un medio esencial en la organización.

Los nuevos preceptos sobre el factor humano y la gestión de los recursos humano han sido incluidos en menor o mayor medida de acuerdo con cada entidad, el cual ha provocado la necesidad de contar con un sistema de talento humano según los requerimientos de las entidades; sobre todo cuando se sostienen en base a las personas, tecnología o entorno; trajo consigo la concepción de los distintos modelos para consecución práctica de los sistemas de gestión humano.

Al pasar de los años y con las necesidades de las empresas para alcanzar sus propósitos, en especial por el desarrollo de las TICs y los medios de comunicación han impulsado el desarrollo del talento de las personas en la búsqueda de la ansiada ventaja competitiva sustentable de las compañías; esto hace que se optimice las competencias del capital humano a través de la ejecución de modelos de gestión que aseguren la evolución hacia la actualizada gestión de los recursos humanos.

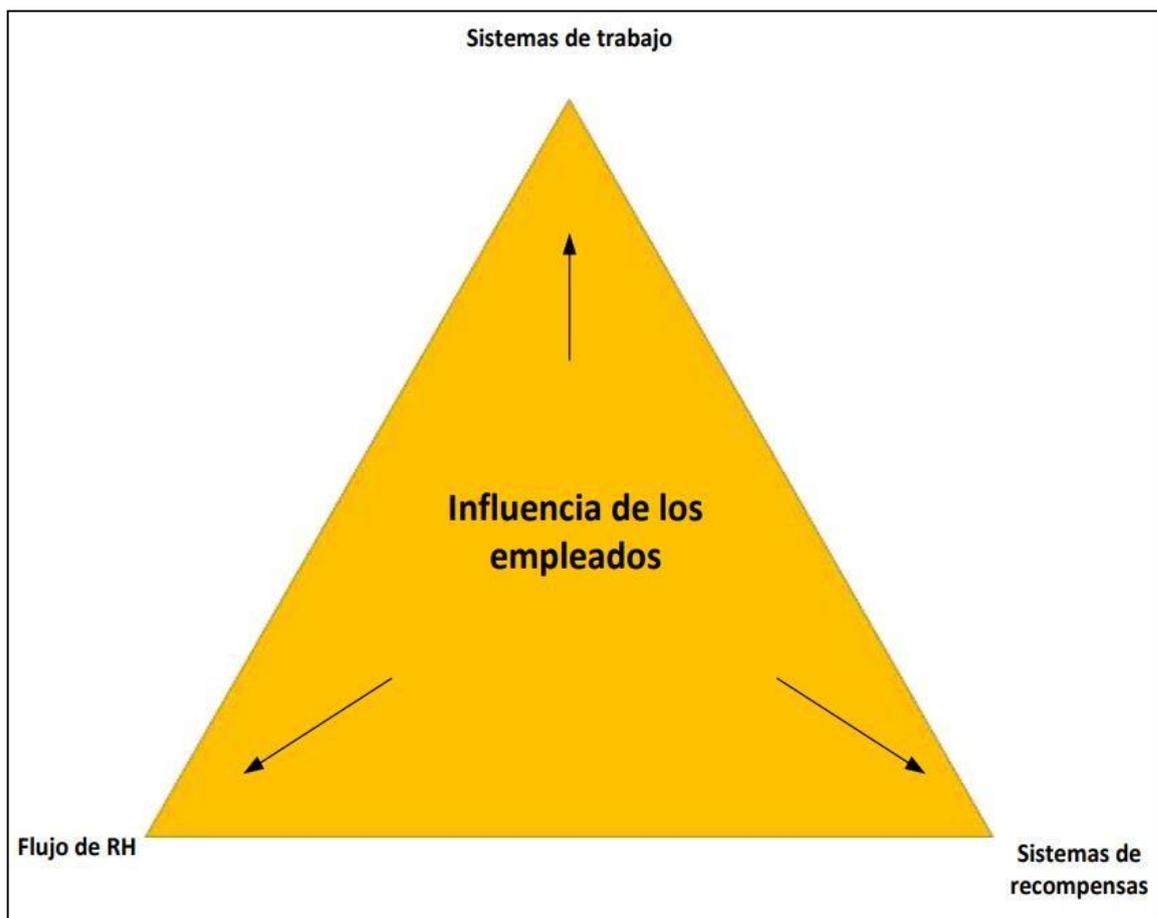
De manera continua, se describen algunos modelos clásicos y contemporáneos; los mismos que necesitan una nueva concepción, dado que cumple un papel importante en la gestión del talento humano. Cada uno de estos modelos cuentan con ventajas y desventajas, por ende, es sustancial llevar un análisis específico de la organización y de su ambiente con el fin de que se llegue a implementar alguno de estos.

Es importante recalcar en relación con el presente análisis de la información los elementos necesarios para el desarrollo del estudio, de esta manera alcanzar un mayor nivel de ejecutabilidad; en tanto se detallan los modelos planteados por los diversos autores.

#### 4.2. Modelo de Beer y colaboradores (1990)

Los autores de este modelo toman en consideración a todas las operaciones clave de la GRH, en las cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas. En este de detallan la incidencia de los trabajadores, en cuanto al grado de involucramiento que este tenga, este actuando sobre las políticas de los recursos humanos, es decir, sobre los sistemas de trabajo (Abril, 2018)

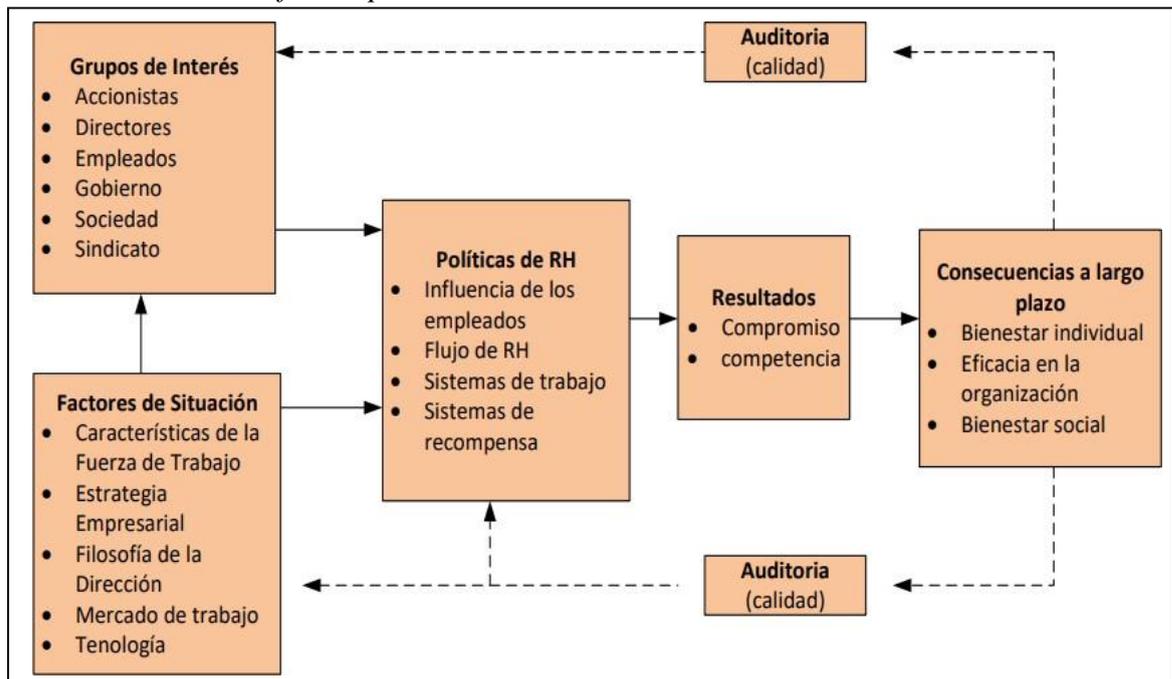
**Figura 10.**  
*Modelo de Beer y colaboradores*



**Nota;** Abril (2018)

Este modelo fue modificado años más tarde por Cuesta en 1999, en donde incluía a la auditoría en la gestión de los recursos humanos, la misma que estaba centrada en la calidad como el medio de retroalimentación o el feed-back al sistema anterior. Asimismo, consideró nuevos aspectos y técnicas; siendo un modelo funcional, estructurado, tecnológico y dinámico; en la siguiente figura se muestra el nuevo modelo:

**Figura 11.**  
*Modelo de Beer modificado por Cuesta*



Nota; Abril (2018)

#### 4.3. Modelo de Harper y Lynch (1992)

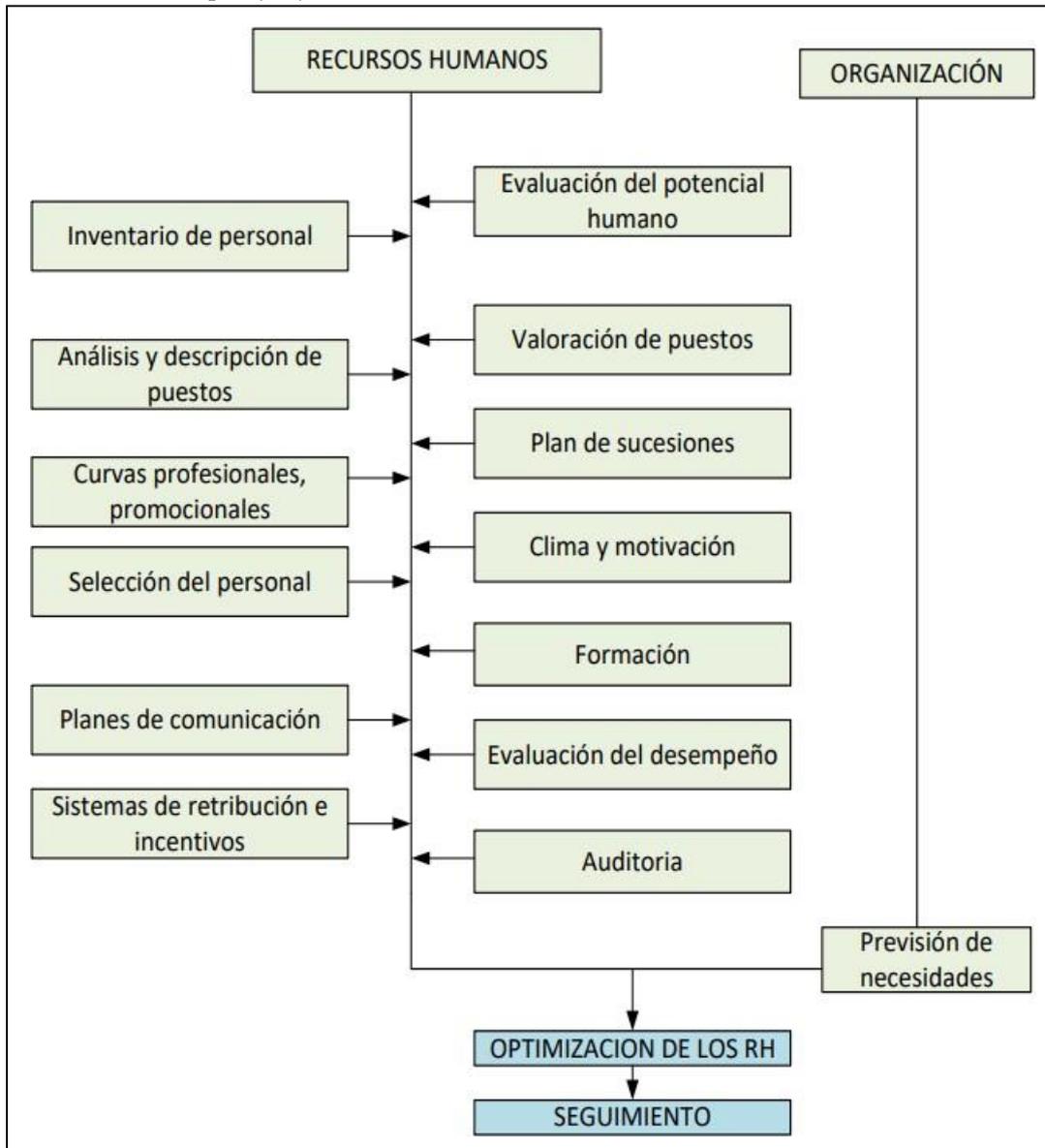
A partir de los planes rigurosos, se lleva a cabo la previsión de los requerimientos y la interdependencia de una gran cantidad de operaciones sustanciales del talento humano; como son el análisis, descripción de los puestos de empleo, la formación de los profesionales, el ambiente laboral, la motivación y los planes de sucesión; estos

desarrollados mediante el conocimiento de los colaboradores con el que cuenta la entidad.

Según Abril (2018) menciona que con estos elementos se llegará a optimizar los recursos humanos, para lo cual se requiere un monitoreo permanente comprobando la coincidencia en los logros alcanzados y los requerimientos de la entidad. Por ende, este modelo tiene carácter descriptivo, por cuanto solo da a conocer las acciones vinculadas con la GTH para alcanzar su perfeccionamiento, pero no en su actuación o dinámica; además es importante recalcar que cede la auditoría a los recursos humanos como un factor de control del sistema.

A partir de ese conocimiento, estas estrategias empresariales son una serie de actividades que se desarrollan con la finalidad de prevenir las necesidades de la entidad, de manera que se mejore la optimización de los RH a través de la retribución o incentivos. A continuación, se muestra la estrategia empresarial tomado de Harper y Lynch

**Figura 12.**  
*Modelo de Harper y Lynch*



Nota; Abril (2018)

#### 4.4. Modelo de Modelo de CIDEC y Modelo de Bustillo de 1994

Además cabe señalar dos modelos que Aduna et al. (2017) hace mención en su investigación; donde menciona sobre el **Modelo de CIDEC de 1994**, en el cual plantea

que las políticas y objetivos de los Recursos Humanos de determina sobre el plan estratégico, la cultura y filosofía de la institución. Siendo así, como se integran las acciones dentro de un ciclo constante, en donde se muestra la planificación, organización, selección, capacitación, información y control.

Este modelo enfatiza la importancia de la planificación y el desarrollo para su ejecución, en donde hace referencia a los resultados como el elemento más significativo debido a su finalidad como método sencillo para alcanzar la productividad y objetivos específicos. Así también se refiere a la función de comunicación como el eje central que conecta el sistema de recursos humanos, los gerentes y el sistema mismo.

Bajo esa perspectiva este es un modelo funcional del sistema GRH muestra las metas de toda la organización junto con las metas del sistema Recursos Humanos, donde el centro de comunicación del modelo es esencial el desarrollo y crecimiento del personal; eso es porque se requiere mucha información y relaciones fluidas entre los empleados para su operación exitosa.

Por otro lado, Aduna et al. (2017) dan a conocer acerca del **Modelo de Bustillo de 1994**, este modelo está centrado en el puesto de trabajo, a través del cual busca alcanzar un eficiente GRH y mantener al personal motivado mediante los puestos de trabajo, el desempeño, reconocimiento y crecimiento profesional.

El puesto de trabajo es la base principal en las estrategias y sistemas de GRH, considerando al puesto de trabajo como la acción de un individuo en una compañía, es decir, el puesto se conforma por un enfoque estructurado a razón de la estrategia en

general determinada por la dirección para el logro de metas que contribuyan en la supervivencia y crecimiento de la entidad.

Este modelo, es integrador, donde se puede observar las interrelaciones entre los distintos elementos, todos orientados a la motivación, y además es sistémico pues cada elemento es un producto interno o al final, pero que es parte de un sistema, y dentro de él se asocian distintas operaciones de recursos humanos como son: Reclutamiento y selección, perfiles de competencia, inventarios y descripción de los puestos, objetivos, evaluación de los colaboradores, capacitación, promoción y la remuneración.

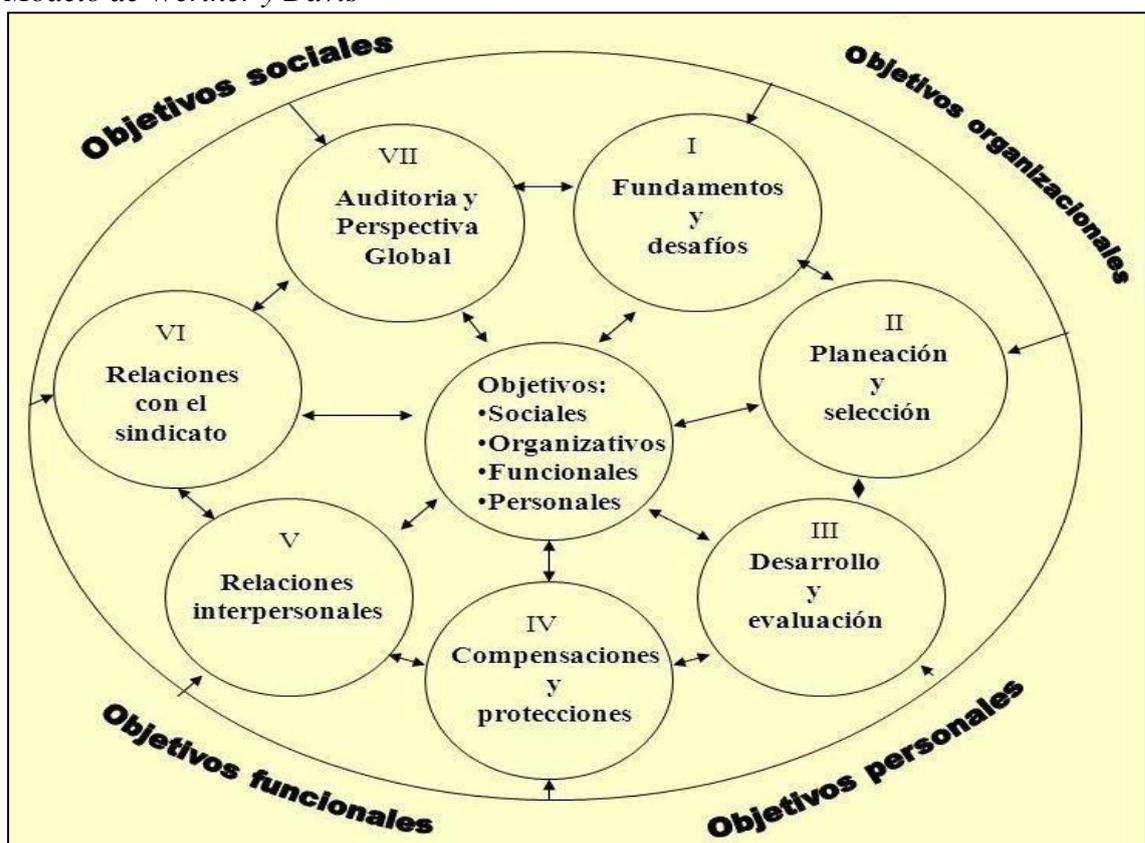
Por ende, la definición de perfiles de competencias o cuadros profesionales debe incluirse en cualquier sistema que refleje la interconexión entre todas las actividades de recursos humanos. Esto incluye sistemas de remuneración, selección y contratación, que conducen a la satisfacción de todos los empleados. Sin embargo, estos elementos no están relacionados con otras políticas de Gestión de Recursos Humanos que pueden influir en la motivación. Estos incluyen el grado de participación de los empleados en las decisiones, el trabajo en grupo y las condiciones de trabajo. Como resultado, la motivación se limita al pago, la capacitación y las promociones (Aduna et al., 2017)

#### **4.5. Modelo de Werther y Davis (1996)**

Este modelo percibe a las empresas como un sistema integrado por distintas áreas que mantienen una interacción entre sí, en las cuales llevan a cabo distintas operaciones que son esenciales para la consecución de los propósitos de la entidad.

Es así que Abril (2018) indica que la interdependencia entre las distintas áreas y operaciones es vital del personal, los cuales son agrupados en cinco categorías y que en la actualidad son trascendentes en la gestión de los RRHH; al mismo tiempo toma en consideración a las metas de la entidad y a las personas que forman parte de ella. No obstante, este modelo no cuenta con una proyección metodológica del personal, a pesar de que al inicio le brinde fundamentos y restos, donde toman parte al ambiente como cimiento para determinar el sistema como un factor de retroalimentación y su desarrollo en las actividades de gerencia del personal.

**Figura 13.**  
*Modelo de Werther y Davis*



Nota, Abril (2018)

#### **4.6. Modelo de Zayas (1996)**

En este modelo sobresale el carácter sistémico de la gestión de los recursos humanos, el cual es planteado como una interdependencia entre los tres subsistemas; siendo estos la organización, selección y el desarrollo personal con las diferentes interacciones que este mismos determina; en base a la definición de la misión, objetivos, estructura organizacional y la dirección; estos a sus vez lleva inherente el diseño de los cargos a través de la ejecución de análisis y descripción de los puestos y sus ocupaciones; en donde se establecen las características y demanda que de debe tener cada colaborador (Abril, 2018)

Todo esto será la base para determinar los medios de reclutamiento, las estrategias de selección y la capacitación de los colaboradores, estos vienen condicionado con las cualidades de las personas que ingresan a la compañía y las relaciones que en esta puedan surgir. En vista que en la gran mayoría de los modelos de GRH existe esa prioridad por las herramientas tecnológicas, los procesos y las funciones, por lo que se rigen de manera fragmentada en los individuos y las interrelacione que forman parte del subsistema.

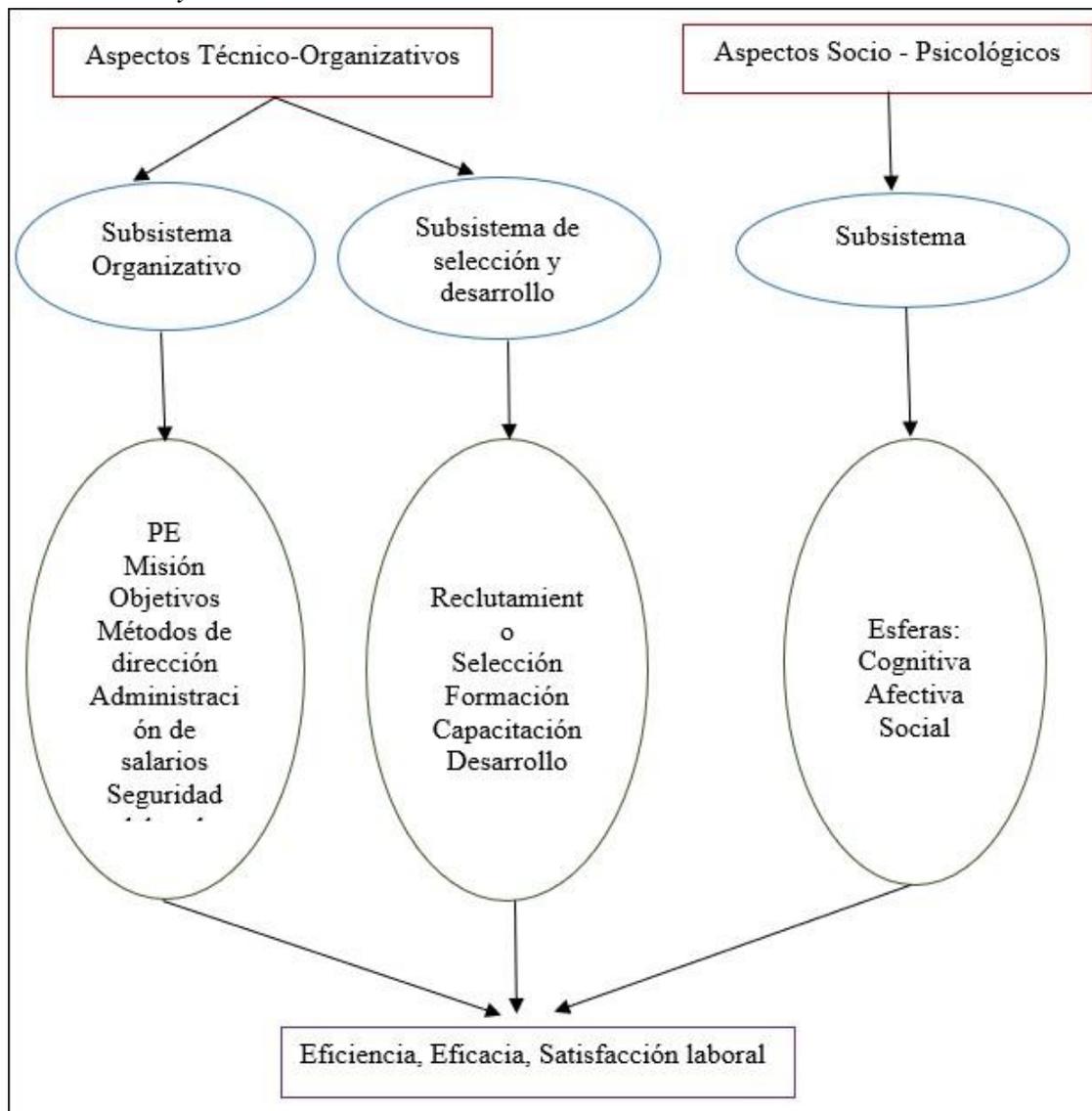
Este subsistema puede ser uno de los más interactivos o dinámicos y que es el centro de la GRH, puesto que es un producto de las interrelaciones entre las organizaciones, normativas y las estrategias con sus colaboradores con la intención de obtener las metas trazadas con efectividad donde busca maximizar el grado de satisfacción de los colaboradores.

El subsistema organizacional del sistema de GRH proporciona el marco para el sistema, junto con su propósito esencial de proporcionar infraestructura para que el sistema funcione y sea administrado adecuadamente, lo cual repercutirá en la planificación, ejecución, organización y control del sistema.

Este sistema social está conformado por personas que ejecutan actividades, las relaciones sociales que se fomenta en el ambiente laboral a partir de ello, generan una determinada dinámica, en cuanto a la manera de comunicarse, los estilos de liderazgo, la motivación, actitudes y la satisfacción de los colaboradores en su centro labora; todo ello constituye en definitiva el clima socio laboral que se generar en las entidades (Aduna et al., 2017)

En ese sentido se destaca que este modelo es de carácter sistémico, puesto que las actividades no son aisladas, sino que se llevan a cabo mediante interrelaciones en el cual se puede apreciar un criterio socio-técnico, técnico-organizativos y las cuestiones socio-psicológicos (Aduna et al., 2017)

**Figura 14.**  
*Modelo de Zayas*



Nota; Abril (2018)

#### 4.7. Modelo de Idalberto Chiavenato (2002)

Chiavenato formula los principales procesos de la gestión moderna del talento humano; el cual está centrado en las seis categorías: La admisión de personas vinculados de manera directa con el reclutamiento y la selección; asimismo, la aplicación de personas (elaborar y evaluar el desempeño) en la retribución laboral, en el crecimiento del personal; por otro lado, la retención del personal mediante las capacitaciones y la

supervisión constante de los colaboradores en base a sistemas de información gerencial y las bases de datos. Siendo estos procesos persuadidos por las condiciones internas y externas de la entidad (Abril, 2018)

Por su parte, Aduna et al. (2017) hace mención un poco más detallada de estos subsistemas del modelo de Chiavenato, los cuales son los siguientes:

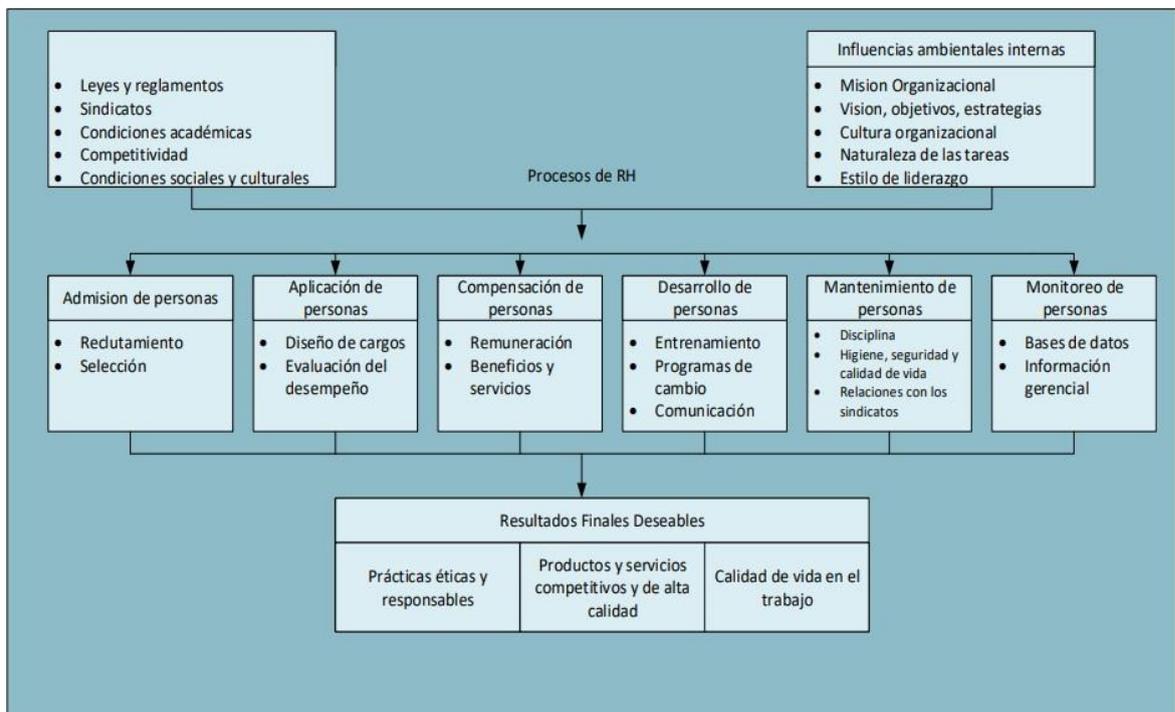
- a. Subsistema de alimentación:** Este hace referencia a la investigación que se ejecuta por parte de las compañías para el reclutamiento y selección de la mano de obra calificada, donde tenga las cualidades requeridas para el puesto de empleo.
- b. Subsistema de aplicación:** Está conformada por el análisis y la descripción del puesto, al mismo tiempo de la integración o inducción de las personas a la organización, además de la evaluación del logro y el desenvolvimiento que estos tengan en sus actividades.
- c. Subsistema de mantenimiento:** Este incluye la remuneración, los programas de beneficio social, la seguridad la higiene, el desarrollo y desempeño de todo el personal.
- d. Subsistema de desarrollo:** En este se toma en cuenta a los programas de desarrollo del personal que labora en la entidad con el fin obtener los resultados deseados por la entidad.
- e. Subsistema de control:** Está conformado por la base de dato y todo el sistema informativo del personal y el control de RH.

Estos subsistemas de recursos humanos implican reunir, aplicar, mantener, desarrollar y controlar a los empleados de la organización; por ende, se consideran un proceso y son

altamente situacionales; varían según la situación y el entorno, la organización, los seres humanos y la tecnología involucrados. Cada subsistema puede cambiar en diferentes direcciones sin afectar necesariamente a los otros subsistemas de manera similar (Aduna et al., 2017)

El autor considera un requerimiento de establecer por cada subsistema políticas que definan las condiciones para el logro de metas y el desarrollo de las actividades del personal.

**Figura 15.**  
*Modelo de Idalberto Chiavenato*



**Nota;** Abril (2018)

#### 4.8. Modelo de GTH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005)

Este modelo surge a partir del modelo modificado por Cuesta en 1999 en el cual adicionó otros elementos; siendo estos la base para que el 2005 Cuesta incluyera a la tecnología para llevarlo a la práctica dentro de las instituciones.

En este modelo se centraron todas las operaciones fundamentales de la gestión de los recursos humanos en cuatros subsistemas (Abril, 2018):

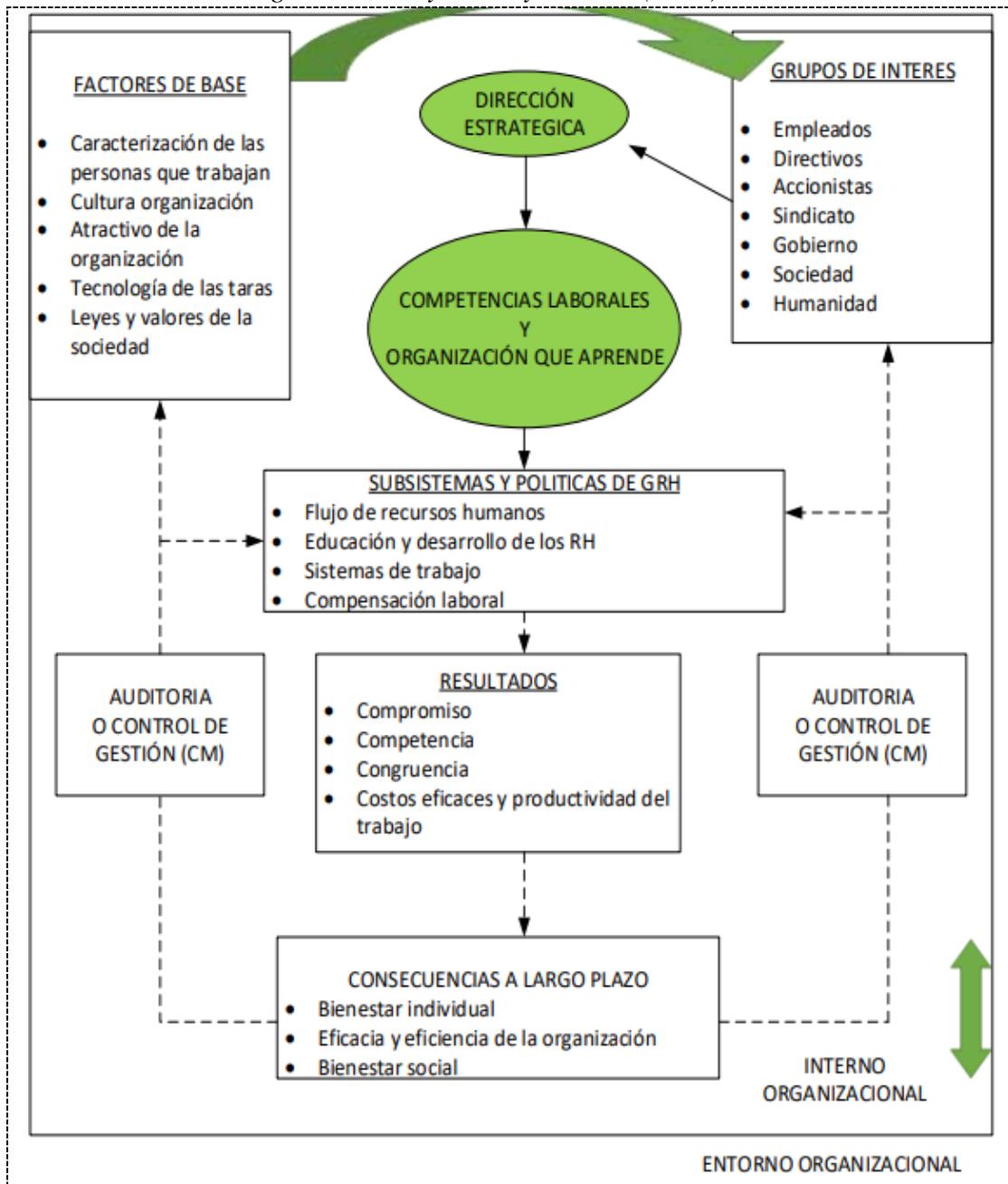
- a. **Flujo del talento humano:** Se refiere al inventario de los colaboradores, selección y colocación del personal en sus áreas de trabajo, además de la evaluación de sus logros y el potencial humano; así también, de la promoción, movilidad y recolocación según sus logros.
- b. **Educación y desarrollo:** Está constituido por la formación, los programas de educación, comunicación y la organización, mediante el cual permita la participación y el desarrollo pertinente de las labores.
- c. **Sistema de trabajo:** Se refiere a la organización del trabajo, la seguridad, higiene ocupacional; los requerimientos ergonómicos, agilización de las planillas y los perfiles a cargo.
- d. **Compensación laboral:** Engloba a todos los medios de pago, reconocimiento social y motivación.

Posteriormente Cuesta modifica este modelo cuando incluye la retroalimentación en donde determina aspectos esenciales incluidos en cada uno de los elementos que conforman este modelo (Aduna et al., 2017):

- 1. Factores de situación:** Estos sobresalen por la fuerza del trabajo, estrategias institucionales, filosofía de la dirección; además de la tecnología, mercado laboral, la leyes y valores de la comunidad.
- 2. Grupos de interés:** Se toman en consideración a los grupos de utilidad en los distintos sectores de los individuos involucrados en el sistema como pueden ser los accionistas, directivos, trabajadores, comunidad, estado y sindicatos.
- 3. Políticas de Recursos Humanos:** Las normativas que se toman en cuenta en este modelo son la incidencia de los colaboradores, el movimiento del personal, sistemas de trabajo y de recompensa.
- 4. Resultados:** Los logros de la gestión de RR. HH se cuantifican mediante el compromiso, competencias, consistencia y los costos eficientes.

Este es uno de los modelos más completos, por cuanto toma en consideración al medio dentro de los grupos de relevancia y los factores situacionales como la sociedad, el gobierno, mercado laboral y los valores de la población como la filosofía institucional. Estos permiten a la entidad predecir la gestión de los RR. HH su integridad y la estructura metodológica de todas las operaciones que ejecutan los colaboradores.

**Figura 16.**  
*Modelo de GTH de diagnóstico, Proyección y Control (DPC)*



**Nota;** Abril (2018)

#### 4.9. Modelo de Gestión en Línea o Staff

Los elementos que se emplean en el diseño y distribución de los productos o servicios; es decir, las operaciones básicas que ejecuta la entidad, se le denomina órganos en línea; y los que preserva la administración de los recursos humanos es denominado el órgano de *staff* (Abril, 2018).

Con las modificaciones de las actividades de los colaboradores se pretende que la dirección *online* desarrolle diversas operaciones de recursos humanos tradicionales; lo cual se hace posible por a la automatización de las herramientas y el procedimiento de los recursos humanos (Abril, 2018). Por ende, los directivos en línea se basan en:

- Desarrollar mayor cantidad de entrevistas y contrataciones; antes de perder el talento humano.
- Propiciar el cambio y acompañar a los trabajadores en el proceso; asimismo, comunicar las metas y la dirección organizacional, detallar los requerimientos de cambio, fortalecer y contribuir en las nuevas directrices.
- Administrar los sistemas de gestión por resultados
- Responder a las necesidades de reestructuración y llevar a cabo
- Realizar el monitoreo de los indicadores institucionales y de los colaboradores que estimen la eficiencia de una estrategia de la compañía.
- Dividir las responsabilidades con los colaboradores de la entidad; asimismo en el desenvolvimiento de los trabajadores, y en la planeación de las siguientes actividades, garantizando que se brinden facilidades para el desarrollo de sus habilidades.

La gestión de los recursos humanos para cada uno de sus jefes tiene un compromiso de línea; pero para el resto de la compañía tiene la responsabilidad de *staff*. Estas operaciones están brindadas por las áreas de asesoría y consultoría; quienes solo proporcionan alternativas a los encargados o gerentes de cómo mejorar su actuación de una determinada área, pero no dan órdenes, tampoco plantean políticas para la entidad; solo brindan recomendaciones y las decisiones lo toman según su criterio individual cada departamento de RR. HH, por cuanto cumple el rol de staff dentro de la entidad (Abril, 2018).

No obstante, existe la controversia de que los gerentes del departamento de línea son los que reciben órdenes de los de *staff* en lo que concierna a cómo manejar su departamento; esta situación solo tendrá solución cuando los encargados de líneas entiendan que los encargados del staff (recursos humanos); están de manera exclusiva para poder brindar apoyo y servicio de recomendaciones; esto contribuirá para mejorar los procesos productivos y dar solución a cada problema que estos presenten (Abril, 2018).

#### **4.10. Modelo de Gestión por Competencias**

Este modelo en la actualidad, es una herramienta sustancial en la administración del talento humano y el potencial que cada uno tiene; es un factor estratégico para fomentar las habilidades y aptitudes de cada sujeto en el desarrollo de sus conocimientos con el fin de lograr metas personales como organizacionales de manera eficiente; esto se valora o cuantifica mediante su retribución como un medio estratégico de inversión y utilidad para al entidad (Abril, 2018).

Este se define como un modelo porque las modificaciones en las actividades son las que traen consigo las ventajas más relevantes; por ello este modelo es un medio indispensable para conseguir los cambios deseados dentro de las entidades, en donde los nuevos estilos de trabajo necesitan una forma sistémica para la identificación de las competencias en las actividades, además de contar con ello con su tiempo.

Según Abril (2018) para que este modelo de efectivo se debe determinar nuevas actividades y compromisos en los nuevos procesos, no solo para supervisar los conocimientos que tiene los trabajadores de las compañías, sino para que tenga la facultad colectiva de hacer; es decir, que perfeccione las nuevas prácticas, tecnologías y comparta sus conocimientos.

De manera continua se presentan las restricciones que presenta este modelo según (Abril, 2018):

- 1. Resistencia al cambio:** Se considera como una conducta normal de las personas ante cada situación de cambio, cada propuesta diferente o todo aquello que requiera de alguna medida del esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo descoloca o molesta y si no revierte esa actitud en ese punto pasa a resistirse (Abril, 2018, p.46)
- 2. El miedo a la fuga:** El valor de los recursos humanos se invierten en el capital físico por un inversor, esto en la gran mayoría de casos se puede recuperar con facilidad mediante las reventas; no obstante, el capital humano como forma parte del sistema nervioso de un individuo específico no puede ser poseído así por

separado a parte del cuerpo vivo, por lo que el capital humano por sí mismo no se puede comprar o vender directamente en el mercado (Abril, 2018, p.46)

Por ese motivo, los trabajadores deciden salir de su trabajo, ya sea por una oferta mucho mejor o por la falta de una firma competente en la industria, entonces toda inversión realizada para su formación o incrementar sus habilidades de los trabajadores se pierde porque sale de esta.

Este es un modelo que en la actualidad las organizaciones competitivas están poniendo mucho énfasis, en vista que el recurso humano es vital para sobrevivir en el mercado competitivo, por ello, se profundizará en el tema en un capítulo que se tocará más adelante.

#### **4.11. Modelo de Gestión basado en el Talento**

De acuerdo con Abril (2018) precisa que la única persona que puede invertir en capital humano con total certeza de que más adelante lo le prohibirán de sus resultados sin un pago, es la misma persona en quien se hace dicha inversión.

Algunos teóricos sugieren que en la era del talento los problemas llegan y están instalados en los individuos con talento, por ende, deben acostumbrarse de los cambios en su contexto en donde siempre estará presente el cambio laboral. Así también, las entidades por su parte son capaces de implicar a sus empleados porque el sistema de control de gestión es inverso, asumiendo que el talento es importante para la retención; aunque esto también hay que considerarlo no para malinterpretarlo como "haz lo que

quieras", sino para considerar lo que los empleados pueden tener un lugar de crecimiento a nivel personal y organizacional (Abril, 2018)

Se presta la atención pertinente en el desarrollo de los empleados no solo desde un punto de vista técnico, como lo es actualmente, donde las organizaciones que lideran la “era del talento” también estarán conscientes del crecimiento personal, en especial por la dinámica humana y su permanencia en la entidad

En última instancia, la aceptación y fomento del equilibrio de la vida con su trabajo, en donde el aporte del individuo tenga la facilidad de realizar adecuadamente sus capacidades dentro del área laboral, además de que pueda brindar un aporte a su entorno de aprendizaje y su equipo de trabajo (Abril, 2018). En base a ello, se dan a conocer algunos aportes de innovación estratégica en la función de talento del personal:

**a) Cultura**

- Esta debe ser abierta y tolerante
- Involucrar más riesgos y errores
- Desplazarse con mayor rapidez

**b) Liderazgo**

- Mayor confianza
- Apoyo
- Autonomía
- Motivación

**c) Actividades y relaciones laborales**

- Más flexibilidad

- Mejor utilidad de los equipos de trabajo
- Canales de interacción
- Comunicación eficaz y eficiente

**d) Oportunidades de mejora y desarrollo:**

- Mayor tiempo de capacitación
- Más aprendizaje trae consigo trabajadores responsables
- Una cultura o filosofía distinta con menor cantidades de planes de sucesión; puesto que los líder y emprendedores surgen.

Las diversas acciones brindan el contexto de visión de las compañías con gestión en base a la era del talento humano; donde las acciones de gestión se observan en la siguiente figura:

**Figura 17.**  
*Modelo de gestión basado en el talento*



**Nota;** Abril (2018)

#### **4.12. Modelo integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano –Innovación**

Para esta nueva concepción práctica, se tiene en cuenta los prerequisites empresariales vitales entorno a las competencias internacional y sobre todo en el ambiente nacional. Desde una visión económica, diversos autores como David Ricardo expresaba en su obra “La Riqueza de las Naciones”, su relevancia en la generación de bienestar nacional; en la perspectiva organizacional, autores como Theodore Levitt en 1965, Peter Drucker en 1986, Tushman Michael y O’reily Charles en 1998, Affuah Allan en 1999 y más recientemente, Porter Michael en 2002, Hamel Gary en 2003, , y Valdes Luigi en 2003, han detallado sus conceptos, técnicas y metodologías para esclarecer y fomentar los procesos de innovación en las organizaciones (Abril, 2018, p.49)

No obstante, desde el punto de vista de la gestión del talento humano; aún falta mucha trayectoria que recorrer; porque existen muchos retos y sobre todo llevar a la práctica la gestión humana para que sean el soporte de la creatividad en las entidades. En por esa razón que al determinar una actividad desde esta perspectiva es asumir la responsabilidad que ejecutarla, y combinarla con el conocimiento e innovación alcanzar las metas institucionales.

El propósito de este modelo es dar a conocer la consideración de los profesionales del talento humano durante el proceso de innovación; asimismo pretende clarificar un marco metódico en el que los gestores de talento y los profesionales de TH puedan participar en procesos creativos e innovadores dentro de las empresas, públicas, privadas; pequeñas, grandes empresas e incluso propias. Por lo tanto, es el mismo propósito con una razón diferente para realizar (Abril, 2018)

De manera resumida se da a conocer sus dimensiones del modelo, tomando en consideración de manera general y dirigida a los nueve factores que se deben considerar en los procesos de innovación (Abril, 2018):

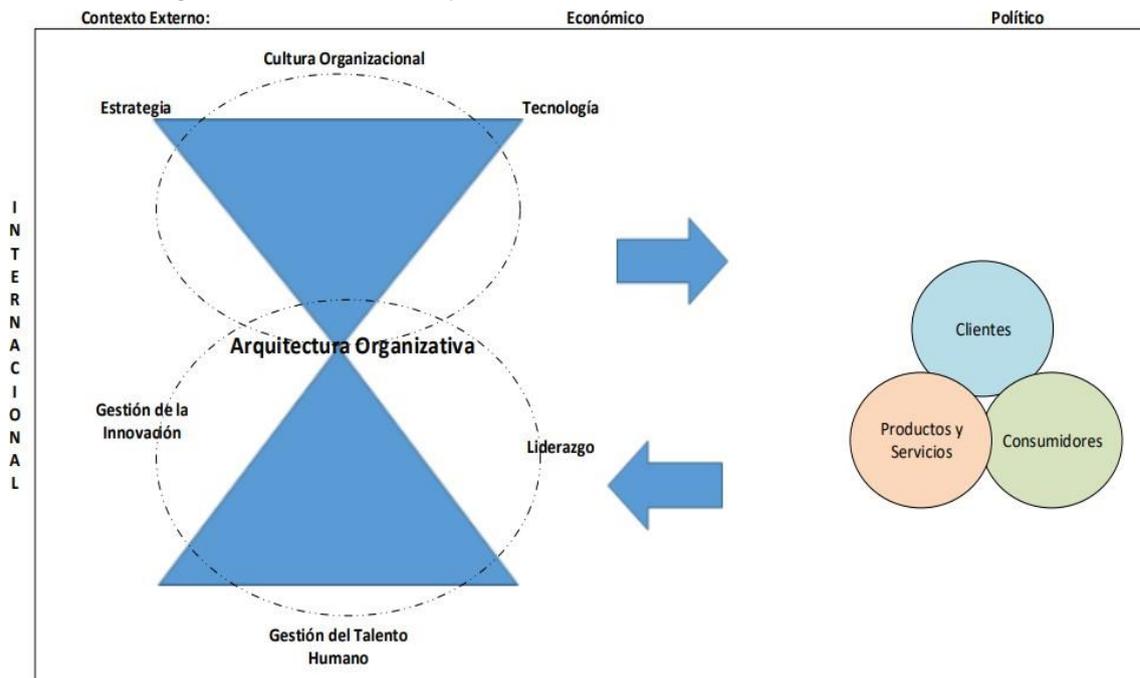
1. **Contexto externo:** Se determinan las nuevas oportunidades para crear nuevos productos o servicios en base a ideas innovadoras; por ende, la innovación en los procesos corporativos es fundamental considerarlos, dado que es clave para la repercusión en la organización
2. **Estrategia:** La actuación estratégica es clave para la innovación en función a las necesidades de los involucrados.
3. **Cultura organizacional:** Debe contar con las condiciones pertinentes de trabajo las cuales contribuya en la creación de ideas; además de la confianza que brinde la entidad es vital para la creatividad del personal involucrado.
4. **Tecnología organizativa:** Se consideran a las acciones de investigación y crecimiento, como a los sub-procesos de gestión del recurso humano.
5. **Arquitectura organizacional e innovación:** Son todos los procesos que mejor combina como son los recursos y las competencias que sean como base a la innovación; es decir, la estructura de la organización, los esquemas de monitoreo, planificación de la carrera y los esquemas de cargos.
6. **Gestión de la innovación:** Es la aplicación de acciones creativas para el mejoramiento de los procesos de producción tanto en productos como en servicios.
7. **Liderazgo:** Este es un aspecto fundamental para la organización, ya que la ausencia de este ocasionará desmotivación de los colaboradores; y además de los bajos resultados en las entidades.

- 8. Gestión y dirección del talento humano:** Se refiere a todas las acciones de planeación, organización, coordinación y monitoreo del personal con las capacidades que le permitan materializar, y sobre todo sean coherentes con sus valores de innovación y los procesos de negocio.
- 9. Dinámica relacional:** Los procesos continuos contribuyen en las entidades, en cuanto a la interacción de las entidades con las instituciones que son parte del sistema nacional de innovación, con su clientela y con el mercado competitivo, además de la información del ciclo de sus proveedores y servicios actuales, ya sea para mejorarlos o cambiarlos.

Por consiguiente, se presenta mediante un gráfico:

**Figura 18.**

*Modelo integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano*



**Nota;** Abril (2018)

En conclusión, todos los autores están de acuerdo en que una persona no puede ser simplemente considerada un recurso; todo lo contrario, creen que la persona es el único capital capaz de llevar a las organizaciones al éxito y la competitividad. Asimismo, creen que los ámbitos económico y social deben orientarse y afirmarse en una visión dinámica que optimice sus recursos. Algunos incluso sugieren que el rol de una persona es socio-estratégico debido a su participación directa en todas las actividades relacionadas con el trabajo. Esta implicación se relaciona directamente con el personal y beneficiario de cualquier actividad en el ámbito económico y social (Abril, 2018).

Todos los modelos descritos tienen distintos aspectos que son resaltados de acuerdo con la perspectiva de cada autor; donde la mayoría considera los diferentes factores como el carácter estratégico, la auditoria y las políticas o el ambiente.

Por lo tanto, es importante considerar cada modelo; sin embargo, solo deben verse como un punto de partida, por cuanto la utilidad y aplicabilidad de cualquier modelo se reduce a la organización específica que se analiza. Esto se debe a que diferentes modelos pueden arrojar resultados diferentes cuando se aplican a la misma organización, o la misma organización con diferentes paradigmas de contratación.

#### **4.13. Caso práctico**

**Responder las siguientes preguntas:**

1. Describe los modelos de gestión del talento humano ¿cuál considera que es el más utilizado por las organizaciones en la actualidad? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son los principales procesos en los que se basa el Modelo de Idalberto Chiavenato?
3. Describe los subsistemas del Modelo de GTH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC)
4. ¿Cuál es la diferencia entre la dirección en línea y la dirección de staff?

**CAPITULO V.**  
**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

## 5.1. Introducción

A medida que se acerca el nuevo milenio, las instituciones se desarrollan cada vez más, esto se evidencia en la unificación de las normativas y la manera de hacer negocios; por cuanto los procesos productivos, las actividades comerciales, la gestión financiera y otras operaciones semejantes en las diferentes compañías sean o no del mismo rubo o país. Hoy en día, y por esas razones es factible que una entidad establezca un sistema de gestión que funcione adecuadamente sin mayores esfuerzos que le permita adaptarse al mercado.

Cada organización ejecuta sus operaciones en un ambiente propio, sin embargo, las técnicas de gestión han logrado unificarse de manera exponencial al nivel global, lo que nunca se había visto en años anteriores. Por lo cual, es importante que el equipo directivo deba tener la capacidad de conocer la ubicación en la que se encuentra la compañía y hasta donde quiere llegar; este es el primer paso antes de empezar cualquier acción distinta a los temas netamente operativos que contribuyan a que la institución funcione.

La estandarización de los sistemas de gestión no es un impedimento para desarrollar actividades innovadoras y llegar a ser la compañía deseada y necesaria en un futuro; el resto está justamente en los procesos comerciales y sobre todo en los resultados que estas alcancen; pero a través de quienes se llega a obtener las metas soñadas o quienes hacen que sea posible el aumento de la ganancias de los negocios y todas las operaciones de la empresa; pues es el equipo de trabajo, el cual está compuesto por las personas. Por lo tanto, es vital que las organizaciones cuenten con un equipo de trabajo sólido y competitivo con la capacidad de adaptarse a estos nuevos retos del mercado.

Es por ello, que en este apartado nos centraremos en la gestión por competencias y las aplicaciones en las políticas de recursos humanos; dado que en la actualidad las empresas exitosas son las que saben aprovechar las capacidades y conocimientos de sus colaboradores para la consecución de sus propósitos fijados; es decir, el éxito o fracaso va a depender del desarrollo de sus potenciales a través de métodos y el personal con el que cuenta.

#### **4.14. Gestión por competencias**

##### **4.14.1. Conceptos**

El concepto de las competencias no es nuevo; no obstante la gestión por competencias carece de importancia en el entorno empresarial; dado que es una técnica de recursos humanos que está orientado a la identificación y desarrollo de competencias de los colaboradores, donde las habilidades y comportamientos deben estar alineados con las metas de la entidad (Valiente et al., 2020).

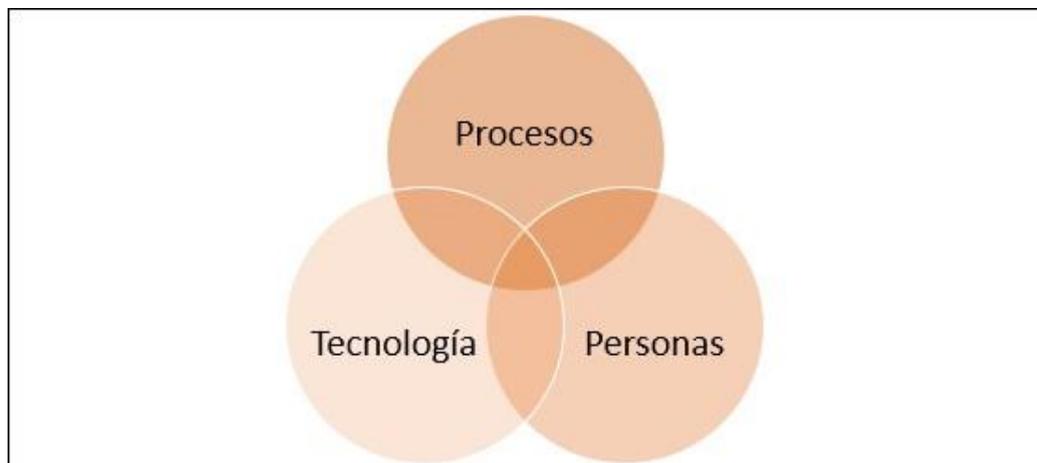
Es decir, este es un sistema de apreciación del logro y desempeño de los colaboradores dentro de sus centros laborales; donde la entidad debe tener la capacidad de unificar efectivamente su equipo de trabajo y dirigirlos al logro de metas según los retos, motivación y oportunidades de crecimiento; en definitiva, se trata de conocer las cualidades y competencias que cada puesto de trabajo requiere y lo que cada colaborador puede ofrecer.

Además, Lora-Guzmán et al. (2020) consideran que es un proceso que confiere identificar las competencias de los colaboradores solicitadas para cada puesto de trabajo mediante un perfil cuantificable y medible de manera objetiva, con el fin

de seguir mejorando de manera integral y efectiva según las líneas estratégicas del negocio.

El éxito de las organizaciones reside en la calidad y la disponibilidad del factor humano, puesto que a mayor integración y aprovechamiento de los atributos de cada miembro más competitiva será la compañía dentro del mercado. Asimismo, podemos mencionar que la gestión está compuesta por proceso, personas y la tecnología.

**Figura 19.**  
*Gestión integral*



**Nota;** Lora-Guzmán et al. (2020)

#### **4.14.2. Competencias**

##### *4.14.2.1. Conceptos*

Las competencias son un factor determinante a la hora de contratar ya que marcan la diferencia entre los candidatos, pueden ser el punto de inflexión para hacer que una persona se distancie, convirtiéndose en el candidato aventajado (Lora-Guzmán et al., 2020, p.85). Es así como

podemos mencionar que son todos esos conocimientos o experiencias fundamentales que posee un trabajador para realizar sus actividades de manera efectiva.

Las competencias son un conjunto de cualidades subyacentes de los individuos que están vinculados con la adecuada actuación dentro de su puesto de trabajo, los mismo que pueden estar en base a la motivación, valores y sus conocimientos; es decir, es cualquier característica que es medible según el trabajo realizado (Alles, 2005)

#### **4.14.3. Objetivos de la gestión por competencias**

La finalidad principal de este enfoque es establecer un nivel estilo de dirección de las organizaciones para la gestión integral y efectiva de los recursos. a través de la gestión por competencias se pretende logra lo siguiente (Lora-Guzmán et al., 2020):

- a) Mejorar y simplificar la gestión integrada de los recursos humanos.
- b) Generar un proceso de mejora continua en la calidad y distribución del personal
- c) Alinear la gestión de los recursos humanos con los objetivos estratégicos de la entidad.
- d) Relacionar al directivo en la gestión de su personal
- e) Contribuir en el desarrollo profesional de los colaboradores y de la entidad en un ambiente en constante cambio.
- f) Tomar decisiones de manera objetiva y con parámetros homogéneos.

La correcta implementación del sistema de gestión por competencias brinda a la compañía resultados satisfactorios a corto, mediano y largo plazo; por lo cual es importante definir adecuadamente los puestos de trabajo mediante el enfoque por competencias, en las cuales se plantea que resultados se requieren alcanzar:

- **Corto plazo:** Tomar en cuenta las cualidades de las personas para la toma de decisiones institucionales; las necesidades que se tiene y con el equipo de trabajo con que el cual se cuenta.
- **Mediano plazo:** Examinar el nivel de adecuación de los individuos a las necesidades de los puestos; de manera que se determine candidatos para cada área de trabajo, estableciendo las necesidades de formación y crecimiento.
- **Largo plazo:** Determinar el proceso de evolución de la entidad planteando una estrategia para adecuar al personal a las necesidades que cada puesto de trabajo requiere en la actualidad y en el futuro.

#### **4.14.4. Características de la gestión por competencias**

Al establecer un modelo de gestión por competencias en las organizaciones, es importante tener en cuenta las características con las que debe contar las competencias y además deben ser de carácter general (Vallejo, 2016).

*4.14.4.1. Adecuadas al negocio:* Las competencias deben estar ligadas directamente al éxito de la entidad ya sea de manera positiva y negativa; con el fin de mejorar el desempeño de la organización; por lo cual es

sustancial tener conocimiento de las características de los individuos implicados.

4.14.4.2. *Adecuadas a la realidad*: Para el diseño de estrategias es importante tener en cuenta la situación actual de la empresa y la visión que esta tiene a futuro, para adaptar dichas medidas según sus necesidades.

4.14.4.3. *Operativas, codificables y manejables*: Toda la información o resultados que tenga la empresa debe ser medible; estos atributos deben ser claros para el manejo eficaz y su adecuada clasificación.

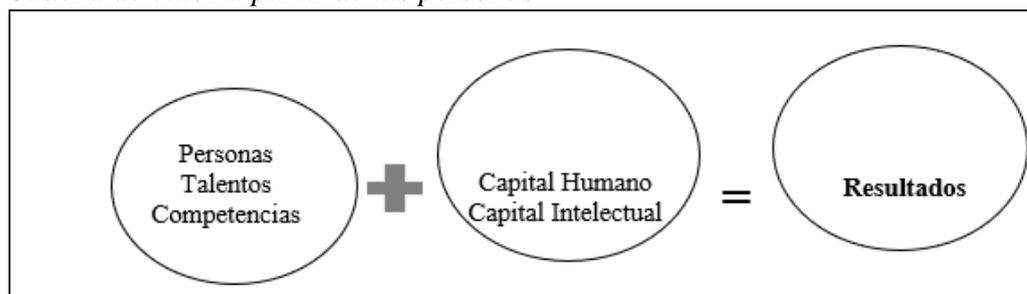
4.14.4.4. *Exhaustiva*: Por cuanto la determinación o definición de las competencias deben estar acordes con todos los aspectos de la entidad y los colaboradores.

4.14.4.5. *Terminología y evaluación*: Los términos que se empleen deben ser estandarizados y organizados, con la finalidad de que todos los colaboradores tengan conocimiento lo que la entidad espera de ello y el sistema con el que serán evaluados.

4.14.4.6. *Fácil identificación*: El sistema que se emplee la organización debe identificar el nivel de competencia de manera sencilla; es decir, que no sea necesario llevar a cabo un análisis exhaustivo cada vez que se requiere obtener evidencias.

A diferencia del capital financiero que es cuantificable y numérico el capital humano es totalmente intangible (Vallejo, 2016):

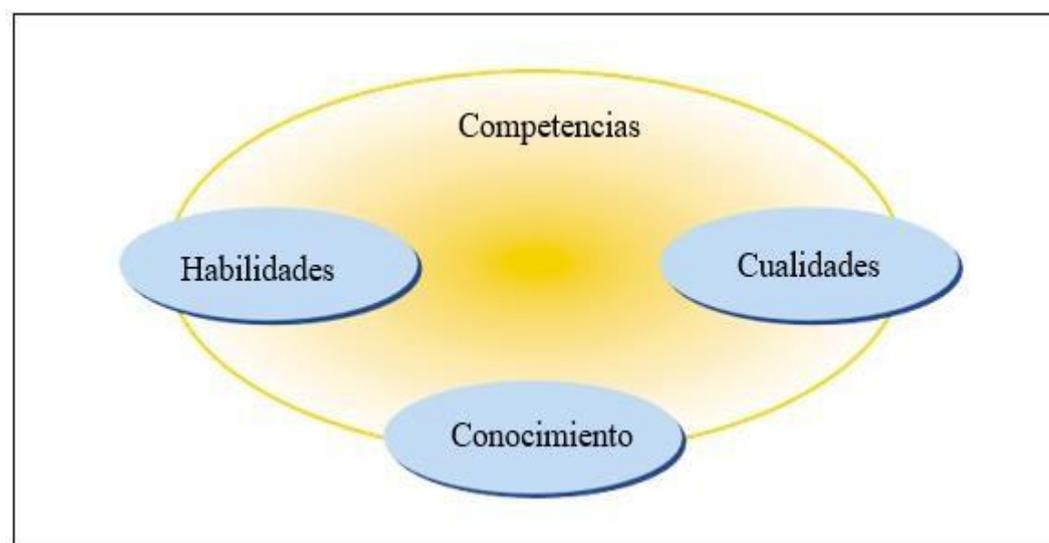
**Figura 20.**  
*Cadena de valor a partir de las personas*



**Nota;** Vallejo (2016)

Existen tres grupos principales en el talento de las personas que reflejan la competencia individual, de acuerdo con la figura que se presenta a continuación (Vallejo, 2016):

**Figura 21.**  
*Características que garantizan el éxito*



**Nota;** Vallejo (2016)

En función a la figura 11, se determina que las competencias con las que debe contar un colaborador; en lo que refiere al conocimiento, esta lo adquieren a través de la aplicación de una técnica en específico; ya sea mediante la formación profesional o la experiencia laboral; por ejemplo, los conocimientos en informática, contabilidad financiera o análisis y análisis financieros.

Por otro las habilidades, son la facultad de llevar a cabo una actividad en específico en base a los conocimientos y hábitos antes adquiridos por la experiencia; estos pueden ser las habilidades de comunicación, relaciones públicas y aptitud directiva. Por último, las cualidades son una serie de características que diferencia a una persona del resto, y está estrechamente vinculado con los rasgos personales; por ejemplo, el trabajo en equipo, liderazgo y capacidad de síntesis.

#### **4.15. Aplicaciones de las políticas**

La finalidad principal de la implementación de un sistema de gestión por competencias es administrar de manera conjunta los recursos humanos dentro de las compañías, por medio del aprovechamiento de sus conocimiento, habilidades o capacidades de cada integrante. En la siguiente figura se da a conocer el modelo de competencias como base del sistema que conforma todos los aspectos de gestión de recursos humanos en las entidades:

**Figura 22.**

*Gestión integrada de recursos humanos basado en competencias*



**Nota;** Chiavenato (2009)

#### 4.15.1. Selección del personal

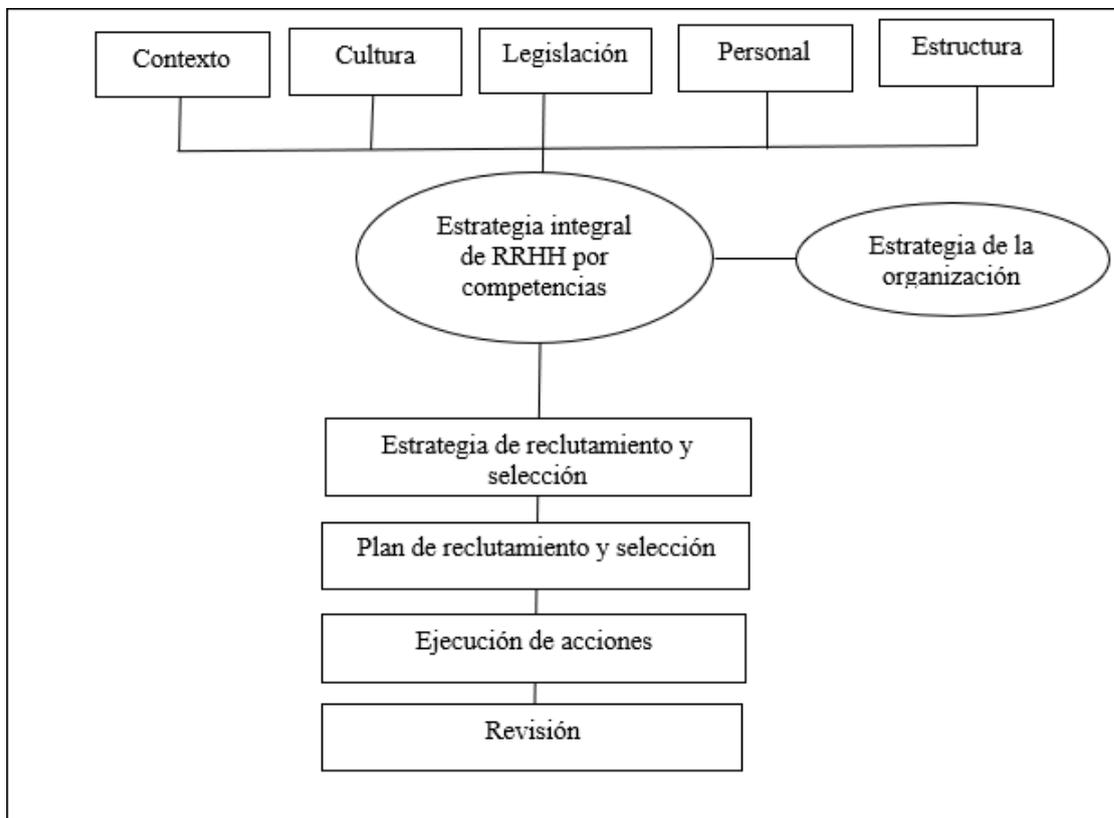
Hoy en día existen distintos sistemas de selección del personal para hacerlos parte de la organización; pero uno de los más eficientes es la identificación del candidato que mayor facilidad presenta para adaptarse al puesto laboral y con un coste apropiado.

Los sistemas de selección de acuerdo con Rodríguez-Sánchez & Calcerrada-Serrano (2020) están centrados en competencias, los cuales permiten filtrar a un pequeño número de candidatos apropiados; dado que estos sistemas se basan en la evaluación comprobada de una cantidad mínima de competencias difíciles de ejecutar pero que aportan un gran valor en el puesto de trabajo.

Describir los puesto y perfiles facilita a la entidad determinar los conocimiento, habilidades y cualidades suficientes para un desempeño pertinente y superior al área de trabajo; con estas bases es posible incorporar un mejor sistema de selección contrastando las competencias solicitadas para un determinado puesto de trabajo con las que cuenta el candidato.

En la siguiente figura se presenta los procesos de selección de los candidatos, de acuerdo con (Rodríguez-Sánchez & Calcerrada-Serrano, 2020):

**Figura 23.**  
*Procesos de selección*



**Nota;** Rodríguez-Sánchez & Calcerrada-Serrano (2020)

#### 4.15.2. Formación y desarrollo

El siguiente paso, es que los integrantes de la entidad adquieran y mejoren las competencias requeridas para desenvolverse en su puesto de trabajo efectivamente; por cuanto el sistema analiza las competencias requeridas para cada área y las capacidades que el personal posee (Rodríguez-Sánchez & Calcerrada-Serrano, 2020). Por esa razón, resulta ser un excelente método para determinar las necesidades de educación que tiene el personal dentro de su ámbito laboral.

En base al análisis de la adaptación de la persona con su puesto, la entidad busca definir las aptitudes más resaltantes que tiene cada personal y el nivel de adecuación que tiene, con la intención de ejecutar un plan de capacitación específica para cada uno y en grupo. De manera, que permite detectar los requerimientos de formación; a través de ello, desarrollar y actualizar las cualidades y conocimientos de las personas para fomentar la formación técnica y el compromiso profesional hacia los parámetros normativos de la empresa.

Según Bermúdez-Arango et al. (2021) existen distintas estrategias complementarias al sistema de competencias para determinar las necesidades de formación:

- ✓ Observación directa por profesionales den formación
- ✓ Diagnóstico del logro y el potencial de los planes de formación y desarrollo
- ✓ Encuesta estructurada al equipo

✓ Audiencias o sesiones estructurados

Por ende, la implementación de un plan de formación debe ejecutarse de manera específica para atender las necesidades de cada situación. Por lo tanto, antes de establecer un programa es importante tener el conocimiento pertinente de la información que se pretende brindar y cuáles serán los métodos que permitirán la obtención de conocimientos. De la misma manera, se debe tomar en cuenta los costos que requiere dicho programa y sobre todo cuáles serán los efectos que tendrá en la entidad.

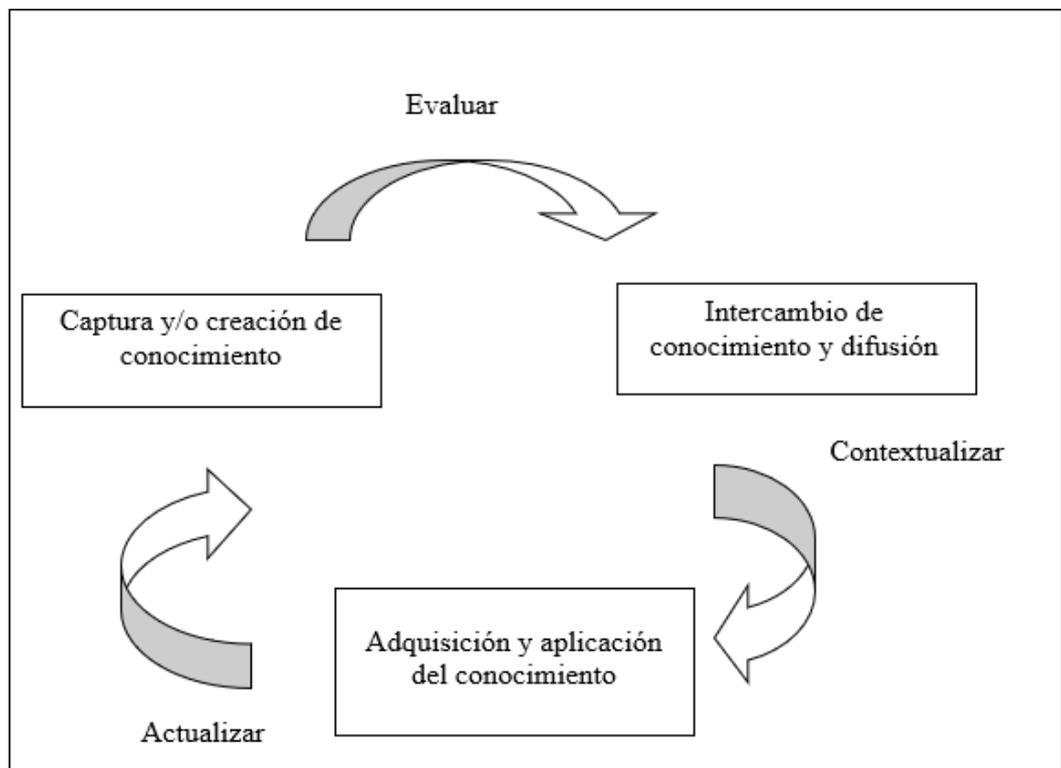
Bajo lo mencionado en líneas anteriores, para asegurar el éxito en la consecución del plan, se tendrá que utilizar métodos de planificación, diseño y ejecución según los requerimientos institucionales. Donde, un plan bien ejecutado contribuye en la entidad de la siguiente manera:

- Motivación de los colaboradores en un entorno de trabajo saludable.
- Crea un canal de comunicación efectivo entre los compañeros de trabajo mediante la organización
- Incrementa el desempeño de las operaciones de la entidad, mejorando la adecuación profesional de las integrantes a las exigencias del puesto.
- Fomenta el crecimiento personal y profesional en la organización
- Incorporación de las metas personales con la organización
- Crea una cultura corporativa según las decisiones dentro de la compañía y sus elementos de integración

- Es factor que permite el fomento adecuado de los cambios internos.
- Promueva la participación del personal en el logro de los propósitos organizativos.

En base a este enfoque, la institución debe tener la capacidad de transmitir conocimientos que con anterioridad fueron adquiridos; donde tendrá que aprender de sí misma constantemente; lo cual se le conoce como learning organization, considera como otra técnica potencial en el ámbito empresarial que marca la diferencia significativa entre la competencia. En la siguiente figura se da a conocer la gestión del conocimiento según (Bermúdez-Arango et al., 2021):

**Figura 24.**  
*Ciclo de gestión del conocimiento*

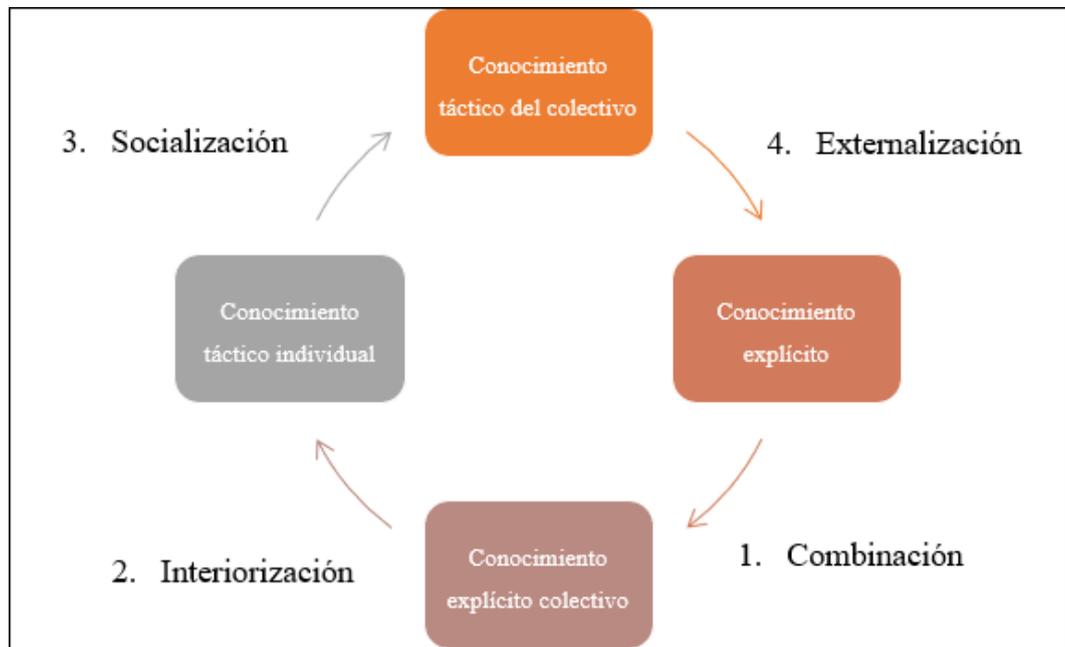


**Nota;** Bermúdez-Arango et al. (2021)

El proceso de la gestión del conocimiento ha permitido a las organizaciones establecer redes que proporcionen la transmisión del conocimiento, y que este al mismo tiempo contribuye a que la entidad sea mucho más productiva mediante la capacitación de su personal.

Además, es pertinente dar a conocer los modelos de aprendizaje organizacional que para Nonaka y Takeuchi en 1995 citado por Bermúdez-Arango et al. (2021) en su artículo; mencionan que el conocimiento puede darse de dos maneras: El tácito, que es el más difícil de expresar y compartir con otros, y el explícito que es verbal, es fácil de procesar por diferentes personas y puede convertirse en información documentaria. El modelo expuesto por los autores muestra la interacción en ambos conocimientos, los mismos que surgen de cuatro maneras de adaptación del conocimiento que son: socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

**Figura 25.**  
*Modelo de aprendizaje de Nonaka y Takeuchi*



**Nota;** Bermúdez-Arango et al. (2021)

Según la figura, se puede manifestar que la socialización, el aprendizaje tácico y colectivo tiene la base en la experiencia, el cual termina convirtiendo en un conocimiento en metáforas. La combinación de lo explícito a explícito se reconfigura en información; mientras que la interiorización de lo explícito a tácico, en este caso se aprende haciendo; de esta manera surge dicho conocimiento.

#### **4.15.3. Evaluación del desempeño**

En la gestión de recursos humanos es importante tomar decisiones acerca de la promoción, desarrollo y la reubicación de los colaboradores; que por lo general se divide en dos partes; la primera contribuye a la evaluación del

desempeño pasado y otra que permite conocer el potencial de los individuos dentro de una organización, es decir, su futuro (López et al., 2020).

La finalidad de la evaluación es mejorar la actuación futura de la organización en base al desempeño de los colaboradores; donde López et al. (2020) precisan lo siguiente:

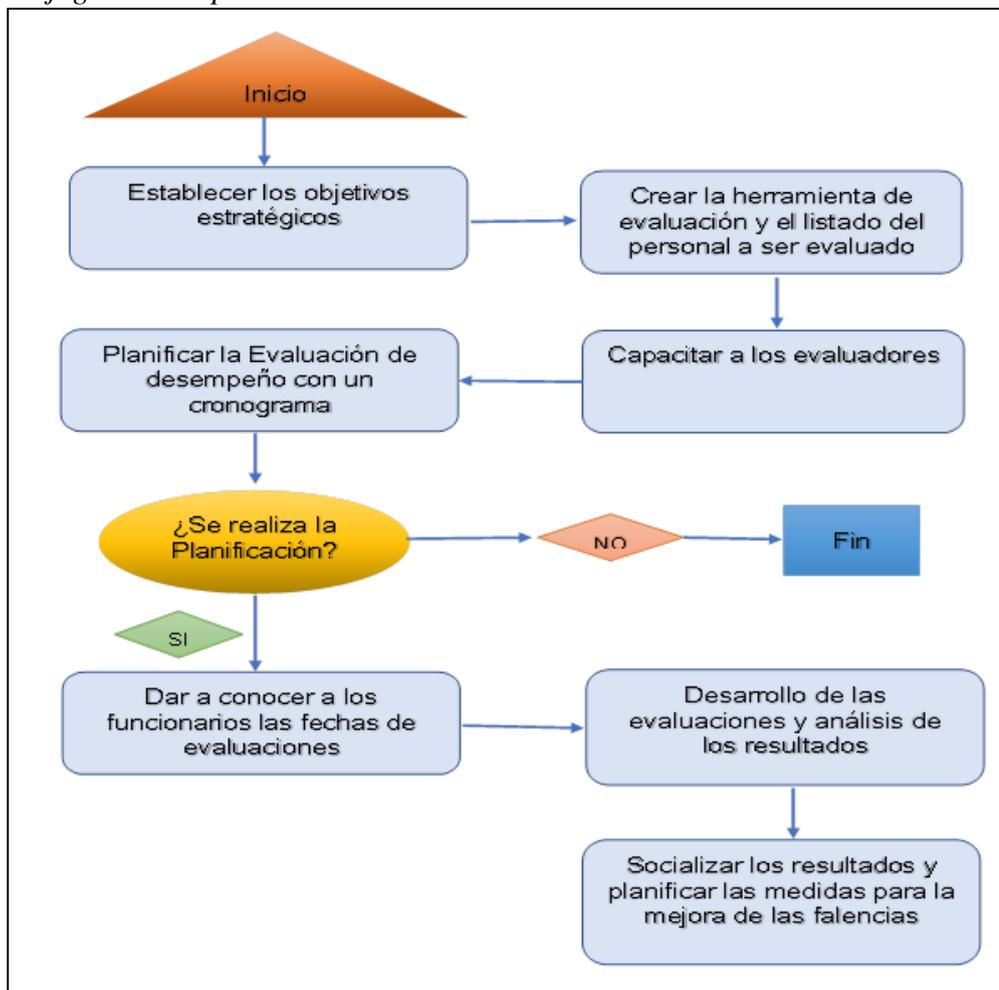
- Fijar un estilo de dirección participativo
- Determinar un canal de comunicación entre los responsables y colaboradores.
- Comunicar al personal de cómo están haciendo sus actividades.
- Evaluar objetivamente las contribuciones individuales
- Motivar a las personas a través del reconocimiento del trabajo bien realizado.
- Incorporar a los trabajadores en las metas empresariales.
- Impulsar a las personas para la consecución de resultados eficaces.

El sistema de evaluación del desempeño de los colaboradores está basado en las competencias que establecen a los parámetros de evaluación tradiciones en las cuales se detallar las conductas de trabajo requeridos para la ejecución de operaciones específicas. Por lo tanto, una evaluación de desempeño eficiente se orientará al análisis de actividades las personas y a los propósitos de acuerdo con los estándares predeterminaos y a los propósitos que briden información cuantificable.

Una modalidad adecuada para una primera aproximación al logro de los colaboradores es el análisis pertinente al puesto, en donde se mantengan las mismas normativas técnicas de los perfiles determinados por competencias y se determina el grado de ajuste del individuo a la tarea de manera objetiva, haciendo uso de las competencias requeridas para cada puesto, además de conocer las debilidades y fortalezas de cada individuo (Heredia-Quito & Narváez-Zurita, 2021).

En el siguiente flujograma se evidencia los pasos que se llevan a cabo en la ejecución de la evaluación de los colaboradores:

**Figura 26.**  
*Flujograma del procedimiento de evaluación*

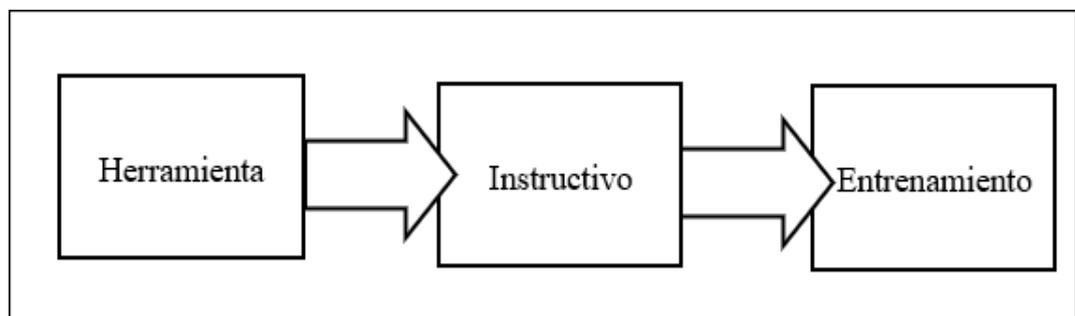


**Nota;** Heredia-Quito & Narváez-Zurita (2021)

Asimismo, Alles (2005) menciona tres aspectos esenciales para el éxito de un programa de evaluación de desempeño; donde considera que el éxito de cualquier plan está vinculado con los colaboradores por lo cual requiere de confianza y credibilidad.

Para una efectiva implementación deben contar con tres elementos esenciales con la finalidad de crear lo mencionado con anterioridad (credibilidad y confianza); estos son: debe ser una buena herramienta para el negocio y el tamaño de la organización; además debe ser un buen instructivo que detalle de manera clara y concisa como se lleva a cabo la evaluación y como se formulan los cuestionarios, cómo y qué se evalúa; por último, entrenamiento a los evaluadores (Alles, 2005)

**Figura 27.**  
*Aspectos clave para el éxito de evaluación de desempeño*



**Nota;** Alles (2005)

#### **4.15.4. Evaluación 360°**

En los procesos tradicionales solo los jefes o supervisiones ejecutaban la evaluación de los colaboradores, que en muchas ocasiones repercutía de manera

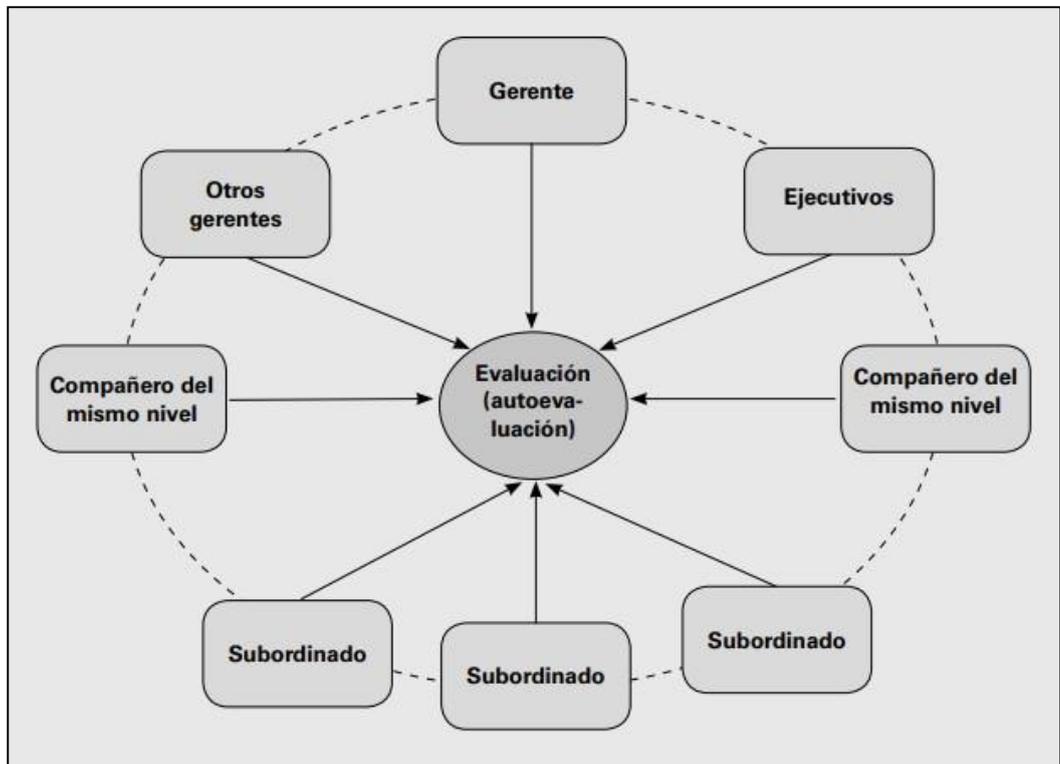
negativa, por aspectos subjetivos de las personas que no tenían vinculación directa con su desempeño en el área laboral (Heredia-Quito & Narváez-Zurita, 2021).

Para tener un panorama más global sobre todo objetivo, se ha diseñado en las organizaciones lo que se le denomina evaluación 360° con el criterio de competencias, el cual consiste en llenar un cuestionario confidencial por parte de todos los colaboradores involucrados con la evaluación ya sean interno o externos.

Dicho cuestionario, tiene como finalidad obtener información sobre el desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una forma objetiva y completa. De manera, que los jefes, compañeros y proveedores que tengan vinculaciones con las competencias necesarias en las actividades.

Esta es una herramienta de desarrollo personal y profesional, por cuanto permite identificar las potencialidades de los evaluados mediante el empleo de formularios ya sea vía internet o presencial; lo cual brindan información individual que proporcionan las operaciones futuras y las estrategias para la mejora individual. Cada evaluador, hasta el trabajador evaluado recibe un cuestionario para registra sus respuestas sobre el mismo, de la misma manera, el gerente y los compañeros de área; es decir, involucra la autoevaluación del trabajador. Esto brinda a los evaluadores una amplia percepción comparativas. En algunas cosas los clientes y proveedores internos son parte de este proceso. Como se puede apreciar en la siguiente figura el proceso de este tipo de evaluación:

**Figura 28.**  
*Evaluación 360°*



**Nota;** Chiavenato (2009)

#### 4.15.5. Análisis del potencial

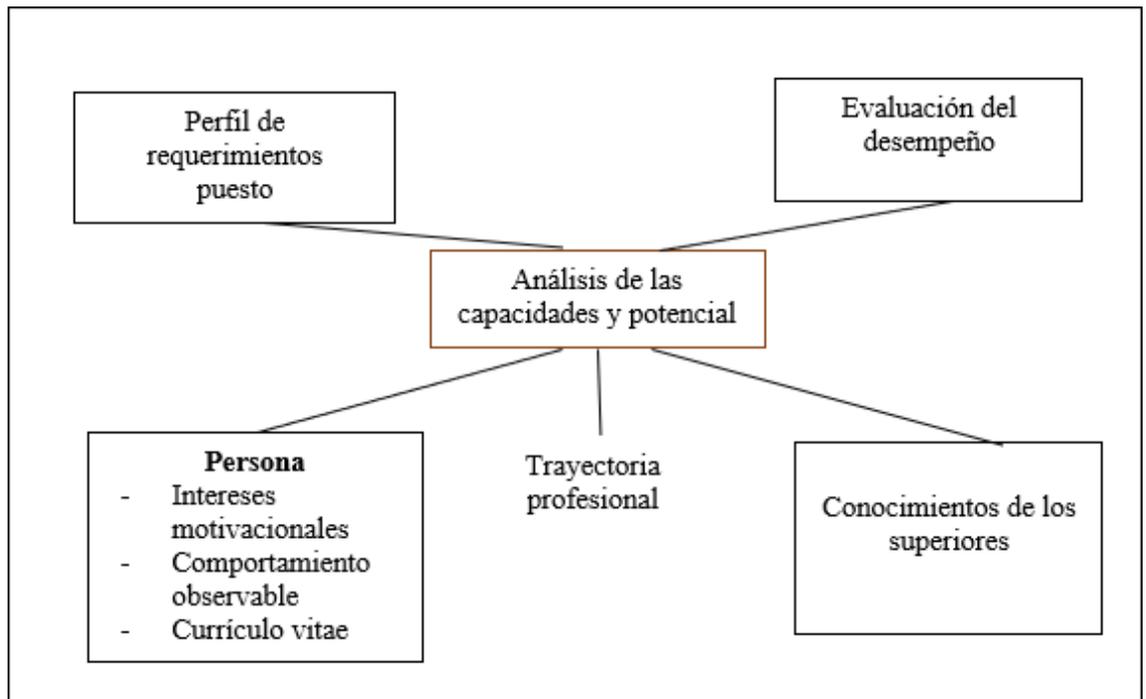
Después de conocer los resultados de cada colaborador que ha aportado a la entidad, es importante conocer su potencial de desenvolvimiento dentro de esta; los cuales dependen de los siguientes factores:

- ✓ Capacidades actuales
- ✓ Nivel de adecuación al puesto que ocupa
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Intereses profesiones

En la siguiente figura que muestra las consideraciones que se debe tomar en cuenta para analizar el potencial de los candidatos, es decir, deben estar ligados a

las necesidades de la compañía y sus metas que desea alcanzar en base a las capacidades del capital humano.

**Figura 29.**  
*Análisis del potencial*



**Nota;** Heredia-Quito & Narváez-Zurita (2021)

#### 4.15.6. Diseño organizativo

Para que la organización sea flexible es esencial que sus recursos sean adaptables a los diferentes contextos; por ello, el sistema de competencias permite alcanzar un conocimiento superior del equipo humano en la entidad, con las cualidades y conocimiento de cada uno. Por lo tanto, si se da un uso correcto de la información, la entidad será más flexible en el entorno de los recursos humanos (Alles, 2005)

Cuando los colaboradores tienen competencias semejantes en la ejecución de las diferentes actividades; es así como se les puede reubicar según sus competencias y habilidades en el área de trabajo en el que encaje mejor. Por lo cual, es importante conocer el grado de adecuación de las personas a su puesto y el potencial que este tenga, esto le permitirá ejecutar distintas actividades en el diseño organizativo.

#### **4.15.7. Política retributiva**

Para acomodar una nueva estructura salarial, las estructuras organizacionales planas y con poca jerarquía requieren la implementación de competencias. Puesto que son una buena referencia de medición para determinar los salarios variables en función del desempeño. Con las competencias se puede remunerar a las personas en función de sus conocimientos y habilidades; estos se miden con parámetros objetivos específicos (Chiavenato, 2009)

Al determinar el salario base o la compensación fija de alguien, se deben considerar múltiples parámetros además de las competencias. Estos parámetros pueden provenir de factores que incluyen el desempeño laboral, la ubicación, la educación y la experiencia laboral de la persona; los cuales pueden ser:

- Responsabilidad del puesto
- El salario que se paga en el mercado laboral
- Los requerimientos del puesto

Los cambios de los criterios retributivos se observan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3.***Tendencias de la política retributiva*

<b>Tendencias en política de retribución</b>	
<b>Modelo clásico</b>	<b>Nuevos modelos</b>
Rigidez	Flexibilidad
Retribución por estatus y permanencia	Retribución por mérito o desempeño
Incrementos salariales garantizados	Incrementos salariales personalizados
Crecimiento vegetativo de la masa salarial	Establecimiento de la masa salarial de acuerdo con la rentabilidad de la compañía
Evaluación subjetiva de la actuación individual	Desarrollo de sistemas de evaluación participativos

**Fuente:** Chiavenato (2009)

En los nuevos modelos retributivos incluyen más las siguientes tendencias:

- Broadbanding o apertura de niveles
- Gestión por competencias
- Aparición del desempeño
- Empowerment o acercamiento de las decisiones a la operativa
- Potencial de las personas
- Personal clave
- Compensación total

#### **4.15.8. Planes de carrera y sucesión**

##### *4.15.8.1. Conceptos básicos*

La carrera profesional son los puestos de trabajo que una persona al pasar el tiempo y las experiencias adquiridas en las diferentes organizaciones de las que fue parte; las actitudes y emociones experimentadas por los colaboradores durante su vida laboral y las interacciones con el resto de sus compañeros en las distintas entidades (Arbaiza, 2016)

Asimismo, la carrera profesional no solo está vinculado con los puestos de trabajo que ha ocupado en las compañías, sino que también incluye a los trabajos voluntarios, operaciones políticas o cualquier tipo de experiencia que pueda repercutir en el desempeño de su carrera.

Por ende, la exploración laboral puede suceder en cualquier etapa de sus actividades laborales; esto implica analizar e informarse en cuanto a los nuevos avances en dicha carrera y las acciones complementarias a estas, las oportunidades de trabajo en el mercado y las diferentes compañías.

Por ello, mediante las políticas de recurso humanos se pretende formar personas que produzcan profesionales dentro de las organizaciones, orientadas a las competencias y a un plan de carrera a través de métodos determinados de actividades organizativas, donde el conocimiento y las habilidades son la base para un adecuado desempeño.

4.15.8.2. *Objetivos de la planificación de la carrera y de la sucesión*

**Cuadro 4.**  
*Objetivos de la empresa*

<b>Objetivos de la empresa</b>
Retener personal talentos que ocupa puesto claves
Identificar gerentes con potencial para puestos directivos
Lograr continuidad en la gerencia
Incrementar la reserva en todas las áreas de la empresa
Asegurar oportunidades para todos los trabajadores, incluyendo minorías
Incrementar la satisfacción laboral, la adaptación a los nuevos desafíos y fomentar la calidad de vida en el trabajo
Tomar decisiones acertadas de recortes del personal o despidos por debajo del desempeño
Disminuir costos de reclutamiento externo y evitar renuncias y abandono de puesto

**Fuente:** Arbaiza (2016)

**Cuadro 5.**  
*Objetivos del trabajador*

<b>Objetivos del trabajador</b>
Desarrollo de autoconocimiento con respecto a las posibilidades profesionales
Fijar plazos en el cumplimiento de sus metas laborales
Descubrir su talento e identificar sus habilidades
Tomar decisiones realistas sobre su futuro profesional
Enfrentar el desempeño planteándose nuevas metas laborales
Lograr un sentido de pertenencia y satisfacción en el ambiente laboral
Evitar la obsolescencia mediante la capacitación en el ambiente laboral

**Fuente:** Arbaiza (2016)

Los beneficios de la planificación son múltiples para los colaboradores como las organizaciones; desde el punto de vista del trabajador, la planificación de la carrera fomenta la satisfacción laboral, mediante el cual cumplen con sus metas personales y profesionales; a raíz de esto también mejora la calidad laboral. Donde les permiten perfeccionar sus habilidades y competencias para ajustarse a los nuevos cambios tecnológicos.

Todos estos elementos traen consigo para las compañías que creen programas de planificación de carreras con el fin de preparar a sus colaboradores y asumir nuevos puestos de empleo en sus negocios y minimizar la rotación o renuncias de sus empleados; asimismo, busca velar por la salud psicológica de sus trabajadores, minimizar costos de reclutamiento, entre otros.

Otra de sus ventajas es que el proceso permite a las organizaciones tener tiempo suficiente para cubrir plazas con nuevos talentos sin las necesidades

buscar de manera urgente; de manera que la compañía tenga la facilidad de ampliar su red, dado que la planificación de la carrera está vinculado con el proceso de planificación del personal (Arbaiza, 2016)

El canal de información que brindan las competencias es posible conocer las características y aptitudes de cada individuo y la adaptación a sus puestos de trabajo; es decir, todo debe estar relacionado de manera directa con los procesos de sucesión.

#### **4.16. Caso práctico**

**Responder las siguientes preguntas:**

1. Describir los procesos de evaluación por competencias de las organizaciones
2. Determinar los principales objetivos de la gestión por competencias

**CAPÍTULO VI**  
**COMPENSACIÓN Y REMUNERACION LABORAL**

## 6.1. Introducción

La mayoría de las personas desean ser tomados en consideración desde el nivel gerencial hasta las áreas operativas; dado que nunca se deja de experimentar el deseo de querer sentirse valorado y recompensado por las actividades que se realizan, pasa lo mismo con las personas que laboran en entidades, que de cierta manera buscan ser estimuladas y motivadas por sus logros laborales.

Por ende, las recompensas vienen siendo algo sustancial e importante; dado que los gerentes disponen de muy pocos métodos estratégicos para motivar a sus colaboradores; de tal manera que las recompensas deben ser adecuada a las personas, de la misma manera los premios deben ser específicos y oportunos. Es así, cuando se toca este tema, se menciona a una perspectiva individual vinculada con mejorar la calidad de vida y satisfacer las necesidades de los colaboradores.

Las recompensas ya sean monetarias o simbólicas deben estar repartidas de manera equitativa para impedir conflictos entre los trabajadores; es por ello, es que debe existir sistemas de compensaciones en base al diseño de las acciones, las mismas que debe estar sujetas a los requerimientos del personal. Los procesos para recompensar a las personas son elementos sustanciales para incentivar y motivar a los trabajadores de las compañías, siempre y cuando las metas de las entidades sean alcanzadas y los propósitos personas sean satisfactorios.

Por tales motivos, los procesos para brindar recompensas sobresalen en los principales procesos administrativos de las áreas de recursos humanos de las empresas; puesto que la palabra recompensa, hace referencia a una retribución al reconocimiento

de los servicios de alguien. Una recompensa es el eje principal para dirigir a las personas en términos de reconocimiento al logro de ciertas actividades institucionales.

A lo largo de este capítulo se conceptualizarán y evaluarán los sistemas de recompensa de las entidades, donde muchas de estas aún siguen utilizando sistemas rígidos y estandarizados; pero otras, cuentan con procesos mucho más flexibles con el fin de motivar e incentivar a su personal.

## 6.2. El sistema de compensación laboral

La compensación puede ser entendida como un paquete de retribuciones brindadas por una entidad a sus colaboradores por su trabajo realizado; este paquete abarca el pago en dinero como la prestación de servicios intangibles o incentivos monetarios; como también pueden ser no monetarios (Arbaiza, 2016)

La compensación para la entidad puede ser un costo o una inversión; es costo cuando el dinero es destinado al pago por las operaciones ejecutadas por trabajadores, y es una inversión cuando se asigna el dinero para atraer o retener a colaboradores con talento que contribuyan en la empresa a generar una ventaja competitiva, como ganancias para grupos de interés.

Los responsables de la gestión de compensación deben cerciorarse de la equidad del sistema de compensaciones y del respeto a las políticas laborales; por ende deben evaluar de manera objetiva acerca del desenvolvimiento de los colaboradores, asimismo, deben tener una comunicación fluida y asertiva de cómo funciona el sistema de compensaciones, y deciden en conjunto con la gerencia el tipo remuneraciones de acuerdo a los grupos ocupacionales (Arbaiza, 2016)

Es así que Chiavenato (2009) postula que existe dos posiciones sobre las compensaciones de las personas, la que tiene un enfoque tradicional y el moderno. Donde menciona que el enfoque tradicional de la compensación se basa en el modelo *homo economicus*. Esto significa que las personas solo están motivadas por el dinero, las posesiones materiales y los incentivos económicos. Al administrar el salario, los empleadores asumen que los empleados están motivados solo por lo que se les paga.

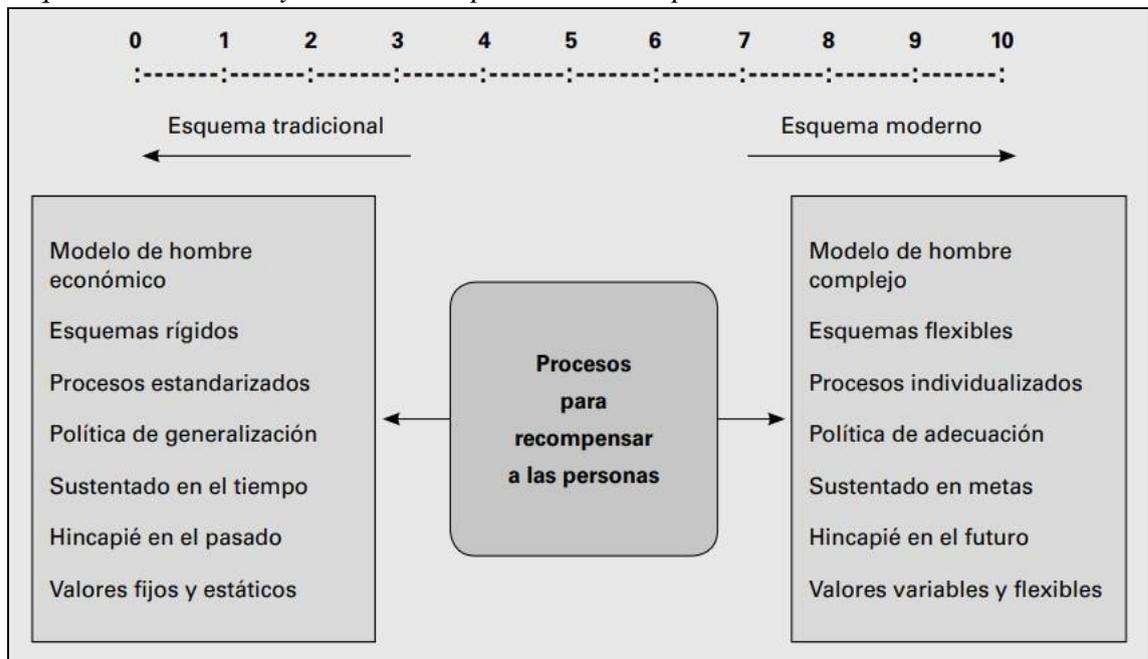
Así también menciona que los puestos se evalúan mediante procesos estandarizados que definen una política generalizada para todos los trabajadores sin considerar las diferencias individuales en el desempeño o la remuneración. Además, el salario se administra en función del tiempo trabajado en lugar de los resultados obtenidos, y esto se considera inmutable y rígido.

Por otro lado, el enfoque moderno de la motivación asume que las personas están motivadas por una increíble variedad de razones. Estos incluyen el salario, las necesidades de realización personal, la satisfacción laboral y las metas a alcanzar. Además, se asume el modelo del hombre complejo, lo que significa que las personas están motivadas por diversos incentivos (Chiavenato, 2009)

Además, indica que los empleados son remunerados según esquemas flexibles que se basan en procesos personalizados. También se basan en el rendimiento frente a las metas y los resultados alcanzados. Además, el rendimiento futuro y los valores variables se consideran en la compensación.

**Figura 30.**

*Esquema tradicional y moderno del proceso de compensación*



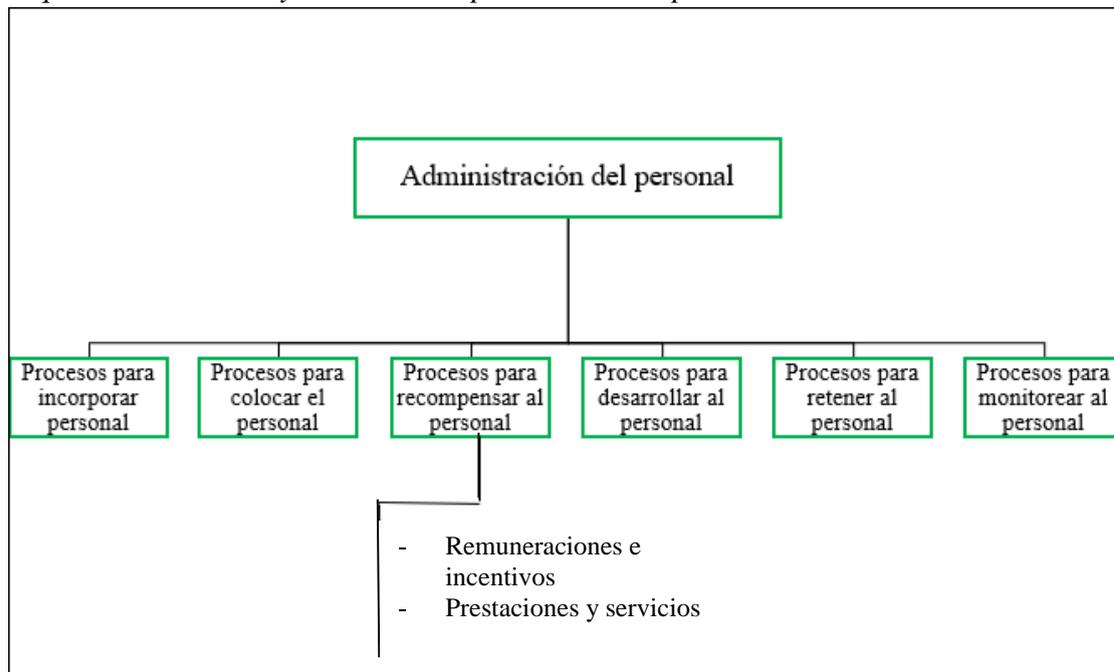
**Nota;** Chiavenato (2009)(Heredia-Quito & Narváez-Zurita, 2021)

Las entidades desarrollan sistemas para recompensar la mano de obra; por lo cual es fundamental comprender los principios de creación y administración de estos sistemas, dado que alientan a los trabajadores a contribuir a las metas y ganancias de su organización, además de motivar a los trabajadores a permanecer en la empresa.

En la siguiente figura se muestra se muestra los procesos de recompensa del personal:

**Figura 31.**

*Esquema tradicional y moderno del proceso de compensación*



**Nota;** Chiavenato (2009)

### 6.2.1. Gestión de compensación laboral

Para tener un mejor entendimiento sobre el tema a través de la descripción de la gestión de compensaciones, donde Arbaiza (2016) que este es un proceso que está directamente asociado con los demás procesos como son la evaluación del desempeño y la planificación de la carrera. No obstante, este es un proceso que induce mayores dificultades en las entidades, por cuanto involucran una serie de factores muy complejos como es la satisfacción de los colaboradores, la calidad de vida y el entorno laboral adecuado.

También, podemos decir que es un proceso constante, debido a que se diseñan políticas y se emplean procesos para alcanzar el funcionamiento estable y pertinente del sistema, donde ocurren situaciones imprevistas que contribuyan para realizar

cambios en las políticas salariales, el recorte de incentivos o otros métodos que implique reajustar el sistema de tal manera que resulta viable para la organización (Arbaiza, 2016)

Una de las principales actividades de la gestión de compensaciones es establecer la estructura de pagos de los colaboradores; el cual lo determina mediante la evaluación de los requerimientos del puesto de trabajo con los rangos de pago del mercado, y con ello establezca una política de pago base para sus colaboradores de cada área de la entidad.

Por ello, para determinar la estructura salarial es importante determinar el valor interno de las áreas de trabajo según los propósitos de la entidad, además de detallar los conceptos por los cuales se retribuirá económicamente; como la especialización de los puestos, la experiencia, desempeño, productividad, las habilidades laborales y los costos de vida Arbaiza (2016). Es así como un rango salarial se define al tomar un punto medio, el mismo que puede ser semejante a lo que pagan otras compañías por puestos parecidos; también al estipular un punto mínimo y máximo de compensaciones para todos los puestos en base al punto elegido.

El alcance de este rango de estas medidas va a depender de las políticas que establezca la entidad y la adaptabilidad presupuestaria que este tenga para manejar; por ejemplo las compañías de diseño horizontal, sus pagos suelen ser diferenciados de manera individual, por cuanto los puestos no están jerarquizados de acuerdo a su relevancia (Arbaiza, 2016). Es así como la diferenciación de los sueldos es relevante dado que, si los pagos fuesen igual para todos, los colaboradores no se

sentían motivados mucho menos tomados en consideración por sus esfuerzo o competencias adquiridas dentro de la entidad. No obstante, todas las diferencias de los pagos deben estar justificados para evitar brechas salariales o perjudicar a algunas personas.

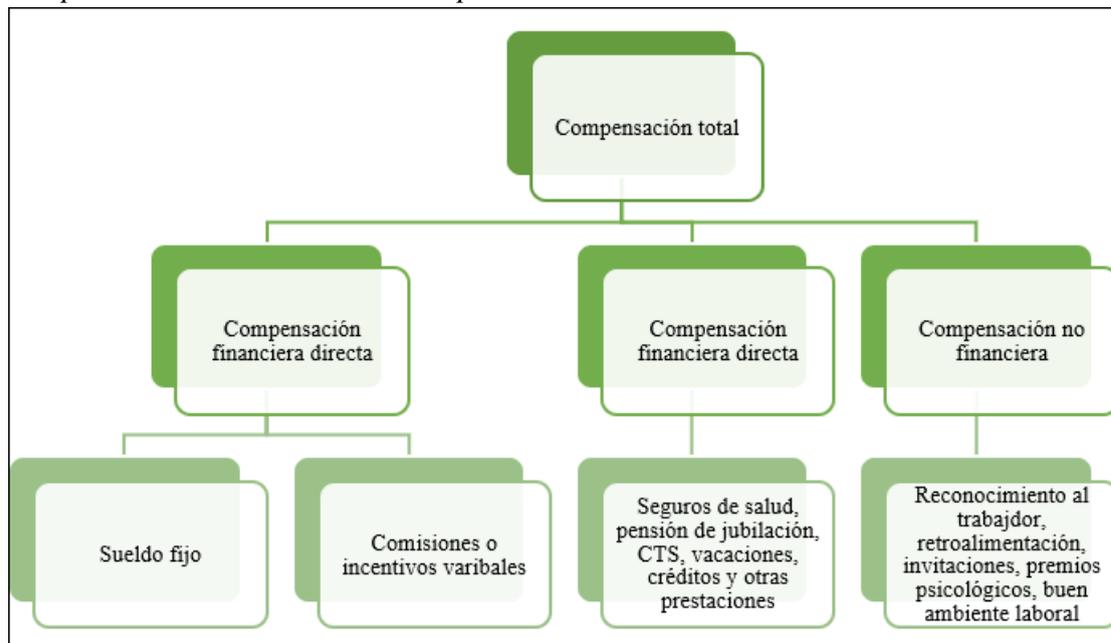
### **6.2.2. Componentes de un sistema de compensación total**

La compensación o retribución económica directa hace referencia a los sueldos fijos, ya sean estos semanas, quincenales o mensuales, también pueden ser por horas; y a los incentivos que son pagos variables que en muchas ocasiones va a depender del rendimiento que un individuo tenga dentro de su centro de trabajo (Arbaiza, 2016).

En lo que respecta a los pagos fijos, aunque hoy en día ya no es una práctica generalizada, pueden utilizarse tablas salariales fijas o también tomar en cuenta sistemas que consideren al mercado de sueldos del sector, cuya repercusión es fundamental en las retribuciones como ya se ha determinado. Por otro lado, la compensación indirecta menciona todas las prestaciones o los servicios que tiene un valor económico para la entidad, donde los colaboradores no reciben de manera directa el dinero. Estas prestaciones tienen como fin producir en los colaboradores un sentido de identificación o pertenencia a la entidad y a una mejor calidad de vida (Arbaiza, 2016). Este tipo de compensación incluye a la protección de salud de los colaboradores, los cuales se dan a conocer a continuación:

- **Seguro médico:** Estos son todos los aportes del sistema público, como son en el Perú, el seguro social de salud, donde las instituciones prestadoras de salud ya sean públicas o privadas son las encargadas de ello (EsSalud).
- **Seguro de vida o seguro de discapacidad:** Se refiere a la protección previsional; como son los aportes para la jubilación en el Sistema Nacional de Pensiones el cual está regido por la Oficina de Normalización Previsional (ONP), o en el sistema privado de pensiones, el cual está constituido por las entidades administradoras de los fondos de pensiones (AFP)
- **Otros beneficios:** Estos comprenden las vacaciones, los créditos de vivienda, vehiculares, becas, escolaridad, acceso al comedor, movilidad, asesoría legal, entre otro.

**Figura 32.**  
*Componentes de un sistema de compensación total*



Nota; Arbaiza (2016)

Las compensaciones pueden estar reglamentados por leyes o voluntarias; los incentivos se brindan a los trabajadores que tienen un logro superior al resto o da más de los que la entidad le pide, estos incentivos pueden ser bonos por productividad, comisiones o utilidades. Estos distintos tipos de incentivos se describen más adelante (Arbaiza, 2016)

Las compensaciones son financieras o los ingresos de tipo psicológico, tienen como finalidad satisfacer a los trabajadores como efectos laborar en un ambiente agradable donde las interacciones sean positivas y que den las facilidades a los colaboradores de seguir desarrollándose y generando valor en su ámbito personal como profesional (Arbaiza, 2016). Es así como los factores no monetarios pueden vincularse con el contenido de las actividades desarrolladas; donde sean reconocida mediante la facultad de contar con una imagen laboral positiva.

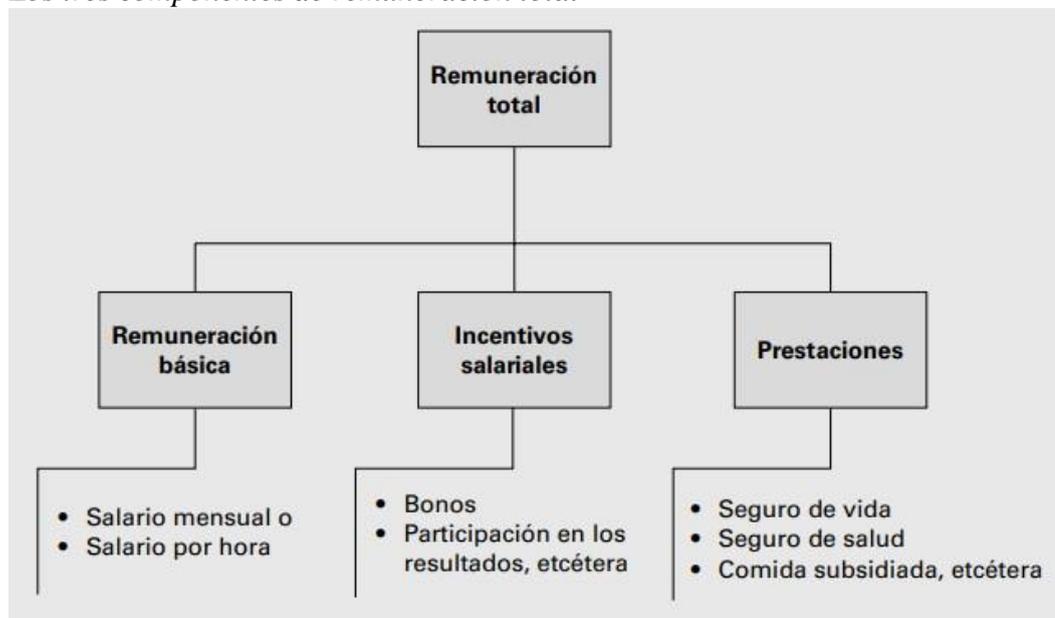
Por último, los aspectos monetarios, extra- monetarios y psicológicos del sistema total de compensaciones son interdependientes; como por ejemplo la percepción de los colaboradores va a depender de la calidad de retribución que este reciba por las tareas que realiza dentro de la entidad de manera directa o indirecta; por lo tanto, las condiciones psicológicas repercuten el rendimiento laboral, por ende, deben ser retribuidas mediante incentivos. Debido a ello, el sistema de compensaciones debe cubrir todos esos requerimientos y sobre todo saber equilibrarlos (Arbaiza, 2016).

## **6.2. Remuneración**

### **6.2.1. Conceptos**

De acuerdo con Vallejo (2016) este es un proceso en el cual incluye a todas las formas de pago que se brindan a los colaboradores y que se deriva de sus actividades desarrolladas en las entidades. Es decir, nadie trabaja gratis, por cuanto cada trabajador busca la remuneración por las acciones que ejecuta para un entidad o persona, por su tiempo y esfuerzo invertido.

**Figura 33.**  
*Los tres componentes de remuneración total*



**Nota;** Vallejo (2016)

### 6.2.2. Factores que influyen en los niveles de remuneración

Para establecer las remuneraciones se deben identificar los factores que influyen en los distintos niveles de remuneración; donde uno que más considera las organizaciones es el comportamiento del mercado; asimismo, comprende el tamaño de la empresa, el tipo de actividad que realiza y los estilos gerenciales (Arbaiza, 2016); de manera seguida se detalla cada uno de estos:

- 1. Comportamiento del mercado:** El nivel de remuneración tiende a ser menor cuando existe una alta demanda de trabajadores en el mercado, es decir, a las entidades no les cuesta encontrar el personal idóneo para el puesto que están solicitando, dado que cuentan con las cualidades y competencias requeridas. En el caso contrario, es cuando hay escasez de profesionales cualificados para los puesto que solicita la entidad; por lo tanto, las remuneraciones suelen ser altas para atraer y sobre todo retenerlos. Pasa lo

mismo, con las personas de naturaleza insegura o trabajos que solicitan de horas más extensas que los horarios regulares (Arbaiza, 2016)

Más allá de la oferta o la demanda del mercado laboral, los responsables de las compensaciones tienen la obligación de analizar el nivel de competitividad en el ámbito corporativo, el desarrollo o crecimiento positivo o negativo. Es fundamental, tener como comparativo al sector de la asignación de los pagos para que facilite los procesos de reclutamiento, en donde los postulantes tengan la información suficiente sobre los pagos que ofrece la entidad; por lo tanto, las organizaciones deben tener la preparación suficiente para brindar un pago según lo solicitado por las personas. (Arbaiza, 2016, p.238)

En base a ello, es importante mencionar que algunas entidades no suelen hacer público la remuneración que se ofrece para los puestos de trabajo en especial porque no quieren que la competencia desarrolle un sistema de pago igual o mejor, al mismo tiempo para evitar que el clima laboral sea negativo entre trabajadores. No obstante, esta modalidad no siempre funciona, dado que los colaboradores siempre tienden a desconfiar si sus pagos son menores o iguales al resto de sus compañeros; por esta confidencialidad puede traer insatisfacción; por lo cual se recomienda que el sistema de pago sea transparente y que esté acorde con sus políticas (Vallejo, 2016)

Por otro lado, algunas empresas sí recurren por dar a conocer sus modalidades de pago de cada una de sus áreas, más aún cuando se tratan de pago fijos. Este tipo de acciones se observan en su mayoría en las entidades públicas, donde las categorías salariales son claras y jerárquicas; en donde las personas tienen que esperar que las vacantes estén libres para postular a ellas o tener la oportunidad de ascender alguna carga de mayor jerarquía y de mayor pago (Arbaiza, 2016). Para que las personas logren ascender deben cumplir con ciertos requisitos como el nivel de experiencia y años.

- 2. Tamaño de la empresa:** Este factor se basa en especial por la cantidad de ingresos que perciba la empresa y sobre todo de las ganancias con las que cuenta para el pago a sus colaboradores. Es así como las organizaciones deciden sobre la remuneración que están dispuestas a pagar de acuerdo con su capacidad de pago (Arbaiza, 2016)

Si las entidades optan por ser líderes en el mercado y conservar a su personal mediante las remuneraciones o también si desean ser conservadoras en los pagos y mantenerse en rangos medios o por debajo del mercado de recompensa; si es normal, que las compañías pequeñas, medianas o grandes paguen de acuerdo con sus capacidades. No obstante, cuando se gestionan las remuneraciones no financieras suelen tener colaboradores más satisfechos.

Algunas organizaciones se enfocan en cubrir los costos de vida considerando los sueldos mínimos, mientras que otras pueden ofrecer mayores oportunidades cuando el desempeño es sobresaliente de sus empleados por

cuanto les permite tener mayores ganancias (Arbaiza, 2016). Sin embargo, el tamaño que tenga la entidad es importante que se mantengan actualizadas en sus remuneraciones, según el costo de vida de las personas y la inflación del país.

- 3. Tipo de actividad que realiza la empresa:** Esto también repercute en la remuneración de los trabajadores; en el caso que de que soliciten profesionales con doctorado o algún grado en específico, es evidente el pago será mucho mayor; por el contrario, las entidades que no se caracterizan por sus especialidades, entonces sus pagos serán menores.
  
- 4. Estilos gerenciales:** esto influye en la gestión de compensaciones, en la medida que los encargados de la empresa tienen su propia visión de cómo debe ser su sistema de remuneración, ya sean tomadas en cuenta por el mercado o simplemente, ver lo pagos como un costo y no como una inversión, tratando de que se mantengan en niveles más bajos.

### **6.2.3. Salario**

Según Vallejo (2016) es el cambio de trabajo por dinero que reciben las personas; este es un símbolo que se puede intercambiar los bienes por servicios. Además, las personas comprometen tiempo, esfuerzo y conocimiento para realizar actividades en la organización; al mismo tiempo necesitan cumplir con ciertos estándares de desempeño en la organización.

Además para Chiavenato (2009) postula que la gente ve el trabajo como un medio para obtener la meta salarial intermedia; donde la teoría de las expectativas establece que los salarios permiten a las personas alcanzar muchas de las metas finales que desean; en realidad, los salarios actúan como una fuente de ingresos para todos los que aportan poder adquisitivo. Esto les permite satisfacer muchas de sus necesidades de forma jerárquica, lo que determina su nivel de vida y satisfacción general.

El dinero que una organización entrega a los trabajadores son el factor esencial en su poder adquisitivo, por cuanto los ingresos de una persona también pueden ser un indicador de su poder y prestigio, lo que puede afectar su autoestima. En conclusión, las recompensas afectan a las personas económica, social y psicológicamente (Chiavenato, 2009)

El salario de una organización es un costo que a la vez representa una inversión. Esto se debe a que el salario refleja mayores costos de producción; sin embargo, también puede verse como una inversión porque el dinero se aplica a un factor de trabajo que produce valor. A su vez, esto permite que la organización produzca un mayor retorno de su inversión a corto o largo plazo (Chiavenato, 2009)

Cuanto mayor sea la tecnología intensiva en mano de obra utilizada en la producción, mayor será la implicación de los salarios y los beneficios relacionados en los precios de producción; caso contrario cuando la tecnología es alta; menor es la aportación de los salarios en los costos de producción. En general, la proporción del salario varía según el campo de trabajo de cada organización; va a depender de

cuán automatizada sea la producción, o de cuánta tecnología intensiva en capital se utilice. Se como fuere, los salarios son montos considerables de dinero el cual debe ser administrado adecuadamente.

Por lo tanto, Chiavenato (2009) sostiene que para definir los salarios es importante que las organizaciones tengan en consideración los siguientes aspectos:

- ✓ Es el pago por la realización de una labor
- ✓ Representa una unidad de valor que una persona tiene para una compañía
- ✓ Instalar al personal en un rango dentro de la entidad
- ✓ Determinar el grado de vida del trabajador
- ✓ Constituye una inversión de la entidad por cuanto produce rentabilidad

La compensación real viene en forma de salario; hay un salario nominal y un salario real, donde Chiavenato (2009) menciona que el **salario nominal** está estipulado por cada contrato que firma un empleado, y puede erosionarse en una economía inflacionaria si no se actualiza periódicamente. **El salario real** es la cantidad real que ganan los empleados; esto puede disminuir si trabajan más tiempo que el turno acordado o si tienen que viajar más lejos de lo esperado para llegar al trabajo

El salario nominal es la cantidad de dinero que reciben los empleados semanal, mensual o quincenalmente. Esto representa el poder adquisitivo de su salario, que es equivalente al salario real; mientras que el salario real está determinado por el poder adquisitivo de los trabajadores y la cantidad de mercancías que pueden

adquirir con sus salarios; cuando el valor nominal de los salarios cambia, no necesariamente significa un aumento de sueldo. En cambio, está destinado a ajustar el salario real anterior a los estándares actuales. Por lo tanto, existe una diferencia entre el ajuste del salario real y un aumento real de los salarios: el aumento del salario real (Chiavenato, 2009).

## **Tipos de salario**

### **Cuadro 6.**

#### *Tipos de salario*

<b>Salario por unidad de tiempo</b>	<b>Salario por resultados</b>	<b>Salario por tarea</b>
Es el pago por una cantidad de tiempo que la persona está en disposición de la empresa. Puede ser por hora, semana, quincena, mes. Se paga por hora o mes.	Es la cantidad o el número de platos, piezas, obras que produce la persona. Es un sistema de incentivos como: comisiones y porcentajes, premios de producción, gratificaciones de productividad alcanzada en los negocios realizados	Es la fusión de los dos tipos anteriores. Las personas están sujetas a una jornada de trabajo y al mismo tiempo a una cantidad de piezas que producen.

**Fuente;** Vallejo (2016)

## Composición de los salarios

Existen varios factores internos y externos que afectan los salarios; a veces actúan en armonía y otras de forma independiente. Estos factores determinan los salarios a través de una serie de decisiones que implican su interrelación; las cuales impactan los salarios de diferentes maneras, a veces aumentándolos y otras veces reduciéndolos. Debido a esto, las decisiones salariales generalmente se toman considerando toda la gama de factores involucrados en el compuesto salarial. Esto se puede evidenciar en la siguiente figura:

**Figura 34.**  
*Composición del salario*



**Nota;** Chiavenato (2009)

#### **6.2.4. Criterios para preparar un plan de remuneración**

De acuerdo con Chiavenato (2009) menciona que existen nueve criterios para preparar un plan de remuneración:

##### **1. Equilibrio interno frente al equilibrio externo**

Para que se consideren justos los planes de compensación deben ser percibidos como justos por los empleados de la organización o comparables a planes similares en otras empresas en el mismo campo. Este principio de equidad interna sigue la idea de que la remuneración determinada por la justicia distributiva se fija de acuerdo con los aportes y aportes de los empleados a cambio de la organización.

El salario es el aspecto más significativo de los resultados de un empleado además de los beneficios no monetarios. Desde una perspectiva psicológica, los empleados no dejan de comparar lo que dan a la empresa con lo que reciben a cambio. También comparan su ecuación de entrada/salida con compañeros de trabajo tanto dentro como fuera de la empresa.

El mercado de trabajo fija los salarios para trabajos similares en diferentes empresas de acuerdo con la equidad externa. Los empleados están satisfechos con la distribución de salarios bajo el modelo de justicia distributiva cuando creen que sus salarios son justos en relación con sus colegas. Al equilibrar estos dos modelos, las organizaciones pueden mantener consistente su estructura salarial.

## **2. Remuneración fija o remuneración variable**

La compensación viene en muchas formas; algunos trabajadores reciben un salario fijo mensual o por hora; otros pueden recibir comisiones basadas en las ventas. La mayoría de los trabajadores reciben salarios predefinidos por su empleador. Esto ayuda tanto al empleado como al empleador a reducir el riesgo. Además, algunos puestos de alto rango, como directores y presidentes, pueden cambiar su valor de compensación en función de criterios específicos. Estos valores pueden cambiar según los objetivos de la empresa o los márgenes de beneficio.

Cabe mencionar que la compañía *Apple Computer* brinda beneficios a través de una compensación flexible. Este método permite a los empleados intercambiar salarios por acciones de la empresa, donde muchos de sus colaboradores se hicieron millonarios gracias a este método en la década de 1980. De manera similar, los gerentes de las tiendas de Walmart trabajaron por salarios bajos durante años y los cambiaron por acciones de la empresa; y todos ellos mencionan que no se arrepienten de la elección (Chiavenato, 2009).

## **3. Desempeño o antigüedad en la compañía**

La compensación relacionada con el desempeño puede venir en forma de salarios de producción o comisiones de ventas. Otras formas de compensación incluyen premios por consejos para reducir costos, bonificaciones por servicio al cliente perfecto y pago por mérito basado en evaluaciones de desempeño. Todos estos métodos correlacionan el desempeño con la remuneración y lo

recompensan en consecuencia. Además, la remuneración puede basarse en la antigüedad, recompensando a los trabajadores que han estado en una organización por más tiempo.

La compensación en algunas empresas se basa en el tiempo que un empleado ha trabajado para esta; lo cual se le conoce como progresión salarial y generalmente se aplica a través de promociones dentro de la empresa. También se puede otorgar una compensación adicional en función de la antigüedad; esto a menudo se otorga como un salario pagado por la empresa que está determinado por el puesto. En algunos casos, la cultura de la empresa determina la verdadera importancia de estos sistemas; en 3M, que valora la creatividad y la innovación, se tienen en cuenta el rendimiento, la creatividad y las contribuciones al resultado final al determinar la compensación.

#### **4. Remuneración del puesto o remuneración de la persona**

El sistema de compensación tradicional se centra en el salario de un puesto en lugar de los conocimientos y habilidades de la persona en ese puesto. Tampoco le importa cómo la persona desempeña su rol, solo el hecho de que lo ocupe. Este método considera los puestos como la unidad principal de análisis al determinar las estructuras salariales.

Un sistema o política de salarios que clasifica los puestos y paga en consecuencia funciona bien cuando hay pocos cambios tecnológicos, poca rotación laboral y mucha capacitación de los empleados. En estos casos, los empleados persiguen el crecimiento profesional a través de promociones dentro

de su rango. Alternativamente, se puede implementar un sistema de compensación basado en competencias al considerar las habilidades requeridas para un puesto, donde estas habilidades se pueden aplicar a muchas tareas y entornos diferentes.

La compensación basada en el individuo se da cuando los empleados están educados, son capaces de aprender nuevas habilidades y están motivados para participar en su lugar de trabajo. Esto ocurre cuando la estructura organizacional o los sistemas tecnológicos cambian con frecuencia, cuando los empleados no tienen movilidad vertical, los costos de rotación y ausentismo son altos y los lugares de trabajo carecen de espíritu de equipo o de motivación para participar. A medida que los trabajadores adquieran habilidades y experiencia, recibirán una mayor remuneración como resultado. Esto contrasta con la remuneración que aumenta debido a que los trabajadores pueden realizar más actividades con éxito (Chiavenato, 2009).

## **5. Igualitarismos o elitismo**

Hay dos sistemas diferentes para distribuir la compensación. La remuneración elitista implica planes múltiples para diferentes grupos o niveles jerárquicos. Por el contrario, la remuneración igualitaria significa que todos participan en el mismo plan. En este sistema, el reparto de utilidades establece el mismo porcentaje para todos, independientemente del cargo que ocupen en la empresa.

En organizaciones más antiguas con una presencia firmemente establecida en el mercado, normalmente se implementa un sistema elitista jerárquico. Este sistema refuerza la estructura tradicional de estas organizaciones y presta una atención mínima a las interacciones entre pares. En cambio, se enfoca en las interacciones entre los miembros de mayor rango y los miembros de menor rango. Una tendencia reciente en las organizaciones más nuevas fomenta el uso de sistemas igualitarios. Estos sistemas son más flexibles, promueven una mayor interacción entre compañeros de trabajo y fomentan la interacción superior-subordinado (Chiavenato, 2009)

## **6. Remuneración por arriba o debajo del mercado**

Las pequeñas empresas no sindicalizadas con una gran cantidad de trabajadoras y de minorías a menudo optan por pagar a los trabajadores por debajo del nivel del mercado. Esto se debe a que creen que aumentará la satisfacción de los trabajadores y reducirá los costos para su organización. La compensación de los trabajadores se puede establecer en un porcentaje mayor o menor que la tasa estándar del mercado.

Para que las entidades puedan mantener a sus empleados motivados, retenerlos y reducir los costos de ausentismo y rotación, muchas organizaciones pagan por encima del salario del mercado.

## **7. Premios monetarios o premios extra monetarios**

Recompensar a los empleados con premios monetarios y no monetarios es común en los planes de compensación. Las recompensas en forma de dinero generalmente fomentan la responsabilidad individual y el logro de las metas establecidas. Por otro lado, las recompensas no monetarias animan a los empleados a seguir comprometidos con su organización.

Las organizaciones que priorizan la competitividad sobre el compromiso de los empleados tienden a ofrecer poca seguridad laboral. También suelen operar en mercados poco fiables con pocas oportunidades de venta. Además, estas organizaciones a menudo ofrecen recompensas principalmente en forma de compensación monetaria.

Recompensar a los empleados con premios no monetarios proporciona un ambiente de trabajo agradable. Algunos ejemplos de estas recompensas son el reconocimiento público, los nuevos desafíos y el trabajo interesante. En el futuro, algunas recompensas no monetarias podrán intercambiarse por dinero; por ejemplo, acciones en una empresa o planes de jubilación.

## **8. Remuneración abierta o confidencial**

Algunas empresas mantienen la confidencialidad de los salarios de sus empleados, mientras que otras comparten abiertamente esta información. De cualquier manera, los empleados pueden averiguar fácilmente cuánto ganan sus

compañeros de trabajo; otras entidades incluso dejan que sus trabajadores vean los salarios de sus superiores o subordinados.

Mantener los salarios en secreto crea dos problemas. Primero, lleva a los empleados a creer que se les paga menos de lo que realmente se les paga. En segundo lugar, los gerentes deben tomar medidas considerables para evitar que se filtre la información salarial; como resultado de estos dos problemas, se prefieren los sistemas de pago abiertos a los confidenciales.

El pago abierto requiere que los gerentes justifiquen de manera pública sus elecciones; lo cual fomenta costos más altos si cometen un error y conduce a una toma de decisiones más cautelosa. El uso exitoso de *open pay* requiere lugares de trabajo con culturas igualitarias basadas en la confianza que fomenten la participación de los empleados.

## **9. Centralización y descentralización de las decisiones salariales**

Las decisiones sobre el pago pueden ser controladas por una autoridad central o por grupos descentralizados. Por lo general, las decisiones se toman en el departamento de recursos humanos cuando el control está centralizado; cuando se hace uso de este tipo de control, los gerentes de línea tienen la autoridad para tomar estas decisiones.

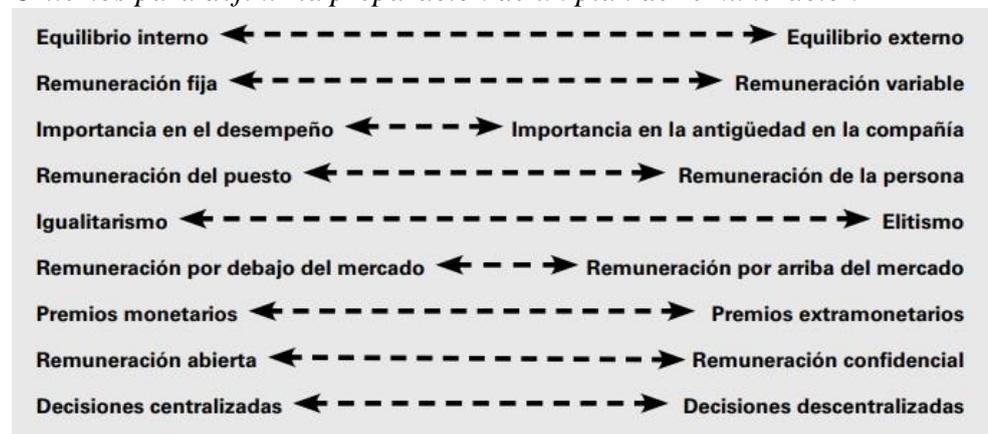
Para manejar los asuntos legales y laborales, la organización a menudo considera conveniente centralizar ciertas funciones, esto implica atribuir responsabilidades de registros, controles, prestaciones y salarios a los

especialistas. Como, por ejemplo, Monsanto decidió descentralizar su sistema de compensación en 1986. Esto se hizo para dar a cada una de sus cuatro divisiones operativas más independencia y flexibilidad. Cada división está sujeta a diferentes estándares cuando se trata de medir el desempeño de los empleados e incentivarlos.

Una división puede enfocarse en la seguridad, la productividad y los costos, mientras que otra puede enfocarse en el volumen de ventas, las nuevas ventas generadas y los costos. Al permitir que cada división desarrollara sus propios métodos de evaluación de los trabajadores, el papel del propio organismo de remuneración cambió. Ahora establecen políticas y pautas básicas para que cada división las siga al incentivar a sus empleados. Monsanto utiliza profesionales de recursos humanos para recopilar información de empleados y gerentes para monitorear las políticas de compensación (Chiavenato, 2009)

**Figura 35.**

*Criterios para definir la preparación de un plan de remuneración*



**Nota;** Chiavenato (2009)

### 6.2.5. Administración de salarios

La estructura salarial de una organización se refiere a los diferentes puestos que contiene la empresa y sus correspondientes niveles salariales. Debido a que las estructuras salariales afectan a cada parte de la organización ya todos sus empleados, es un tema que afecta a toda la empresa. Por lo tanto, se utiliza un conjunto de reglas y procedimientos conocidos como administración de salarios para establecer y mantener estructuras salariales justas (Chiavenato, 2009)

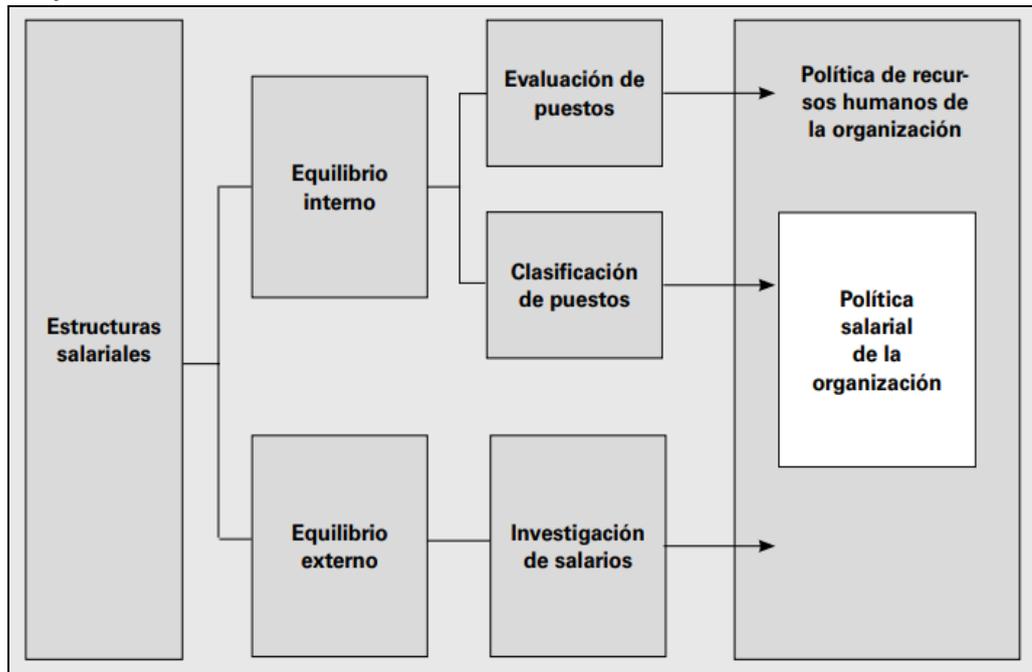
Para diseñar una estructura salarial y mantenerlas de manera equitativa y justa, es sustancial determinar dos formas de equilibrio:

1. **Equilibrio interno.** Se refiere a la equidad de los salarios dentro de las áreas de la empresa, es decir, que sea concisa y bien dosificada.
2. **Equilibrio externo.** Los mismos trabajos en diferentes organizaciones, como maestros, programadores y enfermeras, tienen salarios equivalentes cuando se considera su consistencia. Estos salarios deben ser consistentes con el mercado cuando se consideran externamente equilibrados.

El equilibrio interno se logra con información de evaluaciones y clasificaciones de puestos, que generalmente se basan en descripciones de puestos y procedimientos analíticos anteriores. El equilibrio externo se logra con la ayuda de información externa obtenida de las encuestas de salarios. Con esta información interna y externa, las organizaciones pueden estandarizar los procedimientos de compensación de los empleados al incluir su política de compensación como parte de su política de recursos humanos. La política de los salarios representa un aspecto especial de la política de personal de la organización.

**Figura 36.**

*Los fundamentos de la administración de salarios*



Nota; Chiavenato (2009)

### **Objetivos de la administración de salarios**

El sistema de remuneraciones se debe implementar con la finalidad de alcanzar los siguientes objetivos:

1. Captar personal cualificado con talentos destacables y retenerlos.
2. Estimular y conseguir el involucramiento y compromiso de los colaboradores.
3. Incrementar la productividad y la calidad del trabajo
4. Ajustarse a las leyes laborales
5. Ofrecer un trato justo y equitativo al personal
6. Apoyar en la consecución de las metas institucionales
7. Monitorear los costos laborales

8. Proporcionar un ambiente agradable que fomente el trabajo en equipo

Algunos de los sistemas dar el privilegio solo a algunos de estos sobre el resto, como se observa en la figura 36.

### **6.3. Programa de incentivos**

No es suficiente que las remuneraciones a los colaboradores se consignen por el tiempo que le dedican a la organización; es vital incentivarlos de manera permanente para que den su mayor esfuerzo, superen su rendimiento, logren metas y resultados sustanciales para el futuro de la entidad.

Asimismo, Chiavenato (2009) precisa que los sistemas de recompensas integra un paquete total de beneficios que la entidad pone a disposición de los integrantes de esta, como los medios y procesos para distribuirlo. No solo se consideran los salarios, vacaciones, asensos o bonificaciones; sino también, otros reconocimientos menos visibles, como la seguridad en el trabajo, transparencia en las acciones que desarrolla, y múltiples formas de reconocimiento por el logro de sus metas.

#### **6.3.1. Recompensas y sanciones**

Cuando los incentivos están orientados a estimular ciertos tipos de comportamiento requerido para la organización es considera como recompensa; no obstante, los sistemas de sanciones hacen referencia a una serie de medidas disciplinarias dirigidas al comportamiento de los colaboradores con el fin de que no salgan de los estándares establecidos por la entidad (Arbaiza, 2016)

Estas acciones se llevan a cabo para evitar situaciones extremas que tengan que ser castigados por la entidad; como es el caso de suspender de sus labores o separarlos de los demás integrantes (despedir de la entidad). Por ese motivo las recompensas organizaciones buscan reforzar acciones como:

- Incrementar la conciencia y la responsabilidad de las personas y al equipo de trabajo de la entidad; es decir, buscan motivar el espíritu de la misión corporativa.
- Aumenta la interdependencia de los colaboradores hacia el equipo de trabajo
- Permite destacar el desarrollo y creación de valor dentro de la organización; es decir, incentivan las actividades para agregar un valor a la organización, a los clientes como a sus colaboradores.

### **6.3.2. Incentivos vinculados al desempeño**

La mayoría de las entidades adoptan distintos tipos de recompensas o incentivos económicos a sus colaboradores, los cuales están vinculados con sus objetivos. Como señala Arbaiza (2016) los incentivos son pagos variables que van a depender del logro de las metas según los resultados. Por cuanto, las entidades pueden presupuestarlo después de haber determinado el sueldo base y el paquete de beneficios monetario y no monetarios para sus colaboradores.

Estos pagos son de distinta naturaleza que pueden ser otorgados de diferente manera ya sean individuales so grupales; por cuanto los sistemas de remuneraciones permiten reconocer y evaluar los logros sobresalientes del colaborador y brindarle un monto adicional como aliciente, este puede ser mayor según sus logros. Por otro

lado, los incentivos grupales son constantes en entidades que buscan equipos de trabajo para alcanzar sus propósitos.

Las organizaciones pueden brindar incentivos en función al rendimiento de toda un área o personal; asimismo, puede otorgar bonificaciones si quisiese incentivar a todos sus trabajadores. las bonificaciones es un porcentaje del total del sueldo base que tiene cada trabajador, es decir, todo los que tengan el mismo sueldo, tendrán la misma cantidad de bonificaciones. Por lo general, una para de los beneficios alcanzados por la empresa se brinda a cada empleado anualmente; es decir, si la empresa tuvo buenas utilidades, se vuelve a evaluar si se volverá a entregar bonificaciones el siguiente año o de manera semestral (Arbaiza, 2016)

Los incentivos alcanzan beneficios de carácter psicológico, pues permite que los colaboradores se sientan motivados satisfechos y comprometidos con su trabajo, dado que repercute de manera positiva en la percepción de los ingresos total de recibe. Cuando los colaboradores ven que sus ganancias son en base a su rendimiento, estos se ven motivados a seguir mejorando; por ende, a la empresa le permite llevar a cabo una evaluación más objetiva y de esta manera puedan confiar en sus colaboradores.

Las consecuencias de las ofertas de los incentivos solo deben ser positivos, puesto que no existe ninguna razón para que exista conflictos entre compañeros de trabajo; sin embargo, si los incentivos no se asignan de manera justa o equitativa, o si los colaboradores lo utilizan como una forma de poder y controlar a los demás para que produzcan cada vez más, no se obtiene un nivel de competitividad justa,

sino que se logra un desgaste. Lo cual es considerada como una acción no ética que puede generar serios problemas internos. Caso contrario, si los incentivos son otorgados eficientemente, se obtendrá un incremento en la motivación y productividad (Arbaiza, 2016)

Sobre los tipos de incentivos, estos dependen de la capacidad de pago de las entidades, del tipo de trabajo y de los requerimientos de los colaboradores; por ejemplo, cuando los empleados sugieren ahorrar dinero en la empresa o que obtengan bonos por su puntualidad y asistencia para incrementar la productividad. No obstante, estos pagos pasan a ser tomados en cuenta por los trabajadores como parte de su ingreso, esto ocasiona un alto costo en la entidad y no alcanza sus objetivos en cuanto a la productividad (Arbaiza, 2016)

En el caso de los planes de incentivos para las áreas gerenciales, esto está vinculado con el desempeño de sus puestos, o en todo caso va a depender del desempeño en general de la entidad. Los programas más usados para incentivar a los gerentes son de comprar acciones a un monto fijo por la dirección, el cual va a depender de las operaciones que lleve a cabo las distintas áreas de la compañía para que esta genere ganancias. Si las acciones llegan a alcanzar un valor mayor a las del mercado, los gerentes tienen la facultad de acumular ganancias en función a la compra realizada (Arbaiza, 2016)

### **6.3.3. El reconocimiento social y la estimulación laboral**

El talento humano es un componente esencial de una economía global próspera. Las empresas necesitan invertir en su talento humano para mantenerse a la vanguardia en el mercado. También necesitan reconocer el valor del talento humano y el cuidado de aquellos a quienes emplean. De esta manera, pueden mantener su talento humano y hacerlos más felices en su trabajo.

La mejor manera de invertir en su talento humano es reconocer sus capacidades y brindarles los recursos necesarios para tener éxito. De esta manera, tendrá un empleado feliz que quiere cooperar con usted y tiene algo que mostrar a los demás. Los empleadores también deben asegurarse de que su talento humano tenga la educación y las habilidades necesarias para el trabajo. De lo contrario, se producirá un bajo rendimiento o incluso la rotación de empleados.

Hoy en día, los empleadores son más conscientes que nunca de su talento humano. También están dispuestos a invertir en el desarrollo de sus empleados siempre que sea de beneficio mutuo. Las empresas hoy en día entienden que invertir en su talento humano las hace más exitosas. La mayoría de las corporaciones tienen una variedad de programas de capacitación y desarrollo disponibles para los empleados que desean avanzar en su carrera. Los empleados también reciben capacitación en el trabajo y comentarios para que puedan perfeccionar sus habilidades y estar listos para las oportunidades de promoción. Los empleadores saben que brindar estas oportunidades asegura que su talento humano permanezca con ellos a largo plazo.

Toda empresa necesita tener un plan para cultivar y desarrollar su talento humano. De lo contrario, corren el riesgo de perder grandes ideas y evitar que los empleados mejoren. El talento humano es esencial para el éxito de una organización, por lo que los empleadores deben estar dispuestos a invertir en él; esto incluye promover a los empleados y brindarles más capacitación y oportunidades de desarrollo. También deben prestar atención a las necesidades de su talento humano y satisfacer esas necesidades siempre que sea posible.

Desafortunadamente, no es suficiente para un empleador simplemente estar dispuesto a invertir en su talento humano; también necesitan darles espacio para avanzar dentro de la empresa. Esto es crucial porque permite que el talento humano extienda sus alas, gane experiencia y luego siga adelante si se presenta una mejor oportunidad. Los empleadores deben estar dispuestos a dejar ir a las personas por las que han trabajado tan duro para cultivar si quieren que su talento humano permanezca con ellos a largo plazo. La única forma en que esto sucederá es si los empleadores están dispuestos a dar a los empleados espacio para crecer dentro de su organización.

El valor del talento humano ha sido bien conocido durante años, pero la sociedad aún lucha por reconocerlo y cultivarlo de manera efectiva. Los gobiernos han instituido leyes relacionadas con el trato de los empleados, incluidas leyes de salario mínimo, que reconocen el valor del trabajo, aunque no existía ninguna ley que exigiera a los empleadores pagar salarios mínimos cuando se promulgaron dichas leyes. Aun así, algunos países todavía luchan por valorar adecuadamente las

contribuciones de los empleados al ofrecer salarios más bajos que los que se pagan en países comparables o al no respetar los días laborales o las vacaciones de los empleados con una compensación financiera suficiente para que los trabajadores y sus familias subsistan sin flujos de ingresos adicionales de fuentes externas. - como segundos trabajos o programas de asistencia del gobierno como cupones de alimentos o beneficios de SNAP.

El talento humano es esencial para un entorno empresarial próspero. Las empresas deben invertir en su talento humano si quieren mantenerse a la vanguardia en el mercado global. También necesitan reconocer el valor del talento humano y el cuidado de aquellos a quienes emplean. De esa manera, pueden mantener su talento humano feliz y haciendo un gran trabajo.

#### **6.4. Teorías motivacionales relativas al trabajo**

Una cosa es que todas las teorías sobre lo que originalmente se definió como gestión de personas son consistentes con identificar a las personas como los verdaderos protagonistas de la organización y reconocer sus atributos personales más importantes: los roles que desempeñan, sus habilidades y cómo se relacionan con otros individuos como individuos. La base de la gestión, la diferencia se refleja en la forma de gestionar los recursos, desde la gestión hasta la práctica diaria de cada proceso productivo.

##### **6.4.1. Motivación del logro**

Actualmente, la gestión de recursos humanos juega un papel de importancia en la estrategia competitiva de las empresas. Es así que el recurso humano (o

capital humano) es visto como un recurso estratégico, ya que altos niveles de rendimiento en los trabajadores se traducen en altos niveles de rendimiento en las organizaciones. En este contexto, los tomadores de decisiones no pueden asumir que los trabajadores realizarán sus labores por el solo hecho de existir un contrato de empleo, ya que sus intereses pueden ser distintos a los objetivos organizacionales. La teoría de agencia pone de manifiesto esta situación, al señalar que los individuos (trabajadores) tienen necesidades que en muchos casos son distintos a las de los administradores (o de los dueños del capital). Lo anterior podría tener serias repercusiones en la obtención de ventajas competitivas; es decir, en la consecución de un nivel de rentabilidad superior al promedio de la industria.

Por lo tanto, en busca de coordinar los esfuerzos de cada uno de los integrantes de la organización, los tomadores de decisiones deben ser capaces de diseñar planos adecuados de motivación. Esto implica que los tomadores de decisiones deben identificar las necesidades de sus trabajadores y solicitar los medios para que las puedan satisfacer. Es así como, los trabajadores satisfechos se muestran motivados por su trabajo, lo cual se reflejará en mayores niveles de desempeño y compromiso organizacional. En último término, esto permite que la empresa pueda cumplir sus objetivos en forma eficaz y eficiente (es decir, que pueda obtener ventajas competitivas). Dado esto, la presente investigación tiene como propósito configurar y analizar las principales teorías de motivación de contenido, en una muestra representativa de trabajadores chilenos. Con lo anterior se pretende aportar a la literatura, por cuanto se estudian y configuran

las diferentes teorías de motivación de contenido a través de un mismo conjunto de preguntas (ítems).

#### **6.4.2. Diseño de un sistema de pagos**

La gestión del talento humano, antes administración de recursos humanos aparece con la misma noción de empresa a partir de la revolución industrial (segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX), por lo que no se puede considerar un tema novísimo, pero como definición teórica es a partir de 1927 cuando Elton Mayo introdujo el término Recurso Humano que cobrará importancia con diversas obras de autores norteamericanos en la década de los 70 y principios de los 80. Sin duda alguna el talento humano ha sido tenido en cuenta como factor primordial del éxito de cualquier campaña desde los tiempos de Sun Tzu (siglo V a.C.), y su Arte de la guerra, principios adoptados posteriormente por los teóricos de la administración empresarial a partir de tres fundamentos básicos: La organización, la logística y el liderazgo en el manejo y conducción de los hombres que deben realizar la misión. Ya en la antigüedad se encuentran vestigios del interés por establecer normas que permitan reglar la función de los servidores públicos específicamente; en el antiguo Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión, aquí se creó el primer sistema de servicio civil.

En el Código de Hammurabi se encuentran vestigios de normas en torno a la coordinación de las actividades administrativas, la toma de decisiones y su ejecución.

## 6.5. Caso práctico

### Responde las siguientes preguntas:

1. Qué recompensas y sanciones aplicarías a las siguientes acciones. Pon tres ejemplos en cada una.

- Acción negativa: reprender o sancionar
- Acción positiva: incentivar y motivar
- Acción correctiva: tratar de corregir a posteriori
- Acción preventiva: evita anticipadamente futuros errores

## BIBLIOGRAFIA

- Abril, M. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano* (1ª ed., Vol. 1). CONSEJO EDITORIAL UNIVERSITARIO. <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros/2019/diseprocgesttthh.pdf>
- Aduna, A., García, E., & Chávez, É. (2017). Modelos de gestión de recursos humanos. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 1(1). <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Aguirre, J. (2018). Globalización, internet y transculturación. Reflexiones desde el pensamiento de Fernando Ortiz. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 23(81), 129–135. <https://www.redalyc.org/journal/279/27957763013/html/>
- Alarcón, G. J., Alarcón, P. I., Guamán, C. G., & Rivera, D. I. (2020). El Sistema de Gestión de Indicadores de Procesos SGIP. *Revista ESPACIOS*, 41(07). <http://www.revistaespacios.com/a20v41n07/20410704.html>
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias-Evaluación 360°* (2ª ed., Vol. 1). Ediciones Granica S.A. <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Desempeno-por-Competencias-de-360-Martha-Alles.pdf>
- Anzola, O. (2018). La gestión de recursos humanos y la construcción de subjetividades en las nuevas condiciones de la economía. *Universitas Psychologica*, 17(1), 1–14. <https://doi.org/10.11144/JAVERIANA.UPSY17-1.GRHC>
- Arbaiza, L. (2016). *Dirección de recursos humanos: El factor humano*. Esan Ediciones.
- Arce, F., Chacón, L., & España, C. (2018). El outsourcing como estrategia de eficiencia: Tres estudios de caso en Costa Rica. *rESPaldo: Revista Internacional en Administración de Oficinas y Educación Comercial*, 3(1), 63–89. <https://doi.org/10.15359/respaldo.3-1.4>

- Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa. (2013). *Cuarta parte de la sesión Ordinaria de 2013*. <https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/serieeuropa31.pdf>
- Aular, M. (2021). Funciones de la gestión de talento humano: una mirada praxiológica desde las organizaciones venezolanas. *Dissertare Revista De Investigación En Ciencias Sociales*, 6(1), 1–18. <https://revistas.uclave.org/index.php/dissertare/article/view/3224>
- Barreras, I. (2020). La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 7(14), 21–42. <https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/208>
- Bedoya-Gómez, D. (2018). Outsourcing: beneficios vs. riesgos. *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(2), 101–112. <https://doi.org/10.16967/RPE.V5N2A7>
- Bermúdez-Arango, A., Cuéllar-Torres, C., & Riascos-Eraza, S. (2021). Estrategias de aprendizaje organizacional y tecnologías de la información y las comunicaciones para apoyar la gestión de conocimiento en las pymes del Valle del Cauca, Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1(89), 69–90. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2818/2146>
- Bonilla, D. (2021). *Entorno global de las organizaciones* (1ª ed., Vol. 1). Fundación Universitaria CEIPA. <https://www.acimedellin.org/wp-content/uploads/2021/05/libro-entorno-global.pdf>
- Buitrago, A., Rodríguez, M., & Serna, H. (2019). Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial. *PODIUM*, 35(35), 97–118. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.7>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª ed., Vol. 1). Elsevier Editora Ltda. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/411a2cf692b9cf71fcd1e983948aa0de.pdf>
- Chillogallo, E., Alvarez, B., & Alvarez, D. (2022). La importancia de la implementación de

- un sistema de gestión de calidad después del covid 19 en las empresas. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(1), 85–94.  
<https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v6.n1.2022.634>
- Correa, E. (2013). Evolución del concepto de recurso humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: Discusiones y aciertos. *Suma de Negocios*, 4(1), 109–119. <https://www.redalyc.org/journal/6099/609966988009/html/>
- Debeljuh, P., & Jauregui, K. (2017). Los desafíos éticos en la globalización. *Revista Civilizar de Empresa y Economía*, 7(12), 29–43. <https://doi.org/10.22518/2462909X.627>
- Fiestas, J. (2019). La globalización y la responsabilidad social empresarial en el Siglo 21. *Gestión en el Tercer Milenio*, 22(44), 61–65.  
<https://doi.org/10.15381/gtm.v22i44.17310>
- Flores, M., & Flores, J. (2021). Impacto de la globalización en las estrategias de negocios en las empresas ecuatorianas. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 3(11), 1–11.  
<https://doi.org/10.53734/EIDEA.VOL3.ID88>
- Gaitán, F., & Sergueyevna, N. (2021). La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa mediante la gestión de sus recursos. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 1(1), 115–135. <https://doi.org/10.5377/FAREM.V0I0.11611>
- Grajales, J., & Osorno, Y. (2019). La globalización y la importancia de las TIC en el desarrollo social. *Revista Reflexiones y Saberes*, 11, 2–9.  
<https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/1133>
- Heredia-Quito, M., & Narváez-Zurita, C. (2021). La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 213–241.  
<https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967009/html/>
- Hurtado, G., Zuñiga, M., & Durazno, S. (2020). Implementación de indicadores de gestión

- por procesos para empresas de desarrollo de software. *Revista Publicando*, 7(25), 170–179. <https://doi.org/10.51528/rp.vol7.id2101>
- Iturralde-Pulla, K., Paltan-Ajila, J., Ollague-Valarezo, J., & Pacheco-Molina, A. (2020). La gestión del talento humano como factor determinante del éxito competitivo de las medianas empresas Machaleñas. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6–1), 342–359. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.433>
- Jama-Zambrano, V. (2018). Gestión de recursos humanos en la empresa: un paradigma del siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*, 3(8), 65–83. <https://doi.org/10.23857/FIPCAEC.V3I8.58>
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740–758. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/29058775014.pdf>
- López, J. A., Beltrán, J. A., Meriño, V. H., Martínez, C., Guzmán, L. M., Otálvaro, D., & Pareja, D. (2020). Modelo de evaluación de desempeño y plan de formación para una empresa distribuidora y comercializadora de calzado. *Revista Espacios*, 41(7), 1–13. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n07/a20v41n07p26.pdf>
- Lora-Guzmán, H., Castilla-Paternina, S., & Góez-Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83–94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/SABER.2020V15N1.6291>
- Mancheno, M., & Albán, M. (2019). Competitividad Sistémica Empresarial, un término que define el rendimiento de mercados modernos. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y*

- Contables*), 4(4), 559–577. <https://doi.org/10.23857/FIPCAEC.V4I4.154>
- Martínez, C., Arellano, A., & Carballo, B. (2020). La creación de la ventaja competitiva desde la perspectiva de las teorías administrativas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 72–92. <https://doi.org/10.30972/RFCE.2414362>
- Medeiros, V., Gonçalves, L., & Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista CEPAL N°129*, 1(1), 7–27. [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129\\_Medeiros.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf)
- Meneses, P. (2019). El outsourcing y la ventaja competitiva empresarial. *Balance´s*, 5(6), 44–50. <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/117>
- Mero-Vélez, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica Ciencias Económicas y Empresariales*, 3(3), 84–102. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/59/71>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E., & Moreno-Freites, Z. E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación administrativa*, 50(127), 1–23. <https://doi.org/10.35426/IAV50N127.05>
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (1ª ed., Vol. 1). Grupo Editorial Patria. <https://books.google.com.pe/books?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Ramos, T. (2022). Efectos de la globalización en el desarrollo de las microempresa (pymes). *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, 37(15), 11–11. <https://doi.org/10.46589/RDIASF.VI37.462>
- Rodríguez-Sánchez, J., & Calcerrada-Serrano, S. (2020). La importancia de gestionar el

- proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito. *Revista ESPACIOS*, 41(3), 1–18.  
<http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/20410318.html>
- Salinas, J., & Malpartida, J. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Alpha Centauri*, 1(3), 26–43.  
<https://doi.org/10.47422/ac.v1i3.17>
- Suriaga, M., & Gamboa, J. (2019). Habilidades Gerenciales de la Actualidad. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(1), 1–16.  
<https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/5>
- Valiente, Y., Diaz, F., Vásquez, C., Grados, M., Méndez, F., Pérez, M., Carruitero, F., & Rojas, V. (2020). Gestión por competencias y su impacto para mejorar el desempeño laboral de las empresas constructoras del distrito de Trujillo, 2018. *Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA*, 16(1), 45–50.  
<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2753>
- Vallejo, L. M. (2016). *Gestión del talento humano* (1ª ed., Vol. 1). La Caracola Editores.  
[http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gestión del talento humano-comprimido.pdf](http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gestión%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf)
- Zaruma, J. (2020). Globalización, capitalismo y emergencia - Un nuevo orden mundial. *Sur Academia: Revista Académica-Investigativa de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa*, 7(14), 9–16. <https://doi.org/10.54753/SURACADEMIA.V7I14.810>
- Zayas, I. (2020). La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 7(14), 21–42.  
<https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/208>