



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**VISIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

ASESORAS ACADÉMICAS:

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Dra. Elka Malavé Ramos

AUTORES:

Felipe S. Hernández S.

Zobetdy R. Hernández A.

**Trabajo de curso especial de grado presentado como requisito parcial para
optar al título de Licenciado en Administración.**

CUMANÁ, AGOSTO DE 2011



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**VISIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

AUTORES:

Felipe S. Hernández S. C.I: 18.590.763

Zobetdy R. Hernández A.C.I: 15.112.272

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo Especial de Grado Aprobado en Nombre de la Universidad de Oriente,
por el siguiente Jurado Calificador, en la Ciudad de Cumaná, a los 24 días del
mes de Agosto de 2011**

Profesora
Dra. Damaris Zerpa de Márquez
Jurado Asesor
C.I. 5.706.787

Profesora
Dra. Elka Malavé Ramos
Jurado Asesor
C.I. 8.649.633



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**VISIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

AUTORES:

Felipe S. Hernández S. C.I: 18.590.763

Zobetdy R. Hernández A.C.I: 15.112.272

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo Especial de Grado Aprobado en Nombre de la Universidad de Oriente,
por el siguiente Jurado Calificador, en la Ciudad de Cumaná, a los 24 días del
mes de Agosto de 2011**

Profesora

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Jurado Asesor

C.I. 5.706.787

Profesora

Dra. Eika Malavé Ramos

Jurado Asesor

C.I. 8.649.633

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iv
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1.El Problema de Investigación.....	1
1.1.1.Planteamiento del Problema de Investigación.....	1
1.1.2.Objetivos de la investigación.....	14
1.1.2.1.Objetivo General.....	14
1.1.2.2.Objetivos Específicos.....	14
1.1.3.Justificación y Alcance de la Investigación.....	15
1.2.Marco Metodológico	16
1.2.1.Nivel de Investigación	16
1.2.2.Diseño de la Investigación.....	17
1.2.3.Población y Muestra	18
1.2.4.Técnicas de Recolección, Organización, Análisis, Interpretación de la Investigación y Presentación del Informe Final	19
CAPÍTULO II	20
VISIÓN ESTRATÉGICA.....	20

2.2. Visión Organizacional.....	20
2.2.1. Características de la Visión Organizacional.....	20
2.2. Visión Estratégica.....	23
2.2.1. Elementos que Configuran la Visión Estratégica.....	24
2.2.2. Características de la Visión Estratégica.....	27
2.2.3. Importancia de la Visión Estratégica.....	29
2.2.4. Ventajas que tiene el Establecer una Visión Estratégica.....	29
2.2.5. Características Esenciales del Propósito Estratégico.....	30
CAPÍTULO III.....	33
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES	33
3.1. Organizaciones.....	33
3.1.1. Características de las Organizaciones.....	33
3.1.2. Valores Organizacionales.....	35
3.1.3. El Ambiente en la Organización.....	36
3.2. Administración.....	39
3.2.1. Importancia de la Administración.....	39
3.2.2. Características de la Administración.....	40
3.2.3. Visión Histórica de la Administración.....	42
3.2.3.1 Era Industrial Clásica.....	43
3.2.3.2. Era Industrial Neoclásica.....	46
3.2.3.3. Era de la Información.....	49
3.3. Administración del Talento Humano.....	51
3.3.1. Talento.....	52

3.3.2. Talento Humano	53
3.3.2.1. Definición de Talento Humano.....	54
3.3.2.2. Competencias del Talento Humano	55
3.3.3. Calidad del Talento Humano	57
3.3.4. Proceso de Formación del Talento Humano.....	59
3.3.5. En qué Consiste la Administración del Talento Humano.....	60
3.3.6. Objetivos de la Administración del Talento Humano	63
3.3.7. Principios de la Administración del Talento Humano.....	65
3.3.8. Etapa de la Administración del Talento Humano.....	66
3.3.9. Sistema Integral del Talento Humano	73
CAPÍTULO IV	76
VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.....	76
4.1.Evolución del Pensamiento Estratégico en Relación a las Personas como Verdadero Sentido en las Organizaciones.....	76
4.2.Equilibrio entre las Necesidades de la Organización, el Talento Humano y los Clientes.....	85
4.3.Modelos Desarrollados para la Administración del Talento Humano en las Organizaciones	92
4.3.1. Modelo Integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano: Impacto del Contexto Externo	92
4.3.2. Gestión del Talento Humano	96
4.3.3. Gestión de Talento Humano por Competencias	98
4.3.3.1. Modelo de Gestión por Competencia de Spencer y Spencer: Modelo	

del Iceberg y Competencias Centrales y la Superficie.....	100
4.3.3.2. Modelo de desarrollo del talento humano basado en competencias de Martha Alles.....	102
4.4.Planteamientos Estratégicos Desarrollados para la Administración del Talento Humano en las Organizaciones	106
4.4.1. Planteamientos Estratégicos para la Retención del Talento Humano ...	107
4.4.2. Planteamientos Estratégicos Generadores de Valores en el Talento Humano.....	110
4.4.3. Planteamientos Estratégicos para la Selección del Talento Humano	111
4.4.4. Planteamientos Estratégicos para la Formación y Capacitación del Talento Humano	112
4.4.5. Planteamientos Estratégicos para la Evaluación del Talento Humano..	114
4.5. Experiencias que dan Cuenta de las Prácticas en la Administración de Talento Humano	115
CONCLUSIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	127

DEDICATORIA

Este trabajo de grado está dedicado a ti Dios, sin ti estaría perdido.

A mis padres, Aquiles Hernández y Elaine Santaella dos de los seres que más quiero sobre la tierra, mamá no encontraría tesoro en este mundo para pagarte por darme la vida, lo demás lo arreglamos luego; papá tu forjaste mi carácter y me obsequiaste valores y principios, los amo.

A mi novia Salka Cedeño, contigo he aprendido muchas cosas, eres el regalo que me mando Dios, Te amo grandote.

A mi sobrina Marina Valentina, con tus sonrisas me has enseñado que se puede perdonar, sé que Miño no piensa igual. Gracias por darme felicidad.

A mi abuela María Bernardina, todo tu amor fue gratificante en esos días de soledad. Aun te extraño.

A mis tías Marina y Vicene, me gusta mucho estar con ustedes, gracias por su apoyo incondicional, las quiero.

Felipe Hernández

DEDICATORIA

A lo largo de nuestro camino por la vida vivimos muchas cosas: alegrías, tristezas, miedos, obstáculos, tropiezos, etc., pero también aprovechamos las oportunidades que se nos presentan, teniendo siempre pensamientos positivos y recordando que la vida siempre estará de nuestra parte, dejando a un lado los temores y resguardando con mucha fuerza nuestro más grande tesoro, como es el entusiasmo, el amor, la tranquilidad y sobre todo la confianza que tenemos en nosotros mismos, que es lo que nos ayuda a salir victoriosos y alcanzar el triunfo. Hoy estoy aquí, a sólo un paso de alcanzar mi título profesional, una meta que me propuse hace cinco años, aprovechando una de esas oportunidades que nos da la vida. Por esta razón quiero dedicar este trabajo a todas aquellas personas que siempre me ayudaron y sobre todo confiaron en mí.

A Dios, por haberme dado la oportunidad, fortaleza, sabiduría y confianza; por estar siempre a mi lado, brindándome su mano y ayudándome siempre a salir adelante y no dejarme caer en los momentos difíciles. **Señor gracias a ti lo he logrado!!!**

A mi San Miguel Arcángel, que siempre me ha acompañado en los momentos buenos y malos, me ha iluminado y guiado por el buen camino y quien día a día me ayuda a lograr las cosas que quiero. **Gracias!!!**

A mi madre, Betty de Hernández, lo más importante en mi vida y el mejor ejemplo de lucha que he tenido; la persona que me impulso siempre a seguir adelante dándome la fuerza necesaria para luchar por lo que quería. Madre jamás tendré como agradecerte todo el apoyo, la confianza y el amor que me has dado, quiero que sepas que todo lo que soy te lo debo a ti. **Te amo mucho!!!**

A mi padre, Pedro Hernández, el único y verdadero amor de mi vida. Quien siempre ha estado a mi lado brindándome su amor sincero e incondicional. Sé que aunque no lo demuestres siempre estas pendiente de todo y te preocupas. Le doy gracias a Dios por permitirme tener un padre como tú. Este logro también es gracias a ti. **Te quiero mucho!!!**

A mi hermano, Pedro Luis Hernández, quien con su experiencia me hizo ver que en la vida se debe luchar por lo que se quiere. Gracias por el cariño y el apoyo que siempre me brindo.

A mi Sobrina Isabelita, mi muchachita preciosa, que a pesar de su corta edad me ha brindado un cariño sincero y me ha regalado muchos momentos de alegría. **Quiero que sepas que te quiero mucho!!!**

A mis abuelitos Rosa y José gracias por estar siempre que los necesite y papa aunque no estés físicamente siento tu presencia y este logro es para ti... **Los quiero mucho!!!**

Gracias a todos por ayudarme a lograrlo. **Los quiero mucho!!!**

Zobetdy Hernández

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi carrera.

Gracias a mis padres Elaine y Aquiles, por su cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida. Gracias por guiarme sobre el camino de la educación. Creo ahora entender porque me obligaban a mi media hora de máquina de escribir, a terminar mi tarea antes de salir a jugar, y muchas cosas más que no terminaría de mencionar.

Gracias a mi amor Salka, por tu apoyo, comprensión y amor que me permite sentir poder lograr lo que me proponga. Gracias por escucharme y por tus consejos. Gracias por ser parte de mi vida; eres lo mejor que me ha pasado.

Gracias a mis asesoras Damaris y Elka, por permitirme ser parte del grupo de trabajo. Sus consejos, paciencia y opiniones sirvieron para que me sienta satisfecho en mi participación dentro del proyecto de investigación.

Gracias a todos mis amigos, en especial a Yarelis Sucre, Albany Rivas, Nayrobis Velásquez, Wilfredo Pinto, Virginia Campos, José Carlos García, Daniela Espín, Ahirin Campos, Oscar Patiño, quienes compartieron conmigo muy buenos momentos, le doy gracias por su cariño y apoyo; quiero que recuerden que en mí siempre tendrán un amigo.

A los profesores que integran la Escuela de Administración, muy especialmente a la profesora Flor Marina Romero, Samir Astorino, Ramón Velásquez, Ramón Domingo Velásquez, Rita Di Lorenzo, Emilio Tineo, Luis

Mariano, Paulimar Tachinamo, Dilia Guerra, Diego Salazar; gracias a todos por compartir conmigo el día a día en las aulas de clases, brindándome lo mejor de ustedes para mi desarrollo profesional. Gracias por todos esos conocimientos brindados, los cuales contribuyeron en gran medida a lograr mi objetivo.

A TODOS MIL GRACIAS!!!

Felipe S. Hernández S.

AGRADECIMIENTOS

Hoy he dado un importante paso para alcanzar uno de mis sueños, y para ello, he contado con la ayuda y colaboración de muchas personas, que de alguna forma contribuyeron para que se hiciera realidad. Por eso quiero agradecerles:

A Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida, mostrándome el camino que debía seguir y enseñándome de mis propios errores, a tener paciencia, fuerza, valor y sobre todo confianza en mí misma.

A mis padres, por estar siempre allí en las buenas y en las malas, brindándome su amor y su ayuda, alentándome además a seguir siempre adelante, gracias a eso he alcanzado este logro.

A la UDO, nuestra máxima casa de estudio, por haberme abierto sus puertas y brindarme la oportunidad de estudiar y recibir una formación académica que hoy se transforma en mi título profesional.

A las profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé, por la asesoría prestada, por su excelente colaboración, orientación y porque en todo momento me brindaron su apoyo y conocimiento para la realización de este trabajo.

A mi hermano Pedro Luis, que no sólo me brindo su cariño, sino además su ayuda económica, contribuyendo a que las dificultades que se me presentaron en la realización de este trabajo fuesen cada vez menores.

A todos mis amigos, en especial a Paola Roco, Edward Ernesto Quintero Rojas, quienes compartieron conmigo momentos buenos y malos, le doy gracias por

su cariño y apoyo; quiero que recuerden que en mí siempre tendrán una amiga.

A Felipe Hernández, mi compañero de tesis, por compartir conmigo esta experiencia; donde hubo momentos buenos y malos, pero que al final se convirtieron en una gran satisfacción.

A todos los chicos que integran el Curso Especial de Grado, quienes compartieron conmigo mis últimos días en las aulas de clases.

A los profesores que integran la Escuela de Administración, muy especialmente a la profesora Beatriz Ramírez, una mujer que con gran calidad humana, sencillez y sensibilidad me enseñó que hasta las cosas más simples de la vida tienen gran importancia para el ser humano; a Alexis Vásquez, por brindarme su cariño y amistad; a Gracias por todos esos conocimientos brindados, los cuales contribuyeron en gran medida a lograr mi objetivo.

A Glorys, Argenis “el grandote de la sala de informática” y a Rafael “el chico de la biblioteca”, quienes me ayudaron a darle solución a las cosas que creí imposibles y me brindaron siempre lo mejor de ellos, dándome fuerza, cariño, ánimo y mucho apoyo.

A todas aquellas personas que no siendo menos importantes, me ayudaron a lo largo del camino a seguir luchando y a no descansar hasta obtener la meta que me propuse hace algún tiempo y hoy día ya es una realidad. Los quiero mucho.

GRACIAS A TODOS!!!

Zobetdy Hernández

LISTA DE TABLAS

Cuadro N° 1 Características de la visión estratégica_____	28
Cuadro N° 2 Las tres eras de la administración del siglo XX_____	51

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1: Modelo integrado de innovación y gestión del talento humano_____	95
Figura N° 2: Modelo de gestión del talento humano_____	98
Figura N° 3: Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer_____	102
Figura N° 4: Modelo de desarrollo del talento humano basado en competencias _	105



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

VISIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Autores:

Hernández S., Felipe S.; C.I: 18.590.763

Hernández A., Zobetdy R., C.I: 15.112.272

RESUMEN

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la administración del talento humano. En este sentido se desarrolló esta investigación documental cuyo objetivo es analizar la visión estratégica en la administración del talento humano en las organizaciones. Encontrándose que las organizaciones de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con la gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

INTRODUCCIÓN

Ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el efecto del cambio y el intenso movimiento en búsqueda de la calidad y la productividad, se comprueba de manera elocuente en la mayoría de las organizaciones que la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas, se derivan de las personas que trabajan en ella y son estas personas que generan y fortalecen la innovación y el futuro de las organizaciones. Las personas producen, venden, atienden al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, gerencian y llevan a cabo los negocios de las empresas. En lo fundamental, las organizaciones están constituidas por un conjunto de personas. Al hablar de organizaciones, es necesario hablar de las personas que las representan, que las vivifican y les dan personalidad propia.

La manera como las personas se comparten, deciden, actúan, trabajan ejecutan, mejoran sus actividades, cuidan los clientes y asumen los negocios de las empresas varía ampliamente y esa variación depende, en gran parte, de las políticas y directrices de las organizaciones, respecto a cómo manejar a las personas en sus actividades.

Hasta hace poco tiempo, en muchas organizaciones se hablaba de relaciones industriales: visión burocratizada que viene desde el final de la revolución industrial, y alcanzó su auge en la década de 1950. En otras organizaciones se hablaba de administración de recursos humanos, visión más dinámica que predominó hasta 1990. En otras organizaciones más sofisticadas, se habla ahora de administración de personas o administración del talento humano, enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales. Un enfoque que ya no mira las personas como recursos

organizacionales, objetos serviles o meros sujetos pasivos del proceso, sino fundamentalmente como sujetos activos que provocan las decisiones, emprenden las acciones y crean la innovación en las organizaciones. Aún más, las considera agentes proactivos dotados de puntos de vistas propios y, sobre todo, de inteligencia, la mayor y más sofisticada habilidad humana.

La visión tradicional de los recursos humanos consideraba que las personas eran una “fuente de gastos”, un “mal necesario” dentro de la organización. Sin embargo, mucho se ha andado en relación a este tema. La práctica empresarial y los académicos que han estudiado profundamente esta disciplina, han concluido que el talento Humano agrega valor a la organización para mejorar procesos y resultados.

Hoy, la tecnología es ya un commodity. La diferencia entre las empresas que venden los mismos productos y servicios es la gente que trabaja en ellas. Por lo tanto, los talentos humanos marcan la diferencia. Son numerosos los desafíos que deben atravesar las empresas en un contexto altamente competitivo. La única solución con la que cuentan son sus talentos humanos. Deben dedicar tiempo y esfuerzo a la capacitación de la organización. Los empleados deben ser competitivos, profesionales, no se debe improvisar y sus resultados pueden medirse en resultados financieros, es por ello que esta investigación pretende analizar la visión estratégica en la administración del talento humano en las organizaciones.

La investigación se estructuró en cuatro capítulos, a saber:

Capítulo I. Generalidades del problema de investigación, que contiene el planteamiento del problema de investigación, los objetivos que se quieren alcanzar, la justificación, el nivel y diseño de investigación, la población y muestra y las técnicas de recolección, organización, análisis e interpretación de la investigación.

Capítulo II. Visión Estratégica, que en él se encuentran la visión organizacional, la visión estratégica con sus elementos, características e importancia.

Capítulo III. Administración del talento humano en las organizaciones, donde se definen las organizaciones, conjuntamente con sus características, valores y el ambiente organizacional, se precisa lo que es la administración con su importancia, característica, además de una reseña histórica de la administración con sus distintas teorías y la administración del talento humano donde se define el talento, talento humano, la calidad y el proceso de formación del talento humano, los objetivos, los principios, las etapas y el sistema integral de la administración del talento humano.

Capítulo IV. Visión estratégica del talento humano en las organizaciones, donde encontrareis la evolución del pensamiento estratégico en relación a las personas como verdadero sentido en las organizaciones, equilibrio entre las necesidades de la organización, el talento humano y los clientes; modelos desarrollados para la administración del talento humano en las organizaciones, los planteamientos estratégicos desarrollados para la administración del talento humano en las organizaciones y las experiencias que dan cuenta de las prácticas en la administración del talento humano.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. El Problema de Investigación

Para Aristóteles (Sánchez, 2004:3), “el problema es un procedimiento dialéctico que tiende a la elección o al rechazo o también a la verdad y al conocimiento”. Según Jungius (Álvarez, 1991), “es una proposición principal que enuncia que algo puede ser hecho, demostrado o encontrado”. Pero, para Kant (Granja, 1992), “son proposiciones demostrativas que necesitan pruebas o son tales como para expresar una acción cuyo modo de realización no es inmediatamente cierto”.

Asimismo, para Bernal (2006:84), el problema “no es algo disfuncional, molesto o negativo, sino todo aquello que incite a ser desconocido, pero teniendo en cuenta que su solución sea útil, es decir, buscando una respuesta que resuelva algo práctico o teórico”. Para Arias (2006), el problema de investigación “es una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”. Mientras que para Tamayo (2001:120), “es el punto de partida de la investigación. Surge cuando el investigador encuentra una laguna teórica, dentro de un conjunto de datos conocidos, o un hecho no abarcado por una teoría”. Por lo que, en este punto se presenta el planteamiento del problema en torno al talento humano en las organizaciones, así como los objetivos de la investigación y justificación de la misma.

1.1.1. Planteamiento del Problema de Investigación

Desde tiempos inmemoriales el hombre ha necesitado de mano de obra para la

realización de sus proyectos; pero, para el entonces esta mano de obra estaba constituida por esclavos, la esclavitud y/o el trabajo para complacer a los dioses fue la más primitiva expresión de la utilización de individuos en beneficio de una empresa. No se necesitaba mucha inteligencia o conocimientos profundos para saber que sin la gente no sería posible arar la tierra, cocer el barro, alzar monumentos, obeliscos o construir ciudades. Los primeros escritos en los que se tiene constancia de la presencia de esclavos en una gran civilización aparecieron en Mesopotamia durante la época sumeria. En el Antiguo Egipto un número de esclavos suficiente como para tener cierta importancia social se dio solamente en algunos periodos, especialmente en el Imperio Nuevo (Vallejo, 2005).

Es difícil pensar que, no existiera una reflexión consciente de ello. Definitivamente se necesitaba de la gente para todo, pero ello requería una inversión que se pensaba en granos, tierras, papa o ganado; debió ser una cifra de cuidado y preocupación para las primeras expresiones administrativas, porque los grandes reyes y líderes del pasado se las arreglaron para someter y disponer de la gente a su antojo, comprendiendo casi automáticamente que a la par de utilizar a las personas se debía ofrecer alguna especie de motivación que los mantuviera “atados” al régimen, por más absurdo y descabellado que éste fuera; por lo que, no tardaron en aparecer, en su mayoría, expresiones de represión, obligaciones religiosas y morales, impuestos, ofrendas y toda clase de condiciones que sometían la voluntad y exigían ser respetadas para pernoctar en la sociedad y sobrevivir en ella.

Pasaron siglos antes de que se comprendiera que el trabajo debía poseer una contraprestación que beneficiara a quien lo realizara; pues no hay que olvidar que, todavía existía la esclavitud cuando se comenzó a pagar con sal y se mantuvo esa expresión de sometimiento por mucho tiempo, aún después de ser el dinero un concepto social y laboralmente aceptado.

En Europa, durante la Edad Media la esclavitud desaparece siendo sustituida por la servidumbre. Existen intensos debates de historiadores respecto a la cronología, las causas y las formas en que se produjo este hecho, pero los siervos, a diferencia de los esclavos, eran libres, o más bien semi-libres, y gozaban de una serie de derechos pero estaban atados por compromisos de trabajo a la tierra y al señor feudal. En el mundo musulmán y en Bizancio, también se mantuvo la tradición recogiendo las antiguas costumbres romanas. A finales del siglo XV, la esclavitud en Europa era muy reducida, aunque ello más por razones de escasez que por desarrollo moral o filosófico, ya que, la misma fue trasladada y sumamente extendida en el nuevo continente por las potencias europeas.

A partir del siglo XVIII, empiezan a ser importantes los movimientos abolicionistas de la esclavitud. Dos razones fundamentales existen para ello: el surgimiento de un nuevo orden filosófico y político a partir de las ideas de la Ilustración, que tienen su punto culminante en la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano de 1789 en la Revolución Francesa, y el surgimiento de un nuevo orden económico a partir de la Revolución Industrial que se iniciara en Inglaterra, que hizo que el sistema esclavista fuera menos conveniente que el sistema de trabajo remunerado. De hecho, existe una correlación directa entre industrialización y abolicionismo (<http://www.es.wikipedia.org>).

La revolución industrial es considerada como el mayor cambio tecnológico socioeconómico y cultural de la historia, ocurrido entre finales del siglo XVIII y principios del XIX, que comenzó en el Reino Unido y se expandió por el resto del mundo. En aquel tiempo la economía basada en el trabajo manual fue sustituida por otra dominada por la industria y la introducción de maquinaria (Ventura 1964:16). Con esta revolución la historia del pensamiento administrativo se divide en cuatro etapas. La primera es la administración científica, donde destacan los procesos de producción y la eficiencia en el trabajo; la segunda etapa la constituye la

administración funcional, donde los procesos se centran en la estructura organizacional y sus funciones; la tercera etapa es el enfoque de las relaciones humanas en la administración, donde el factor humano es el elemento esencial de la gestión; y una cuarta etapa, que se puede decir es la moderna con sus diferentes visiones basadas en la matemática, en la sociología, en los sistemas, en la calidad, estrategias y modelos.

Después de la revolución industrial y la entrada del Fordismo en Estados Unidos en las primeras décadas del Siglo XX, aparecen las primeras teorías acerca de la importancia de los recursos humanos, como ciencia que apoya el desarrollo industrial y mejora las organizaciones. Debido a las pobres condiciones humanas que enfrentaban los trabajadores de estas épocas (jornadas largas, bajos salarios, falta de seguridad social), aparecen varios elementos que empiezan a fomentar el desarrollo de la Ciencia llamada Recursos Humanos (Thomson, 1992).

Resulta sumamente interesante observar cómo el pensamiento humano ha evolucionado tan rápidamente, especialmente en los últimos cincuenta años, con relación a la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones. Es como si de pronto hubiese despertado de un letargo que le impedía comprender que no se trataba de una raza ajena a su especie, sino que era simplemente un reflejo de sí mismo.

No basta sólo con echar una mirada al pasado, se necesita una intensa e incisiva visión retrospectiva para tratar de explicar en unas líneas cómo ha sido la génesis y la evolución del pensamiento administrativo que llevó a las personas de simples piezas sin valor a convertirse en el verdadero sentido de toda organización. Tal vez las líneas que siguen no abarquen todo lo que significa escudriñar el pasado y dibujar la génesis de lo que hoy se comprende.

En algún momento de la historia se habló de igualdad de derechos y oportunidades antes que tales consignas fueran el motor de la Revolución Francesa. Los griegos imaginaron al pueblo ejerciendo el poder en todas sus expresiones. Ello incluía el trato justo en la expresión laboral y la valoración por méritos. Espartaco (Pajals, 1989), en el imperio romano, intentó crear una sociedad auto-gestionada y auto-administrada, así como otros tantos intentos que sirven de antecedentes al pensamiento que rige el mundo contemporáneo.

Lo que sí se comprendió y se practicó en muchas culturas con rapidez fue el concepto de la motivación por intercambio. No importa si se habla de los bárbaros o los etruscos, de los romanos o los vikingos; las sociedades del pasado pensaron y comprendieron que sólo podían mantener atados a un grupo importante de personas si a cambio de su fuerza y fiereza se le ofrecían bienes y riquezas. Ya fuesen efímeras o de larga data, estas regalías sirvieron para “motivar” a pueblos enteros a extender los dominios de sus líderes y monarcas. Otras civilizaciones utilizaron las creencias religiosas o el temor a lo desconocido para mantener sometida a la masa trabajadora y hacerles creer que su esfuerzo sería recompensado en otro mundo. Y por mucho tiempo se creyó así.

Con la llegada de la era industrial de manera formal, pues ya en Asia existían expresiones similares antes de declararse como tal en Europa y Estados Unidos, la empresa como medio de enriquecimiento y poder, dejó a un lado, aunque no del todo, las guerras y las conquistas que ocupaban el primer lugar para tal fin. Otro tipo de batalla habría de librarse en el mundo y ésta no tenía bajas humanas en el sentido tradicional. El principio era el mismo, intercambio de trabajo por manutención y una vida digna o al menos cercana a ese concepto. Es obvio, no todos vivían los infortunios de las tempranas expresiones de “administración del personal”, siempre se contó con individuos hábiles e inteligentes que hicieron la diferencia, (Dessler, 2001).

De una manera lenta y sumamente elaborada se entendió que el hombre necesitaba de ciertas condiciones para el trabajo y fue ahí cuando surgió el término de Relaciones Industriales, esa vinculación entre la gente (a un lado) y la empresa (del otro lado), dos entes diferenciados por el poder y la necesidad de subsistir. Las relaciones industriales inspiraron muchos cambios que hoy en día aún se aprecian, principalmente porque se dedicaron a considerar importante lo que antes eran meros peones.

No tardó en aparecer el Departamento de Personal, una suerte de unidad pagadora de salarios y recolectora de la información básica de la gente. En él se pusieron de moda los archivos de personal que imitaban a las grandes carpetas que resumían la vida del estudiante en colegios y universidades pero, bajo ninguna circunstancia la unidad orientada a gerenciar o gestionar el talento humano debe ser observada como un departamento. Es probable que se trate de un problema de sintaxis o conceptual, pero la palabra “departamento” está asociada a labores operativas de poco impacto, de modo que al estructurar la empresa sirva como guía para hacer recortes, tercerizar o fusionar, pues no se consideran como esenciales para el negocio (Chiavenato, 1997).

Posteriormente, se vio otra luz en el pensamiento humano y se comenzó a reforzar el concepto de recurso. La idea inicial era valorar al ser humano por su condición única y tratarlo como lo que se merecía, pero los recursos se agotan, y algunos de ellos son susceptibles a ser sustituidos, como lo fueron el carbón, el aceite y las velas cuando llegó el alumbrado eléctrico. Lamentablemente, esa “luz” no fue lo suficientemente intensa y justamente se pensó que el hombre como recurso era “renovable”, paradigma que aún se encuentra en expresiones comunes como “nadie es indispensable para la empresa”, y otras como “el que se fue no hace falta” (Chiavenato, 2002:78).

Aún en las circunstancias descritas con relación al concepto de “recurso”, la idea de continuar llamando a la gente “el recurso humano” o “recursos humanos” se ha mantenido hasta el presente, aun cuando, recientemente, se comenzó a escuchar expresiones como Capital Humano, el cual trató de introducir el concepto de “inversión” al mundo de las personas en convivencia con la empresa. Pero una vez más, el término se prestaba a interpretaciones diversas, pues “el capital” también se agota si no es debidamente utilizado; hay que incrementarlo o es susceptible a presentar mermas de acuerdo a los acontecimientos. El capital es transferible y negociable (principio fundamental del *outsourcing*) y, finalmente, el capital forma parte del concepto contable de las cuentas, por lo que, puede ser visto como un “objeto”. De hecho, la expresión inglesa *headcount* tiene su raíz en esa línea de pensamiento, pues no se trata de contar personas, en el más puro estilo ganadero, se trata de “contar cabezas” (Chiavenato, 2002).

En los últimos cincuenta años el pensamiento ha evolucionado hasta el punto de escucharse expresiones como “Talento Humano” (Alles, 2006a). Ya no se oye en boca de las personas responsables del área hablar de administrar el talento sino de gestionarlo, de gerenciales; ya no se escucha hablar de invertir en el capital humano sino en desarrollar su talento, sus competencias, pues finalmente se entendió que si la gente crece la empresa también lo hace, si la gente es próspera la empresa también lo será, pues al final de la historia sin las personas no hay empresa, no hay trabajo, ni empleo, ni ganancias, ni pérdidas. Las organizaciones existen para satisfacer a otras que demandan productos o servicios que están compuestos por personas, es así de simple (Chiavenato, 2009).

El talento, según el Diccionario de la Real Academia Española (<http://buscon.rae.es/draeI>), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesaria

para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación. De acuerdo a esto, el talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas (Alles, 2006b).

En unas pocas líneas puede decirse que, las personas pasaron de ser peones en un tablero de ajedrez para convertirse en la razón de librar y ganar el juego, que pasaron de ser la base para ser la meta, como una confirmación de aquella visión maravillosa del Renacimiento donde, como ya se dijo, el hombre era el centro de todo, visión que emergió después de la oscura Edad Media y murió con el Absolutismo..., lo cual se espera no sea el destino de todo este importante avance cultural en la era del conocimiento y la información (Chiavenato, 2009).

Hoy en día, se reconoce al conocimiento como talento humano y esto es tan así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. Es el talento humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano, el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

Sí bien es cierto que al decirlo suena fácil, en la práctica no lo es. Mantener el equilibrio entre las necesidades de la organización, las necesidades del talento humano y las necesidades de los clientes, resulta complejo. Pero, ¿Cuáles son las acciones que deben ejecutar los gerentes para mantener este equilibrio? Eso va a depender en gran medida del tipo de organización - de bienes o de servicios, pequeña o grande, nacional o transnacional - en fin, cada organización tiene recursos y necesidades particulares, las cuales serán factores determinantes en el trazado y ejecución de acciones que permitan una exitosa gestión del talento humano.

Ante esta realidad, siempre se debe tener presente que el hombre por naturaleza, es un ser complejo, y esa complejidad constituye parte fundamental de la organización, pues es él quien lleva a cabo los procesos sociales creativos que originan resultados a la organización. En este sentido, difícilmente realiza actividades que sean impuestas o asumen conductas que son exigidas (hablando en sentido rígido de la palabra). Es por ello que, una de las consideraciones importantes que deben hacerse sobre el talento humano, es el hecho de que resulta más fácil que el hombre realice actividades estando motivado y satisfecho de su trabajo, a que el hombre haga lo que se le impone.

A lo largo de la práctica del mercadeo, esta disciplina siempre ha tenido que valerse de recursos provenientes de la gestión del talento humano para el logro de sus objetivos. El manejo de la fuerza de ventas, comúnmente descansa sobre diversas técnicas de motivación, financieras y no financieras.

Es en el área de servicios, donde ha obtenido sus mejores frutos, puesto que se ha logrado ofrecer una excelente atención, a través del personal de contacto. Sin que éste represente grandes erogaciones en salarios. En este sentido, Ramón Piñango (2004:142), apuntó: “La realidad humana de las organizaciones ha conducido unos cuantos especialista a buscar formas de lidiar con la gente y convertirla en una fuerza

a favor de la organización o, al menos, impedir que cause perturbaciones mayores”.

Cada organización debe valerse de todo lo expresado anteriormente para llevar a cabo sus procesos sociales creativos, para fundamentar sus relaciones y para fortalecer su imagen. Cada organización es distinta, como son distintos los seres humanos, puesto que aunque se dediquen a la misma actividad, sus fundamentos y actitudes son particulares.

Cardona (2002), expresa que para lograr objetivos en las organizaciones se requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, la materia prima, etc.
- Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, potencialidades, etc. Se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada aplicación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.

Lo anterior da cuenta de que, a pesar de hablar de talento humano, Cardona

(2002), lo tipifica como recurso, lo que lleva a pensar en la necesidad de analizar lo que verdaderamente acontece en las organizaciones en relación a las personas. Porque la administración del talento humano consiste en la planificación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

No es sencillo entender que la gente es la organización. De hecho, aún hay organizaciones cuya visión está a años luz de esa contundente premisa, y todavía se vislumbran en los albores de lo que ha sido todo este inmenso camino andado y desandado por las mentes más revolucionarias que ha producido el ejercicio de la administración del talento humano.

No hay duda de que muchos trabajadores, por lo general, están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí se plantea una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Asimismo, el talento humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, ya que, a través de él es que se pueden implementar, reacomodar, adaptar y hacer factibles cualquier adelanto tecnológico, concepto teórico o aplicación práctica, incluso es el que le abre las puertas a la innovación tecnológica; y es esta última precisamente una de las vías fundamentales que deben desarrollar las organizaciones que aspiren a un posicionamiento en el mercado territorial, nacional o internacional.

En el caso de Venezuela, las prácticas en materia de talento humano, han sido muy “conservadoras” puesto que no han variado desde la década de los noventa hasta hoy. Como señalan Monteferrante y Malavé (2004): Falta de visión estratégica en el manejo de la gente, muy frecuente en la realidad gerencial venezolana.

En esta realidad venezolana, aunque se han hecho esfuerzos por lograr la motivación de los empleados y alcanzar el éxito organizacional, por momentos, parece mostrar, que ambos objetivos no van de la mano y que los mismos son excluyentes. Realmente, no es así, la mejor manera de alcanzar el éxito organizacional es hacerlo a través del talento de quienes la integran.

En relación con lo planteado, Monteferrante (2004:68), señala: “la realidad gerencial venezolana muestra resultados disímiles”. Se pueden encontrar unidades de talentos humanos muy activas y concentradas en el aspecto estratégico del negocio, y ganancias cuya principal preocupación se circunscribe a la administración de la nómina, el control del personal y el manejo de los aspectos jurídicos de las relaciones laboral.

Para esta fecha, los directivos de las grandes organizaciones y empresas venezolanas comienzan a darse cuenta de la importancia que tiene la aplicación de estrategias metodológicas específicas para la administración del talento humano, es

un punto clave para lograr los objetivos y las diferentes estrategias que diseñan las organizaciones.

Teniendo en cuenta que el talento humano forma la principal fuente de ventajas competitivas, y que el compromiso de la alta gerencia debe ser cuidarlo y desarrollarlo a través de estrategias, se planteó la siguiente interrogante: ¿Cuál debe ser la visión estratégica en la administración del talento humano en las organizaciones?

Para responder al planteamiento anterior, fue necesario tomar en cuenta las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo ha evolucionado el pensamiento estratégico en relación a las personas como verdadero sentido en las organizaciones?
- ¿Cuál debe ser el equilibrio entre las necesidades de: la organización, el talento humano y los clientes?
- ¿Qué modelos se han desarrollado para la administración del talento humano en las organizaciones?
- ¿Qué planteamientos estratégicos se han desarrollado para la administración del talento humano en las organizaciones?
- ¿Qué experiencias dan cuenta de las prácticas en la administración de talento humano?

1.1.2. Objetivos de la investigación

Para Namakforoosh (2005:36), “Los objetivos de la investigación señalan los elementos del marco conceptual que se deben investigar”. Según Arias (2006:43), objetivo “es sinónimo de meta, es decir, aquello que se aspira lograr o alcanzar. En este caso se refiere a meta en términos de conocimiento, es decir, los conocimientos que el investigador se propone obtener”.

Los objetivos de investigación pueden ser generales o específicos: Un objetivo general expresa el fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema, mientras que los objetivos específicos indican con precisión los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio. Se derivan del objetivo general y contribuyen al logro de este.

1.1.2.1. Objetivo General

Analizar la visión estratégica en la administración del talento humano en las organizaciones.

1.1.2.2. Objetivos Específicos

- Examinar la evolución del pensamiento estratégico en relación a las personas como verdadero sentido en las organizaciones.
- Identificar el equilibrio entre las necesidades de la organización, el talento humano y los clientes.
- Describir planteamientos estratégicos desarrollados para la administración del talento humano.

- Identificar experiencias de prácticas en la administración del talento humano.

1.1.3. Justificación y Alcance de la Investigación

El éxito de las compañías ya no se basa en los factores tradicionales de producción necesarios para su supervivencia. Las fuentes más importantes y seguras para conseguir una ventaja competitiva son ahora el conocimiento y las relaciones con los clientes, proveedores y demás elementos de producción, así como la forma en que se organiza la propia empresa. En la actualidad, ya existe una nueva conciencia empresarial. Las principales compañías de todo el mundo ya se han dado cuenta de la importancia de gestionar el talento humano y de las ventajas competitivas que esto trae consigo.

El acceso a los mercados y la tecnología pueden representar fuentes significativas de ventajas competitivas para las organizaciones, pero éstas no serán sostenibles en el futuro, a menos que se desarrolle de manera adecuada gestionar el talento humano, ya que, lo ideal para las empresas es poseer una ventaja que puedan sostener con el correr del tiempo.

Las organizaciones deberán establecer estrategias que permitan lograr una ventaja competitiva en la administración del talento humano, ya que, estos cumplen con las características para adquirir su carácter estratégico. De allí que, con esta investigación se pretende analizar la visión estratégica en la administración del talento humano en las organizaciones.

De igual manera, la realización de esta investigación podrá servir como base y fuente de referencia para la ejecución de futuras investigaciones que giren en torno al

talento humano.

1.2. Marco Metodológico

La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas o los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado (Arias, 2006).

En el marco metodológico, es donde se expone la manera cómo se va a realizar el estudio, los pasos para realizarlo y su método. Se señala el cómo de la investigación desde la perspectiva teórica y conceptual; se precisan los métodos y los procedimientos que se utilizarán durante el desarrollo de la investigación. De esta manera, en este punto se abordarán, los elementos relacionados con las técnicas y estrategias metodológicas aplicadas en la investigación. En tal sentido, se considerarán los siguientes aspectos: nivel y diseño de la investigación, población y muestra y las técnicas, estrategias y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación y presentación de los resultados.

1.2.1. Nivel de Investigación

En esta sección se indica el tiempo de investigación según el nivel o grado de profundidad con el que se realizará el estudio. Según Arias (2006:23), el nivel de investigación “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”.

Las investigaciones según su nivel, pueden clasificarse en exploratorias, descriptivas y explicativas. Según Arias (2006:24), una investigación exploratoria “es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocidos o poco estudiado, por

lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos”.

Para Arias (2006:25), una investigación explicativa “se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante los establecimientos de relaciones causa-efecto”, y la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

La investigación descriptiva, trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Ésta puede incluir los siguientes tipos de estudios: encuestas, casos, exploratorios, causales, de desarrollo, predictivos, de conjuntos, de correlación.

De acuerdo a lo anterior, este trabajo se realizó enmarcado en el nivel de investigación descriptiva, ya que, en los objetivos, tanto general como específicos planteados en el punto anterior, se propuso la identificación de los diferentes elementos, características y aspectos definitorios de la visión estratégica en la administración del talento humano en las organizaciones.

1.2.2. Diseño de la Investigación

En este punto se especifica el tipo de investigación según el diseño o estrategia adoptada para responder el problema planteado. Arias (2006:25), establece que el diseño de investigación “consiste en la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”.

Las investigaciones según su diseño pueden clasificarse en documental y de campo. Una investigación de documental, según Arias (2006:27), “es un proceso basado en la búsqueda, recolección, análisis, crítica e interpretación de los datos

secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”. Es así como, el diseño de esta investigación es documental, pues para su ejecución se emplearon y manejaron datos e informaciones elaboradas y procesadas por otros investigadores, quienes las moldearon en fuentes como: documentos, informes y otras publicaciones.

Se entiende por fuente todo lo que proporcione datos o información. La investigación documental clasifica las fuentes de información en documentales o vivas y, a su vez, las documentales se clasifican en primarias y secundarias. Las fuentes que se utilizaron fueron documentales, entre las cuales se destacan todas las fuentes impresas, electrónicas, audiovisuales y de solo audio, así como textos y publicaciones en páginas Web.

1.2.3. Población y Muestra

Para Alcaide (Arias, 2006), el término población se refiere a cualquier conjunto de elementos de los que se refiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características. Y la muestra es un subconjunto representativo de un universo o población.

En esta sección se describe la población, así como el tamaño y forma de selección de la muestra, es decir, el tipo de muestreo, cuando sea procedente. Sin embargo, en atención a que se omite en investigaciones documentales monográficas, debido a que el universo equivalente al tema de estudio y en estudios en caso único, los cuales se concentran en uno o pocos elementos que se asumen, no como un conjunto sino como una sola entidad, no se detecta una población ni muestra, pero la investigación está referida a las organizaciones en general.

1.2.4. Técnicas de Recolección, Organización, Análisis, Interpretación de la Investigación y Presentación del Informe Final

En este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (introducción, deducción, análisis-síntesis), o estadísticas (descriptivas o diferenciales), que serán empleadas para descifrar la que revelan los datos recolectados.

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

El análisis de datos es el precedente para la actividad de interpretación. La interpretación se realiza en términos de los resultados de la investigación. La técnica que se empleó para el análisis e interpretación de los resultados de acuerdo al diseño de investigación documental, fue el análisis documental, con utilización de fichas, computadoras, entre otros.

En el informe final se detalla sintéticamente todo el contenido del informe de investigación, planteando las ideas centrales y el perfil del escrito, es decir, reducir a términos breves y precisos la idea central de la investigación realizada. Debe incluir la justificación, objetivo general, principales resultados y conclusiones (Namakforoosh, 2005).

CAPÍTULO II

VISIÓN ESTRATÉGICA

2.2. Visión Organizacional

La construcción de la visión organizacional significa establecer una situación imaginaria en el tiempo aparentemente imposible, capaz de motivar y satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia personal y colectiva.

La visión representa una situación mentalmente desarrollada y desafiante, así como altamente deseable y reconfortante a medio y largo plazo. Es una aproximación de cómo la organización evolucionará para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y gustos de su público destinatario. En este sentido, constituye un concepto relativamente estable de lo que la organización debe ser y hacia dónde debe dirigirse, en tanto las condiciones y estrategias organizacionales pueden modificarse con el tiempo; pero, la visión puede permanecer inalterable en su esencia (Ortiz, 2003).

2.2.1. Características de la Visión Organizacional

Según Ortiz (2003), la visión de una organización debe comprender las siguientes características:

- Es cualitativa.

- Invita a la transformación, en tanto expone la necesidad de un cambio positivo y progresivo.

- Es demandante y alentadora. Constituye una fuerza vital y poderosa pues significa beneficios para todos.
- Es atemporal. Es decir, no es fácil definir un período o una fecha precisa para su cumplimiento. La visión se conceptualiza de manera estática en el tiempo, pero su consecución tiene una proyección dinámica.
- Requiere un alto nivel de sensibilidad y percepción del presente con sentido de trascendencia.
- Es sistémica. Involucra múltiples subsistemas asociados y conectados en los que nacen, se transforman, fluyen y mueren los eventos organizacionales.
- Debe definirse con amplitud y detalle.
- La definen los líderes en combinación con los directivos y aquellas personas que tienen un mayor contacto al interior y exterior de la organización.
- Ayuda a definir la razón de existencia de la organización.
- Promueve acciones para fortalecer y ampliar los recursos organizacionales.
- Debe ser compatible y articularse con las visiones de los grupos e individuos de la organización.
- Debe internalizarse adecuadamente en la organización, además de ser conocida, compartida y respaldada por sus integrantes.

Es importante señalar que, la formulación o declaración de la visión no es necesariamente un proceso democrático. Sin embargo, es más fácil identificarse con una visión desarrollada como resultado de un proceso grupal. Una vez establecida por el gerente o grupo responsable, ésta debe ser conocida por todos los trabajadores de la organización, desde las gerencias, los operarios, hasta los socios estratégicos de la organización, para que la entiendan, compartan, acepten y participen en su realización.

Una visión puede ser vaga o precisa, pero siempre es hacia una mejor condición de lo que existe en la actualidad. Mientras más precisa sea la visión en términos cuantitativos, más fácilmente será entendida, comprendida y aceptada por todos los miembros, favoreciendo su cumplimiento.

La visión debe inspirar, motivar, retar, pero a la vez ser realista, ya que, una visión poco ambiciosa es fácilmente alcanzable y no logra motivar a la organización, en su conjunto. Una vez que las metas se han alcanzado rápidamente, la organización se queda sin sentido de dirección. Por el contrario, una visión demasiado ambiciosa resulta desmotivadora por ser inalcanzable a un plazo razonable de tiempo (5 - 10 años).

Una visión bien formulada captura el corazón y el espíritu de todos los miembros, porque vale la pena seguirla. Da algo en qué creer, porque se identifica con las necesidades y expectativas de las personas, además de dar un significado al trabajo a realizar.

No basta con declarar y comunicar la visión. El reto de los decisores y líderes organizacionales es desarrollar condiciones para que todos trabajen con pleno compromiso dentro del espíritu de la visión; de otra manera, es como si la organización no la tuviera.

2.2. Visión Estratégica

Es una de esas características que son esenciales para ejercer el liderazgo, en el mundo empresarial y en la vida en general. A pesar de reconocer la importancia de la carga “genética” en la posibilidad de que una persona esté especialmente dotada para esto que se denomina “visión estratégica”, con base a la experiencia, se sabe que puede trabajarse y desarrollarse (Arjona, 1999). En primer lugar, la visión estratégica está directamente asociada al dominio sobre un determinado tema o disciplina; las personas no tienen visión estratégica, en general, sino que se tiene aplicada a algo que se conoce con cierta profundidad (un sector, un oficio, una disciplina).

La visión estratégica es la capacidad de ver el futuro del mercado y de la empresa, las oportunidades y amenazas que están surgiendo, de descubrir los factores del éxito en ese entorno, y de diseñar estrategias o formas de manejar bien esos factores en los momentos decisivos. La visión estratégica se plasma en un conjunto de decisiones que la gerencia toma sobre el futuro y el presente de la empresa (Serna, 2004).

La auténtica visión estratégica es objetiva, ilimitada, pertenece a la imaginación consiente, está libre de cualquier concepto y es vivencial. Tiene que ver con los intuitos que vienen de lo alto, productos de una voluntad individual autónoma, libre de prejuicios, resultado de una libertad interior determinando que se convierte en acción moral al accionar (Dubric, 2007).

De antemano no es fácil, tampoco imposible, pero si se quiere obtener una visión estratégica auténtica, se necesita obligatoriamente despertar conciencia para poder percibir los diferentes escenarios ya sea política o económicamente. Evaluando si son correctas las políticas tomadas y si no se contraponen a las estrategias establecidas, los objetivos, los valores y la misión ya creada.

Evidentemente, conocer con profundidad algo relativamente complejo, además de la experiencia medida en años, exige estudio, análisis, lectura, profundización, información, formación... En definitiva, elementos plenamente accionables a través del esfuerzo, la disciplina y la sistemática.

2.2.1. Elementos que Configuran la Visión Estratégica

A partir del dominio de una materia concreta, se puede entrar en otros elementos relevantes de lo que configura la visión estratégica que parecían más afincados en los rasgos personales, pero que también son susceptibles de ser desarrollados (Cárdenas, 2000).

- El realismo: Es que una de las características de las personas que poseen visión estratégica, es un profundo conocimiento de la realidad que les circunda y una obsesión disciplinada para trabajar sobre datos y hechos, y no tanto sobre juicios de valor. En este sentido, se cree que una buena decisión suele ser fruto de realidades detectadas a tiempo, mientras que una mala decisión suele provenir de ilusiones no contrastadas.

Muchos emprendedores iniciaron sus grandes proyectos sobre la base de ilusiones o visiones arriesgadas aplicando un optimismo no avalado por los datos y eso también tiene mucho valor, pero eso no es la visión estratégica de la que se habla y además esas historias de éxito esconden el otro 90% de proyectos que se quedan en el camino. Tener realismo no significa carecer de ambición, en cualquier caso.

- La percepción del entorno: Otra de las características que han de tener las personas con visión estratégica es cierta obsesión por escudriñar lo que pasa alrededor. Mirar afuera, analizar lo que hacen otros, otear el horizonte, buscar referencias

externas y estar informado son actividades esenciales. Evidentemente, se trata de percibir el entorno con cierta profundización, no tanto lo que se dice, como lo que se hace, no tanto lo que parece, sino lo que es. Vigilar a los competidores, perseguir el comportamiento de los clientes, escuchar a los expertos, dialogar con los proveedores, conocer lo que pasa en otros entornos geográficos y estar al corriente de las tendencias regulatorias, políticas o tecnológicas.

- La frialdad en la reacción: Implantar una estrategia exige seguir un rumbo prefijado, pero también adaptarse con rapidez a las señales y vericuetos que la realidad operativa ofrece. Una vez que hay un plan y comienza a desplegarse aparecen novedades, cambios en las hipótesis de partida, fracasos, movimientos inesperados, frustraciones. Ante estas circunstancias alguien con visión estratégica debe ser capaz y suficientemente disciplinado para reaccionar ante estos “imprevistos” con frialdad, con racionalidad, haciendo uso del mismo pensamiento estructurado con el que se diseñó el plan inicial y huyendo de la visceralidad, de los aspavientos, de las concesiones a la galería o de los impulsos excesivamente intuitivos. Para “dominar esta disciplina” el saber escuchar, la capacidad de desdramatizar y la capacidad de segregar los problemas en sus “partes individuales” son esenciales y todas ellas gestionables.
- Estar preparado para todo: Es la disposición mental para aceptar el fracaso, incluso en sus vertientes más amargas y agudas, como una posibilidad más, frente a la que se está intelectualmente preparado. Se refiere a esa actitud personal de encarar el futuro con razonable convicción de que se está haciendo lo más correcto y adecuado, pero también con la serenidad de espíritu de que todo puede salir mal, pero entonces no se acaba el mundo, sino que empieza una nueva etapa. Este tipo de armazón mental, protege a las personas que tienen la responsabilidad de orientar estratégicamente a sus equipos contra pecados como la vanidad, la

arrogancia o el despilfarro de recursos que suelen encontrarse en la base de los fracasos estratégicos de las organizaciones.

- Priorizar: Otra de las habilidades que ha de desplegar un profesional con visión estratégica es la de otorgar prioridades a los diferentes elementos de juicio que componen la realidad compleja. Aplicar estrategias implica realizar ejercicios de opción ante distintas posibilidades; si pudiera hacerse todo aquello que se considera positivo para conseguir unos fines, no se estaría hablando de la necesidad o conveniencia de tener esa visión estratégica. Por ello, la facultad de estar preparado para evaluar distintas alternativas y juzgarlas a la luz de criterios de priorización parece un rasgo exigido. Aunque hay personas más orientadas a tomar decisiones que otras, se puede disciplinar para dotarse con cierta sistemática de criterios de priorización que permitan a los equipos adoptar sus más informadas decisiones

Si se acepta que tener visión estratégica está asociado a las habilidades y características, se puede sentir cierto optimismo sobre la posibilidad de desarrollarse personalmente, ya que, como puede apreciarse, más allá de que algunas personas puedan tener de forma innata mejores condiciones que otras, el secreto de su desarrollo se halla en gran medida asociado a cuestiones algo más gestionables como son la dedicación, el esfuerzo, el autocontrol, la disciplina, el estudio, la información y la observación.

Inicialmente, en el proceso de creación de la estrategia, los administradores de la compañía necesitan plantear un aspecto importantísimo ¿Cuál es la visión para la compañía?, por lo que, se definen las siguientes preguntas: ¿Hacia dónde se debe dirigir? ¿Qué clase de empresa se está tratando de desarrollar? y ¿Cuál debe ser su futura configuración de negocios? El deseo de llegar a una conclusión bien razonada

de la dirección a largo plazo de la compañía, impulsa a los administradores a estudiar pormenorizadamente el negocio actual y a desarrollar una idea más clara de si es necesario un cambio y cómo hacerlo dentro de los 5 a 10 años.

Los puntos de vista y conclusiones de la administración respecto a la dirección que debería tomar la empresa a largo plazo, el enfoque que se intenta tener en lo concerniente a la tecnología, el producto y el cliente, y su esfera de acción futura constituyen una visión estratégica para la organización. Una visión estratégica, por lo tanto, refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios al proporcionar una vista panorámica de “Hacia dónde vamos” y al suministrar elementos específicos relacionados con sus planes de negocios futuros (Dubric, 2007).

2.2.2. Características de la Visión Estratégica

Para desarrollar una visión estratégica se desglosan objetivos de negociación a largo plazo y da forma a la identidad de la compañía. Una visión estratégica señala una dirección particular y traza una senda para que la compañía recorra.

Por lo tanto, según Thompson (<http://administracionenteoria.blogspot.com>) la visión estratégica de una empresa debe tener las siguientes características tal como se muestra en el cuadro N° 1

Cuadro N° 1 Características de la visión estratégica

Visión Estratégica	
Visualizable	Todas las personas de la organización deben tener una imagen mental de cómo estará la empresa en el futuro.
Deseable	Debe generar motivación e interés en las personas que participan en ella.
Alcanzable	Debe tener objetivos realistas y aplicables.
Enfocada	Debe ser clara y explícita para servir de guía a los líderes en la toma de decisiones.
Flexible	Debe permitir el uso de alternativas y uso de los criterios de los participantes.
Comunicable	Debe ser fácil de transmitir y explicar.

Fuente: Thompson (<http://administracionenteoria.blogspot.com>)

Al cumplir con las características antes mencionadas, se podrán coordinar esfuerzos, motivar a los equipos de trabajo, por lo que, se involucrará y generará compromiso del personal hacia la consecución de los objetivos. Para elaborar una visión estratégica se deben plantear las siguientes preguntas:

- ¿Hacia dónde se va?
- ¿Cómo se llega ahí?
- ¿Qué se necesita para tener éxito?
- ¿Cuáles son los valores que guían?
- ¿Cómo se medir los objetivos trazados?

- ¿Cuánto tiempo llevará?

2.2.3. Importancia de la Visión Estratégica

La importancia de la visión estratégica radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

2.2.4. Ventajas que tiene el Establecer una Visión Estratégica

Según Dubric (2007), al establecer la visión estratégica se obtienen las siguientes ventajas:

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.
- Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

2.2.5. Características Esenciales del Propósito Estratégico

Una vez que la visión estratégica ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola.

- Plantear metas muy ambiciosas que llevarán a la compañía a un éxito total.
- Tener una visión estratégica estable, si modificaciones.
- Todos hacia una misma visión: cada uno de los recursos que componen la organización tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión. Para ello desarrollarán todos los esfuerzos que estén a su alcance, compartiendo momentos de euforia y de crisis.

Para Dubric (2007), el proceso por el que los beneficios que puede aportar la visión estratégica se convierten en ventajas tangibles para la empresa, se caracteriza por:

- En primer lugar, ser un proceso difícil y costoso que debe provocar el entusiasmo y el compromiso de todos los miembros de la organización.
- En segundo lugar, el líder visionario ha de resolver los problemas de cada día de forma coherente con la visión estratégica. De esta manera, conseguirá el apoyo del resto de miembros de la organización.
- Por último, una vez terminado este proceso, es difícil modificar la visión estratégica o introducir elementos nuevos. Cuando ya se ha inculcado en todos los integrantes de la compañía hacia dónde se quiere ir, la modificación de dicho estado deseado, además de ser difícil, puede tener unas consecuencias nefastas para la empresa.

Una vez que la visión estratégica se ha integrado en la actividad cotidiana de la empresa, ésta debe actuar de impulsor del propósito estratégico. El propósito estratégico, sería la materialización de la visión. El proceso de pasar de un estado deseado, la visión, a una meta futura un poco más concreta, aunque muy ambiciosa. En consecuencia, se puede definir el propósito estratégico como una meta o ambición desmesurada, que permite movilizar los recursos y capacidades de la organización. Así, el propósito estratégico se caracteriza por:

- Establecer metas muy ambiciosas que supondrían un enorme éxito para la compañía. Estas metas provocan un desequilibrio importante entre sus recursos y las aspiraciones, lo cual generará en la empresa las energías necesarias para alcanzar el propósito perseguido.
- Debe ser estable en el tiempo. Si se quiere conseguir que los esfuerzos de todos los componentes de la organización converjan en una misma dirección, no se puede modificar frecuentemente el propósito estratégico.
- Requiere del esfuerzo y compromiso de todos los miembros de la organización. Existen distintas vías para fomentar la responsabilidad en todos los componentes. los principales son:
 - Participación en los resultados: consiste en distribuir entre los trabajadores una parte del beneficio.
 - Participación en el capital: la empresa adjudica a los trabajadores un cierto número de acciones.
 - Participación en la inversión: la financiación de determinados proyectos se lleva a cabo, en parte, con los salarios de los trabajadores.
 - Participación en la gestión: se involucra a los trabajadores, fomentando la

participación de estos en la gestión de la compañía.

- Empresas de Economía social: los trabajadores son los propietarios de este tipo de organizaciones. Las Cooperativas y las Sociedades Anónimas Laborales son buenos ejemplos de empresas de economía social.
- Respecto al papel o función que juega la visión estratégica o el propósito estratégico en la organización, se puede afirmar que:
 - Las compañías que tienen presente cuál es su visión o propósito estratégico en todas las acciones que emprenden y en todos los problemas que resuelven cada día, obtienen, según evidencias empíricas, mejores resultados que aquellas compañías que no actúan de esta forma.
 - La utilidad de la visión viene determinada por el sector en el cual la organización desarrolla su actividad. Así, en sectores maduros o consolidados, la importancia o necesidad de la visión es reducida. Por el contrario, en sectores nuevos o en vías de desarrollo, la visión va a jugar un papel esencial en el éxito de la empresa.
 - En las empresas que se encuentran inmersas en graves problemas financieros, el desempeño de la visión va ser muy limitado. Ya que han de centrar sus esfuerzos y energías en resolver sus dificultades a corto plazo, antes que en dirigir su atención a largo plazo.

CAPÍTULO III

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

3.1. Organizaciones

Según Chiavenato (2002:53), “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”. Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. También, se definen como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las organizaciones son el objeto de estudio de la ciencia de la administración y, a su vez de algunas áreas de estudio de otras disciplinas como la sociología, la economía y la psicología.

3.1.1. Características de las Organizaciones

La sociedad moderna está conformada por organizaciones de las cuales tienen sistemas muy complejos y diferentes. Ejemplos: industrias, empresas comerciales y de servicios, organizaciones militares y gubernamentales, instituciones públicas y privadas, iglesias, entre otros.

Éstos reflejan diversas actividades susceptibles de realizar y varios niveles: personajes, pequeños grupos, intergrupales, normas, valores, actitudes. Además, éstos existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional. La complejidad permite comprender los fenómenos organizacionales que dificultan las actividades. A medida que las organizaciones crecen y prosperan, aumenta el personal, esto conlleva a un enfrentamiento entre los miembros y los objetivos, por lo tanto el crecimiento

conduce hacia la complejidad. Lo que según Chiavenato (2009), lleva a destacar las siguientes características:

- **Complejidad:** Las organizaciones se diferencian de los grupos y de las sociedades por su complejidad estructural, la cual se refiere a la existencia de distintos niveles horizontales y verticales dentro de ella. A medida que hay división de trabajo, aumenta la complejidad horizontal de la organización, y conforme surgen nuevos niveles jerárquicos para el mejor control y regulación, aumenta la complejidad vertical.
- **Anonimato:** Se da importancia a las tareas y a las operaciones, no a las personas. Lo que importa es que la operación sea realizada, no importa quien la realice.
- **Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación:** A pesar de ambiente laboral impersonal, las organizaciones presentan la tendencia a la formación de grupos informales personalizados dentro de la misma.
- **Estructuras personalizadas no oficiales:** Constituyen la organización informal que funciona paralelamente a la estructura formal.
- **Tendencia a la especialización y a la diversificación de funciones:** Tiende a separar las líneas de autoridad formal de aquellas de competencias profesional o técnica.
- **Tamaño:** El tamaño es un elemento final e intrínseco de las grandes organizaciones, ya que resulta del número de participantes y de las áreas que forman su estructura organizacional.

3.1.2. Valores Organizacionales

Basados en el concepto de valor, característica que poseen o deben poseer las personas, individual y colectivamente, en una organización, para facilitar el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos de la misma, se acoge a los siguientes valores (Jiménez, 2008):

- Conocimiento del cliente y satisfacción de sus necesidades: Actitud para comprender sistemáticamente las necesidades de nuestros clientes, con el fin de superar sus expectativas y lograr su lealtad, a través del mayor valor que agreguemos a su calidad de vida o actividad económica.
- Innovación: Actitud permanente de investigación y desarrollo de soluciones creativas en los procesos y productos, para un mejor desempeño individual y colectivo que se traduzca en un eficaz servicio al cliente.
- Sinergia: Aprovechamiento concertado de las competencias de los integrantes de la empresa, para que al trabajar de manera conjunta, produzcan resultados mayores que la suma de los logros que se obtendrían trabajando individualmente.
- Responsabilidad de resultados con empoderamiento: Actuar de acuerdo con las responsabilidades asignadas y las facultades y recursos otorgados a cada individuo y área de la empresa, orientadas al logro de resultados acordados.
- Integridad: Actuar con principios éticos, de manera consecuente con los objetivos, principios y normas empresariales, sin obtener ventajas personales en las decisiones o en los procesos organizacionales.

- Productividad: Cumplir los objetivos rentables propuestos, haciendo uso óptimo de los recursos disponibles.
- Responsabilidad ambiental: Respeto y compromiso en la conservación y protección de los recursos naturales, sociales y culturales, en cada una de nuestras actuaciones, para garantizar la perdurabilidad del negocio.
- Actitud de aprendizaje: Disposición permanente del aprendizaje y deseo de superación, que permita el crecimiento personal e institucional.

Es esencialmente importante comprender que la determinación de los valores compartidos no es únicamente un ejercicio de solución de un problema técnico; es un proceso en el cual deben participar todas las partes con el objeto de conseguir un diseño y un acuerdo conjuntamente.

3.1.3. El Ambiente en la Organización

El ambiente de una organización está compuesto por aquellas fuerzas que potencialmente contribuyen o afectan el desempeño de ésta. Algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estáticos, es decir, pocas fuerzas modifican en el ambiente. Los ambientes estáticos causan menos incertidumbre entre el personal de la empresa u organización. Puesto que, la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de una organización, ésta se trata de ser reducida al mínimo. Una manera de aminorar la incertidumbre es por medio de ajustes en la estructura de la organización.

Según Alcalá (2009), se ha encontrado que hay tres aspectos para cualquier ambiente de una organización: capacidad, volatilidad y complejidad.

La capacidad de un ambiente se refiere al grado en que puede apoyar el crecimiento. Los ambientes ricos y crecientes generan un exceso de recursos que puede servir de amortiguador a la organización en momentos de relativa escasez. Por ejemplo, la capacidad abundante da margen para que una organización cometa errores, no así la escasez de capacidad.

El grado de inestabilidad de un ambiente organizacional se refleja en el aspecto de la volatilidad. Donde hay un alto grado de cambio impredecible, el ambiente es dinámico. Esto hace difícil pronosticar con precisión las probabilidades asociadas con diversas opciones de decisión.

La complejidad es el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales. Los ambientes simples son homogéneos y concentrados. En contraste, a los ambientes caracterizados por la heterogeneidad y la dispersión se les denomina complejos.

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas, que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, esto en un ambiente de mayor confianza y respeto.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad a través de las relaciones organizacionales. Puesto que, para lograr mejoras a largo plazo en la organización, es indispensable mejorar la calidad de las relaciones laborales. A corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en el nivel de las relaciones organizacionales, porque el deterioro en el entorno laboral conlleva a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renunciaciones, así como a la lentitud, el desgano y la

indiferencia. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo. Asimismo, la mayor parte de las personas consideran que disfrutar de un entorno laboral de alto nivel contribuye al éxito de la organización de una manera significativa.

Un punto de interés es determinar si la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño o si, por el contrario, es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que hace difícil determinar cuál de estos dos factores se origina primero, radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza similar, la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones, los estímulos y las relaciones organizacionales.

Según Alcalá (2009), algunas cosas que suelen hacer las empresas para mejorar el entorno laboral son:

- Desarrollo de vida más saludable: Junto con entornos de trabajo más seguros y saludables, muchos patrones establecen programas que alientan a los empleados a mejorar sus hábitos de salud. Los programas de bienestar enfatizan el ejercicio, nutrición, control de peso y evitan el uso de sustancias dañinas, dan servicio a los empleados de todos niveles de la organización.
- Programas de asistencia a empleados: Casi todas las organizaciones han encontrado que los programas de asistencia son benéficos para todos. Es evidente que problemas emocionales, crisis personales, alcoholismo y abuso de drogas que muchas veces se consideran problemas personales, afectan el comportamiento en el trabajo e interfieren con el desempeño laboral. Un programa de asistencia laboral proporciona en casos necesarios asistencia profesional por medio de consejeros internos o profesionales externos.

3.2. Administración

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de "*minus*", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación (<http://buscon.rae.es/draeI>).

Según Robbins y Coulter (2005:7), “la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. Para Stoner y otros (1996), es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas. Mientras que Hitt (2006) la define como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

En función de lo antes mencionado se puede decir que, la administración es el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborando o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia las metas seleccionadas. Además en la administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

3.2.1. Importancia de la Administración

Una de las formas más sencillas de la administración, en la sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública. Pero, el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez, a todos los ámbitos geográficos y por su carácter universal, se encuentra presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe

siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

La importancia de la administración se ve en que ésta imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Se puede concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente, (Hitt, 2006):

- La administración se aplica a todo tipo de empresa.
- El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- Una adecuada administración eleva la productividad
- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.
- En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.

3.2.2. Características de la Administración

Consultando a Robbins y Coulter (2005), se puede observar que las características de la administración pueden resumirse en:

- Su universalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.
- Su especificidad: Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta en la empresa (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.
- Su unidad temporal: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.
- Su unidad jerárquica: Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.
- La administración sigue un propósito: Una condición de la administración es un objetivo sea esté implícito o enunciado específicamente.
- Es un medio para ejercer impacto en la vida humana: Es decir, la administración

influye en su medio ambiente

- Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo: Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona.
- Se logra por, con y mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros.
- Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como Directores, gerentes de áreas, etc.
- La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.
- La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.
- Los que la practican no son necesariamente los propietarios; es decir administrador y propietario no son necesariamente sinónimos.

3.2.3. Visión Histórica de la Administración

La comprensión de lo que representa la administración en la actualidad exige el conocimiento de los cambios que experimentó la teoría administrativa durante su breve historia en poco más de 100 años. Es cierto que en la antigüedad, alrededor de

5000 años a. de C., los sumerios ya utilizaban registros escritos de sus actividades comerciales y gubernamentales. El papel de la planificación y la organización de la construcción de las pirámides egipcias, de la comunicación y organización del extenso imperio romano y de las primeras normas legales en Venecia durante el siglo XVIII, con la llegada de la revolución industrial, que cambio profundamente la configuración del mundo y provoco la sustitución de los talleres artesanales por las fábricas, y transfirió el centro de los negocios de la agricultura a la industria. Pero, solo en 1903, Taylor (Chiavenato, 2002) escribió el primer libro sobre administración, que inauguro la teoría administrativa. El desarrollo se puede explicar a través de tres etapas distintas que atravesó el mundo organizacional del siglo XX: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información. En cada una de las etapas, la teoría administrativa experimento cambios increíbles.

3.2.3.1 Era Industrial Clásica

El periodo de la industrialización fue fundamental para el surgimiento de la teoría administrativa. La industrialización clásica comenzó a finales del siglo XIX como consecuencia directa de la revolución industrial y se extendió hacia mediados del siglo XX, más precisamente hasta 1959. En esta etapa, el capital financiero era la principal fuente de riquezas. El desarrollo industrial distanció a los países desarrollados de los países en desarrollo.

A pesar de dos guerras mundiales, en esta era predominó un ambiente empresarial invariable, previsible y tranquilo que exigía organizaciones estables y definitivas. En las décadas iniciales de este periodo prevalecieron los tres enfoques tradicionales de la administración: administración científica, que hacia énfasis en las tareas en el nivel del obrero; teoría clásica y modelo burocrático, que valorizaban la estructura organizacional, y teoría de relaciones humanas, que destacaban el papel de las personas en las organizaciones. Es necesario conocer mejor cada una de ellas,

puesto que estas teorías construyeron las bases de la administración en los primeros 50 años del siglo XX.

Ahora bien, las primeras teorías de la administración nacieron en la era clásica. Una de las teorías es un conjunto de ideas coherentes capaces de explicar las relaciones entre determinados hechos observables. Cada teoría administrativa se centra en algunos aspectos de la administración y deja de lado otro que no forma parte de su objeto de estudio. Mientras una teoría hace énfasis en las tareas operacionales, otra se preocupa por la arquitectura organizacional, otra se orienta hacia las personas que participan en las organizaciones, otra muestra la importancia tecnológica en la vida organizacional y otra se centra en los efectos ambientales sobre las organizaciones. Es lógico que para ser exitoso, el administrador requiere estos diferentes enfoques y métodos para lograr una visión amplia de su trabajo, lo cual implica conocer las diversas teorías administrativas que fundamentan el trabajo de administrador, estas teorías en la era clásica hacen énfasis en las tareas, en la estructura y en las personas.

- Énfasis en las tareas. Este representa la preocupación por las operaciones y tareas que deben realizar las personas que trabajan en la organización, y corresponde al primer intento de desarrollar una teoría de la administración para resolver problemas en las fábricas. Fue iniciada por el ingeniero Frederick W. Taylor (Chiavenato, 2002) a comienzo del siglo XX, al intentar controlar el desperdicio y la improvisación que campeaban en las fábricas estado unidenses. La solución encontrada por él fue estudiar el trabajo de cada obrero, analizarlo, descomponerlo y racionalizarlo a través del estudios de tiempos y movimientos, para establecer un método que fuera la mejor manera posible de ejecutar dicho trabajo. Taylor desarrollo un conjunto de principios los que denominó administración científica.

- Énfasis en la estructura. Mientras Taylor (Chiavenato, 2002) se preocupaba por el trabajo de cada obrero en el local de la fábrica, en Europa comenzaba otro movimiento que destacaba los aspectos generales de la administración y la composición estructural de las empresas. El énfasis en la estructura organizacional refleja la preocupación por la formación de una red interna de relaciones entre los órganos que componen la organización y el establecimiento de un conjunto de principios universales para que funcionen bien. El énfasis en la estructura fue desarrollado por dos nuevos enfoques, la teoría clásica y la teoría de la burocracia.

- Teoría Clásica de la Administración. La preocupación por la estructura comenzó con el ingeniero francés Henri Fayol (Chiavenato, 2002) alrededor de 1916 con la publicación de su libro. Para él, toda organización está compuesta de seis funciones básicas (financiera, técnica, comercial, contable, de seguridad y administrativa), de las cuales la función administrativa coordina e integra la demás. Según Fayol, esta función está constituida por cinco elementos: previsión, organización, mando, coordinación y control. Estableció cerca de catorce principios generales de administración que debían regir el trabajo del administrador. Fayol pretendía trazar los caminos de una ciencia mediante principios generales de organización que sirvieran a todo tipo de organización y funcionaran como aspectos normativos y prescriptivos para focalizar todas las situaciones. Con Fayol surgía la teoría clásica de la administración, cuya idea que estandarizar y proporcionar normas genéricas y de aplicación, como modelo para afrontar los temas administrativos.

- Teoría de la burocracia. Alrededor de 1947 los escritos del sociólogo alemán Max Weber (Chiavenato, 2002) sobre el método burocrático fueron traducidos al idioma inglés y provocaron el surgimiento de la llamada teoría de la burocracia en la administración. Weber afirma que la burocracia es la

organización racional y eficiente por excelencia y creía que en el siglo XX sería el de las burocracias; y en realidad lo fue. Según Weber, la burocracia es un modelo de organización fundamentadas en cinco dimensiones principales (División del trabajo, jerarquía, reglamentación, impersonalidad y competencia profesional).

- Énfasis en las personas. El énfasis en las personas refleja una gran preocupación por los individuos en la organización. Se trata de un enfoque en el que la teoría administrativa está fuertemente centrada en las personas, pues el tema central son las relaciones humanas.
 - Teoría e las Relaciones Humanas. El énfasis en las personas comenzó con la teoría de las relaciones humanas, enfoque que surgió de los resultados del famoso llevado a cabo en Hawthorne durante la década de 1930 para investigar el efecto de las condiciones ambientales en la productividad del personal y confirmar o no los preceptos de la administración científica. El experimento tomo rumbo diferente y demostró la importancia del factor humano en la organización y la necesidad de humanizar y democratizar las organizaciones.

3.2.3.2. Era Industrial Neoclásica

Ocurrió entre 1950 y 1990, y significó una etapa de gran transición en el mundo. El final de la segunda guerra mundial liberó las organizaciones hacia sus productos y servicios originales y el desarrollo tecnológico y estableció las condiciones básicas para que las organizaciones de la época produjesen, en enormes escalas de producción, una variedad de productos y servicios realmente innovadores.

La era industrial neoclásica puso la segunda mancha en el motor de los

cambios, aceleró los acontecimientos, introdujo grandes innovaciones y provocó la sustitución de los antiguos conceptos prescriptivos y normativos por conceptos descriptivos y explicativos en la teoría de la administrativa. Es este periodo, la teoría clásica fue sustituida por la teoría neoclásica; la teoría de la burocracia, por la teoría estructuralista, y de las relaciones humanas, por la teoría del comportamiento. Al mismo tiempo surge la teoría de los sistemas y, más recientemente la teoría situacional o contingente para explicar la administración en los nuevos tiempos (Chiavenato, 2002).

La era industrial neoclásica trajo una profunda reformulación de las teorías tradicionales administrativas de corte normativo y prescriptivo, y las sustituyó por nuevas teorías de corte explicativo y descriptivo, más adecuada a los nuevos tiempos de cambio e innovación, en esta era las teorías administrativas hacen énfasis en la estructura y el ambiente.

- Énfasis en la estructura. La teoría clásica inició el énfasis en la estructura organizacional, que tuvo en el modelo burocrático el fundamento básico de la teoría administrativa. En esta era, la teoría administrativa comenzó a desarrollarse en dos frentes diferentes: la teoría neoclásica y la teoría estructuralista.
- Teoría Estructuralista. Las severas críticas a la rigidez del modelo burocrático permitieron el surgimiento de la teoría estructuralista, alrededor de 1950, para eliminar las distorsiones y limitaciones de aquel e incluir otros aspectos importantes en el diseño estructural. El estructuralismo fue la más fuerte influencia de la sociología y se preocupó por el estudio de la organización informal, pero también incorporó la organización informal para compatibilizar ideas de la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas, consideradas hasta entonces opuestas y contradictorias. El estructuralismo incluyó, también

el estudio de la tecnología y de las relaciones de ciertas organizaciones con las demás, que constituyen el ambiente externo.

- Teoría Neoclásica. Después de 1957, la teoría neoclásica vio redimensionar y actualizar los viejos conceptos clásicos de la administración. Ésta teoría también se denomina escuela del proceso administrativo, por su énfasis en las funciones administrativas. Mientras que Fayol (Chiavenato, 2002) se preocupaba por prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, los autores neoclásicos tenían una posición propia respecto de las funciones administrativas que constituye el proceso administrativo.
- Énfasis en el ambiente. Recientemente, la teoría administrativa se percató de que todas las organizaciones viven en un ambiente complejo caracterizado por una multiplicidad de organizaciones que enfrentan fuerzas diferentes y provocan cambios. Este contexto constituye el ambiente en que las organizaciones viven y operan las organizaciones, como sistemas abiertos, buscan sus entradas en el ambiente y depositan allí sus salidas, en constante y reiterado intercambio. Dos teorías administrativas se preocupan básicamente por el ambiente: la teoría de sistemas y la teoría contingente.
- Teoría de Sistema. Alrededor de la década de 1960, la inclusión de la teoría de sistema en la administración demostró que ninguna organización existe en el vacío ni es autónoma y libre en su funcionamiento. Por el contrario, cada organización vive y opera en un ambiente del cual recibe insumos y entradas y de él salen sus resultados. En este ambiente se hallan los mercados de los cuales se relaciona e interactúa la organización, y de los cuales depende. Por lo tanto, la organización es vista como un sistema que opera en un ambiente y depende de él para obtener insumos y entradas de productos y servicios.

- Teoría contingente. Después de la década de 1970 algunas investigaciones demostraron que las organizaciones exitosas son aquellas capaces de adaptarse y ajustarse correctamente y con mayor agilidad a las demandas ambientales. Algunos autores as combatidos pasaron a hablar del concepto de imperativo ambiental: la estructura y la dinámica de las organizaciones son aspectos totalmente dependientes de las condiciones ambientales. Para otros autores el ambiente constituye la variable independiente, mientras que las características organizacionales funcionan como variable dependiente. A pesar de las evidentes exageraciones de la propuesta, esto significa que las organizaciones exitosas son aquellas capaces de ajustarse a las presiones, coacciones y contingencias del ambiente y aprovechar las oportunidades que este les ofrece (Chiavenato, 2002).

3.2.3.3. Era de la Información

El comienzo de la década de 1990 marca el inicio de la tercera etapa del mundo organizacional: la era de la información, que surge con el tremendo efecto provocado por el desarrollo de la tecnología y la llamada tecnología de información. La nueva riqueza es el conocimiento, el recurso más valioso e importante, que sustituye el capital financiero, que da paso al capital intelectual (Chiavenato, 2002).

La información se convierte en la principal fuente de energía de las organizaciones, su principal combustible, su más importante insumo o recurso; dirige los esfuerzos y señala el rumbo a seguir. Sin embargo, la información no se puede confundir con cualquier tipo de materia prima, porque tiene propiedades mágicas que los otros recursos no poseen y ni siquiera proporcionan.

En la era de la información instantánea, todo cambia rápida e incesablemente, y la administración se vuelve un artículo de primera necesidad en la economía global.

Ahora, aunque no haya surgido todavía un cuerpo estructurado de ideas capaces de formar una nueva teoría administrativa, los modernos enfoques de la era de la información privilegian aspectos organizacionales como simplicidad, agilidad, flexibilidad, trabajo en equipo y células de producción, unidades autónomas, además de aspectos culturales como participación amplia, compromiso, focalización en el cliente interno y externo, orientación hacia las metas y resultados, búsqueda del mejoramiento continuo y de excelencia. La competitividad es el resultado de todas sus preocupaciones, (Chiavenato, 2002).

El énfasis en la calidad y la competitividad pasaron a ser los aspectos vitales de las organizaciones en un mundo de transacciones rápidas y globales. A partir de la década de 1990 las técnicas de reducción de depuración provocaron el surgimiento de nuevas ideas sobre cómo gestionar los negocios de manera más sencilla, ágil y competitiva.

En fin, las tres eras de la administración del siglo XX y sus teorías descritas anteriormente se pueden visualizar en el cuadro N° 2:

Cuadro N° 2 Las tres eras de la administración del siglo XX

Era industrial clásica 1900-1950	Era industrial neoclásica 1950-1990	Era de la información Después de 1990
<ul style="list-style-type: none"> - Comenzó de la industrialización - Poco cambio - Previsibilidad - Estabilidad y certeza 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo industrial - Aumento del cambio - Fin de la previsibilidad - Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología de la información - Aceleración de cambios - Imprevisibilidad - Inestabilidad e incertidumbre
<ul style="list-style-type: none"> - Administración científica - Teoría clásica - Relaciones humanas - Teoría burocrática 	<ul style="list-style-type: none"> - Teoría neoclásica - Teoría estructuralista - Teoría del comportamiento - Teoría de sistemas - Teoría contingente 	<p>Énfasis en la:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productividad - Calidad - Competitividad - Cliente - Globalización

Fuente: Chiavenato, 2002:76

3.3. Administración del Talento Humano

En los nuevos escenarios, por los cuales se está transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término recurso humano, se basan en la concepción de un hombre como sustituible engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de indispensable para lograr el éxito de una organización (Castro, 2006). Cuando se utiliza el término recurso humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que

éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término talento humano. La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humanos estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la administración del talento humano.

3.3.1. Talento

El talento es la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Se puede considerar como un potencial (<http://buscon.rae.es/draeI>). Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que se puedan encontrar en su desempeño.

El concepto de talento es congruente con el de competencias, según Martha Alles (2006:47a):

La competencia es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo...Las competencias son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales.

Una competencia no es algo espontáneo, ni algo que se da de por sí, sino que es una resultante dinámica de la interacción entre el individuo y el contexto laboral, en el cual despliega y aplica los conocimientos, actitudes y destrezas que posee.

En el ejercicio de las competencias se demuestra el talento que es un don complejo y completo porque involucra conocimientos, actitudes y destrezas. Una persona puede tener conocimientos, pero no compromiso, puede tener conocimientos y compromiso, pero no destrezas; puede tener destrezas y compromiso, pero no los conocimientos.

Como se ve el talento no solo es conocimiento o destrezas, es también compromiso y capacidad, es la suma de varias competencias. En resumen el talento es una mezcla de “sé hacer, quiero hacerlo y puedo hacerlo” (Martínez, 2004:17).

El talento es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto a un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa. El talento puede ser heredado o adquirido mediante el aprendizaje. Por ejemplo, una persona que tenga el talento de ser buen dibujante muy probablemente legará esta aptitud a sus hijos o a alguno de sus descendientes. Asimismo una persona que no es y desee ser dibujante deberá internalizar mediante el aprendizaje continuo y esforzado la destreza e internalizar en su cerebro la condición que le permita desarrollar la aptitud.

3.3.2. Talento Humano

Los nuevos estudios en materia de administración de personas, destacan que la ventaja competitiva básica de las empresas del siglo XXI, no radica en los recursos naturales, energéticos o financieros y, ni mucho menos en la tecnología; la mayor

ventaja competitiva de las empresas en este milenio radica en el nivel de preparación y de administración del talento humano.

Es tal la importancia que hoy se le otorga al talento humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y, su administración es considerada como la esencia de la gerencia empresarial. De esta manera, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. La gestión de talento humano constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

3.3.2.1. Definición de Talento Humano

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad) (Castro, 2006).

- **Conocimientos:** Es la posesión de sabiduría inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.
- **Compromiso:** Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.
- **Poder:** Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

Por ejemplo, un futbolista será talentoso si conoce las reglas del futbol

(conocimientos), si tiene las habilidades para dominar el balón, efectuar pases o hacer goles (destrezas) y el espíritu de lucha y entrega (actitudes) para jugar, el cual se debe mostrar en el juego (conductas) durante un partido de fútbol. El talento humano abarca muchos factores del individuo tales como: conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, etc. Es decir viene a ser posesión de varias competencias.

3.3.2.2. Competencias del Talento Humano

Es importante destacar que el talento humano debe poseer un conjunto de competencias profesionales y psicológicas (Martínez, 2004):

- **Análisis crítico:** Es la actividad destinada a examinar sistemática y metódicamente, aquellos puntos, factores, ocasiones y momentos especiales a ser objeto de seguimiento y análisis, para la adopción de decisiones estratégicas.
- **Capacidad reflexiva:** Es la capacidad de reflejar los conceptos que en ella se introducen a través de los diferentes procesos cognitivos. Esta capacidad reflexiva de la mente se manifiesta en la forma en que los seres humanos nos relacionamos con nuestro medio ambiente y es un indicador del estado mental de cada individuo en determinado momento.
- **Conocimiento técnico:** Se origina, cuando de muchas nociones experimentadas se obtiene una respuesta universal circunscrita a objetivos semejantes.
- **Capacidad de adaptación:** Capacidad general de instituciones, sistemas e individuos de adaptarse a los daños potenciales, de aprovecharse de las

oportunidades o de gestionar las consecuencias.

- Capacidad de trabajo en equipo o cooperativo: Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.
- Capacidad organizativa: Se define como aquella tarea o actividad que una empresa es capaz de realizar mejor que la competencia; en términos estratégicos, hacerlo mejor que la competencia implica incurrir en costos menores obteniendo resultados similares, o conseguir una diferenciación en el producto que le permita cobrar una prima de precio en el mercado
- Competencia en áreas de gestión administrativa: Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.
- Gestión comunicativa: Las comunicaciones dentro de una organización, y entre ésta y el exterior, incluyen hablar, métodos electrónicos medios impresos, redes, lenguajes comunes, conocimientos básicos y el deseo y la habilidad de comunicarse en general.
- Equilibrio emocional: El equilibrio o estabilidad emocional como suele entenderse a la capacidad y vivencia controlada de las emociones y sentimientos, es una de las experiencias más codiciadas por el ser humano; semejante ha de hablar de la felicidad, Dios, el éxito, el amor y la alegría.
- Liderazgo: Los líderes tienen poder, influencia y la capacidad de mover una organización. Cuanto más efectivo sea su liderazgo, más fuerte es una organización. El liderazgo más efectivo y sostenible (para fortalecer la

organización y no sólo a sus líderes) es el que opera para seguir las decisiones y deseos del conjunto de la organización, cuando su papel consiste en posibilitar y facilitar.

- **Visión compartida entre otras:** Las visiones compartidas apelan tan naturalmente al coraje que la gente ni siquiera repara en la dimensión de ese mismo coraje.
- **Empatía y orientación de resultados:** Llamada también inteligencia interpersonal, es la capacidad cognitiva de percibir en un contexto común lo que otro individuo puede sentir. También es un sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra.

3.3.3. Calidad del Talento Humano

Por calidad del talento humano se entiende el perfil general que debe cumplir un individuo, en cuanto a sus calidades humanas, para pertenecer a ella. Tales características son (Chiavenato, 2004):

- **Habilidades:** Las habilidades hacen referencia a las capacidades y a las potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos con dicha información. Los aspirantes deberán poseer al menos las siguientes habilidades:
- **Capacidad para aprender.** Se refiere a la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:
- **Captan y asimilan con facilidad conceptos e información.**

- Realizan algún tipo de estudio regularmente.
- Tienen una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo.
- El conocimiento que poseen agrega valor al trabajo.
- Adaptación al cambio. Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:
 - Aceptan y se adaptan fácilmente a los cambios.
 - Responden al cambio con flexibilidad.
 - Son promotores del cambio.
 - Creatividad e innovación. Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:
 - Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.
 - Son recursivos.
 - Son innovadores y prácticos.
 - Buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.
- Trabajo en equipo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:
 - Identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos.

- Tienen disposición a colaborar con otros.
 - Anteponen los intereses colectivos a los personales.
- Visión de futuro. Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:
 - Conocen claramente las tendencias del entorno y se adecuan a él.
 - Tienen metas bien establecidas y perseveran en alcanzarlas.

3.3.4. Proceso de Formación del Talento Humano

El proceso de formación y desarrollo del talento humano es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.

En la actualidad, las compañías consideran la formación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y el equipo, y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad.

La formación debe enlazar estrechamente con otras actividades del talento humano. La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual. Con la provisión de personal se puede hacer hincapié en la formación de personas contratadas y promovidas. La evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados, y a menudo dichas

brechas se convierten en los objetivos de la formación. Por último, motivar a los empleados para adquirir y usar nuevas habilidades con frecuencia requiere reconocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones. Quizás, el contacto más estrecho se encuentre entre la formación y la provisión de personal interno. A menudo, la dirección de carrera requiere una estrategia de formación integrada que prepare a los empleados para futuras oportunidades internas de trabajo. Con frecuencia, la primera experiencia de formación que tiene el empleado es su orientación inicial en la organización. Además, los empleados generalmente informan que la mayor parte de su desarrollo ocurre en el puesto de trabajo, y no en los programas de formación que proporcionan las compañías.

A pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de formación no logran resultados duraderos. Muy a menudo, esto se debe a la imprecisión en las metas de la formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Si se sabe a dónde se va, es imposible decir si algún día llegara. Muchas organizaciones gastan millones en la formación y nunca saben si ésta funciona; pero hay técnicas para enlazar la formación con los resultados.

3.3.5. En qué Consiste la Administración del Talento Humano

La administración del talento humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno (Martínez, 2004).

Los objetivos fundamentales de la administración del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa: ayudar

a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

La administración del talento humano es responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal (talento humano).

Ésta es un área muy sensible a la mentalidad que predomine en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

La administración del talento humano en tanto proceso aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, entre otros, de los miembros de la organización debe generar relaciones organizacionales óptimas. En este sentido, las relaciones humanas se deben dar en toda la organización y no entre grupos reducidos. Las relaciones laborales, por su parte, se emplean frecuentemente a las relaciones obreras-patronales.

En consecuencia, la administración del talento humano se une en la necesidad

de crear un clima de relaciones en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos. De esta manera, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados tienen una importancia sumamente considerable. La administración del talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración del talento humano. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración del talento humano. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen reflejan esta filosofía básica.

En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

3.3.6. Objetivos de la Administración del Talento Humano

La administración del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de sus recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Las organizaciones parecen ser más exitosas cuando perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos sus socios, en especial de sus trabajadores. Cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía general, su comportamiento y su cultura organizacional se reflejan en ese enfoque.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la administración del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

Los objetivos de la administración del talento son diversos debiendo ser estos constantemente evaluados para analizar su aporte e impacto en los resultados de cada organización. Por lo mismo, la administración del talento humano debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: En el ayer el énfasis estaba puesto en hacer cumplir al pie de la letra las reglas y métodos impuestos a los trabajadores, de lo que se obtenía eficiencia. El salto hacia la eficacia llegó al preocuparse de alcanzar objetivos y resultados. Para lograr este primer objetivo, no se puede imaginar al administrador del talento humano sin conocer el negocio al cual se dedica su empresa.
- Proporcionar competitividad a la organización: Es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficio de los clientes, los socios y los trabajadores de una organización. La competitividad es el grado en que una organización puede, en condiciones libres y justas de mercado, producir bienes y servicios para el mercado nacional e internacional, mientras garantiza simultáneamente mantener y aumentar las ganancias a sus trabajadores.
- Entregar a la organización trabajadores bien entrenados y motivados: preparar planes de capacitación basados en los resultados de las evaluaciones del desempeño de cada trabajador y vinculados al desarrollo de carrera que la empresa ofrece, es la base de este objetivo. Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero, constituye el elemento motivador más poderoso de las organizaciones, premiar el buen desempeño y generar herramientas y métodos justos para medirlo, constituyen una tarea fundamental de cada organización.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los trabajadores en su puesto de trabajo: antes se hacía énfasis en las necesidades de la organización, hoy a pesar del avance tecnológico y los balances contables, los trabajadores necesitan ser felices en su trabajo. Para ser productivos los trabajadores deben sentir que el trabajo asignado es adecuado a sus necesidades y que les trata de manera equitativa. Los trabajadores satisfechos no necesariamente son los más

productivos, pero los insatisfechos son lejos los más improductivos. Cuando un trabajador se siente feliz en la organización y satisfecho con su trabajo se determina en gran medida, el éxito organizacional.

- **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** Referido a los aspectos de la experiencia laboral como estilo de gerencia, libertad y autonomía en toma de decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad de empleo, jornadas laborales adecuadas y tareas significativas. La confianza del trabajador en la organización es un elemento fundamental en la conservación y mantenimiento del personal.
- **Administrar el cambio:** Las últimas décadas se han caracterizado por ser un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias han traído nuevos enfoques más flexibles y más ágiles que se deben utilizar para garantizar la subsistencia de las organizaciones. Los profesionales deben saber cómo enfrentar y cómo aplicar estos cambios si quieren contribuir con su organización.
- **Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables:** Toda actividad ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones de conducta ética y de responsabilidad social, ésta, no sólo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial, para las personas que trabajan allí.

3.3.7. Principios de la Administración del Talento Humano

Esta disciplina basa sus actividades en tres principios fundamentales

(Martínez, 2004):

- Las personas son seres humanos, dotados de personalidad propia, diferentes destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no simples recursos de la organización.
- Las personas son generadoras de los recursos organizacionales, son inteligentes, creativas, que aprenden y que dinamizan los recursos y crean valor para la organización, no son seres inertes, que requieren control y acicate.
- Las personas son socias de la organización; como socias invierten en la organización, esfuerzo dedicación, responsabilidad, compromiso, tiempo, riesgos, etc. estando en condiciones de llevar a la organización hacia la excelencia y el éxito.

3.3.8. Etapa de la Administración del Talento Humano

Es importante destacar que, estas etapas se interrelacionan entre sí, ya que fluyen como un sistema integrador donde ninguna por si sola genera impactos, convirtiéndose en un ciclo que se repite constantemente.

- Admisión de personas: Es una metodología innovadora con características importantes centradas en la conducta humana y el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia en alineación o concordancia a las metas organizacionales. Incluye: reclutamiento y selección.

- Reclutamiento: Realizar procesos adecuados a la organización en cuanto a

búsqueda (interna y externa) de candidatos que aporten valor a la empresa en la función que realizará. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos o externos o ambos

Según Martínez (2004), las técnicas de reclutamiento externo de personas son:

1. Avisos en periódicos y revistas especializadas
 2. Agencias de reclutamiento
 3. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales
 4. Carteles en sitios visibles
 5. Presentación de candidatos por recomendación de empleados, bajo costo, altos rendimientos, efectos relativamente rápidos
 6. Consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron teniéndose en cuenta en reclutamientos anteriores
 7. Base de datos de candidatos, candidatos sobrantes en reclutamientos, son introducidos en la base de datos de la empresa para utilizarlos en nuevos reclutamientos.
- Selección: Realizar la elección adecuada del o los candidatos reclutados más adecuados para ocupar el cargo o trabajo adecuado, con el fin de mantener y/o aumentar la productividad y el desempeño del personal, así como la competitividad de la organización, funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presentan características deseadas por la organización. La selección busca los candidatos entre varios reclutados, el más adecuado para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

Las técnicas de selección más utilizadas son (Martínez, 2004):

1. Entrevista de selección: Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras.
 2. Pruebas de conocimiento y capacidades: Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos.
 3. Pruebas sicométricas: Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
 4. Pruebas de personalidad: Estas características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen a una persona de otra.
 5. Técnicas de simulación: Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.
- Aplicación de personas: La orientación de las personas es el primer requisito para emplearlas de manera adecuada en diversas actividades de la organización, ya que los posiciona en sus labores en la organización, clarificándoles su papel y objetivos a alcanzar. Incluye: inducción, diseño de cargo y perfiles y administración del desempeño.
 - Inducción: Es el proceso de socializar a los nuevos trabajadores en sus puestos de trabajo, dándoles a conocer la empresa, su cultura, su ambiente, su negocio, su mercado y por último, indicarles claramente que se espera de ellos en la gestión de su cargo
 - Diseño de cargos y perfiles: Es el proceso de confeccionar la arquitectura de cargos y perfiles dispuesta de manera racional y lógica para adecuar la especialización vertical (niveles jerárquicos) a la especialización horizontal

Métodos de recolección de datos sobre cargos

1. Método de la entrevista: Es el método más utilizado para recolectar datos sobre los cargos y determinar sus deberes y responsabilidades. Proporciona la oportunidad de mostrar posibles frustraciones causadas por el cargo y es un método sencillo y rápido. Como desventaja puede presentar distorsión en la información e ideas preconcebidas.
2. Método del cuestionario: Es eficiente cuando se trata de recolectar información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista.
3. Método de observación: Se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos.

Para garantizar la cobertura de la información es probable que se implemente el uso de un cuestionario.

- Administración del desempeño: Es el proceso de monitoreo, corrección, medición y evaluación del desempeño humano en las organizaciones, basados en el comportamiento que los trabajadores han tenido en el desempeño de su cargo y los objetivos planteados para él.
- Compensación de personas: las personas desean poseer una compensación que les permita adquirir bienes y servicios sin que ello signifique sacrificios adicionales.

Por lo tanto, cuando la empresa aumenta el salario, el personal muestra su insatisfacción, pues sabe que el incremento no cubre la pérdida del valor real de su ingreso y usualmente desconoce los esfuerzos que la empresa realiza al ejecutar la medida. Incluye: remuneraciones y compensaciones, beneficios y servicios.

- Remuneraciones y compensaciones: Es el proceso de diseñar, estructurar, comparar, estudiar, acomodar, proponer y administrar todas las formas de pago o retribución dadas a los trabajadores derivadas de su trabajo, existen compensaciones financieras y no financieras, conformando ambas en total la remuneración que percibe cada trabajador.
- Beneficios: Encargada de estructurar, diseñar, innovar, mejorar, todos los aportes financieros y no financieros indirectos ofrecidos a los trabajadores para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Éstos son aquellos factores que hacen diferencia entre una organización y otra y que determinan ser consideradas como los lugares más buscados para trabajar.
- Servicios: Encargada de estructurar y administrar toda la red de servicios no financieros, que tienen como objetivo facilitar la vida laboral de los trabajadores, como por ejemplo, planes de salud, planes de jubilación, tramitación de créditos de consumo e hipotecarios, atención dental, atención médica, restaurantes, convenios varios, transporte, estacionamientos, consultas *on-line* de su situación remuneracional, contractual, de vacaciones, de horas extras, etc.
- Desarrollo de personas: Es una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones

interpersonales y la toma de decisiones. Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano. Incluye: capacitación y desarrollo, cambio y desarrollo de carrera y comunicaciones internas.

- Capacitación y desarrollo: Encargada de realizar y administrar el proceso de desarrollo de las habilidades y capacidades de los talentos humanos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y personales, influyendo en su comportamiento futuro.
- Cambio y desarrollo de carrera: Encargada de mantener una estructura orgánica capaz de reaccionar adecuadamente a los cambios del mercado comercial y laboral, adecuando e innovando la estructura interna en la medida que sea necesario, haciendo atractiva la empresa al contribuir al desarrollo y a la permanencia de sus trabajadores.
- Comunicaciones internas: Encargada de estructurar, recomendar, administrar y ejecutar el estilo de comunicación de la empresa para los trabajadores y clientes. Mediante esta área la empresa transmite su cultura, filosofía y comportamiento a los trabajadores, generando una fluidez a dos vías que enriquezca las relaciones internas de la organización.
- Mantenimiento de personas: la solución de dificultades técnicas surgidas en las diferentes actividades como en las tensiones de los trabajadores, y sobre todo, en el sostenimiento del apoyo y la cohesión social necesaria para mantener la estima e integridad colectiva y la ilusión por la tarea de ayudar eficazmente a todos los trabajadores. Incluye: mantenimiento de las condiciones laborales de las personas y relación con las personas.

- Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas: Este proceso busca proporcionar un ambiente físico, psicológico, social, saludable y legal de trabajo agradable y seguro, así como garantizar relaciones laborales amigables y de cooperación, elemento fundamental en la permanencia de las personas en las organizaciones. Manteniendo además, un alto nivel de motivación para el trabajo y por ende en la consecución de los objetivos organizacionales.
- Relación con las personas: Para trabajar en una organización, las personas deben ejecutar sus funciones, relacionarse con colegas y superiores, atender clientes (internos y externos), alcanzar metas y resultados, focalizarse en sus objetivos, seguir las normas de la organización y por sobre todo entender y compenetrarse con su cultura. Esta área se encarga justamente de estos temas, además, tiene a cargo las relaciones con los sindicatos de la empresa.
- Monitoreo de personas: La teoría de la planificación del desarrollo define el seguimiento o monitoreo como un ejercicio destinado a identificar de manera sistemática la calidad del desempeño de un a efecto de introducir los ajustes o cambios pertinentes y oportunos para el logro de sus resultados y efectos en el entorno. Incluye: sistema de información gerencial y bancos de datos de información.
 - Sistema de información gerencial: La gestión de personas requiere procesamiento de mucha información, para que los especialistas de Staff y los gerentes de línea puedan tomar decisiones eficaces y adecuadas. El éxito de un programa depende básicamente de la manera como se haya diseñado y planeado el sistema de información. Cuanta más información, tanto menor es la incertidumbre de las decisiones que se van a tomar. Antiguamente la

información de las personas era privativa, pero actualmente la descentralización de la información y la nueva forma de administración, ha permitido que la línea tenga acceso a toda la información generando seguridad en la toma de decisiones, e incluso esta información ha sido abierta para los propios trabajadores.

- Banco de datos de información: La base de todo sistema de información es el banco de datos. Este funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Los datos sirven de base para la formación de juicios y la solución de problemas. Los bancos de base de datos deben incluir aquellos archivos integrados necesarios para una eficiente y correcta administración de las organizaciones.

Es importante destacar que no todas las etapas tienen la misma duración, ni tampoco todas las organizaciones transitan por cada una de ellas. Así mismo, no siempre el desarrollo de estas etapas se produce de forma lineal, ya que con frecuencia se dan avances y retrocesos. También, es importante señalar que no basta con el conocimiento de las mencionadas etapas para lograr la efectividad, sino que es necesario contar con una serie de técnicas que faciliten y agilicen la ejecución de las mismas.

3.3.9. Sistema Integral del Talento Humano

El talento humano está conformado por personas que la mayor parte de sus vidas se la dedica a las organizaciones en las cuales se desempeñan. Estas organizaciones no pueden procesar sus productos y/o servicios sin la colaboración del talento humano. Sin importar el tipo de organización o su razón social, requieren de las personas para llegar a las metas que se han establecido, por consiguiente, las

organizaciones y las personas dependen entre sí para poder subsistir, se crea entonces un sistema, que va a variar de organización en organización y del talento humano que la integre.

En la actualidad las personas son vistas como socios o colaboradores de las organizaciones, con la visión y la misión llevarlas al éxito y a la excelencia. La reciprocidad entre el talento Humano y la organización se logra con incentivos económicos, independencia en sus labores y en ser personas activas en las decisiones que puedan asumir frente a las actividades que desarrollan. Igualmente dependiendo del paquete socioeconómico que beneficia al personal, estos tendrán una mayor identificación con la empresa y su clima organizacional.

La interrelación entre organización y el talento humano es vista como un sistema que permite afrontar de manera contingencial las distintas situaciones por las que atravesará la organización. Desde esta perspectiva se pueden distinguir los factores ambientales internos y externos de manera integral y los procesos que la conforman.

El sistema integral del talento humano está conformado de la siguiente forma:

- Comportamiento social, desde la óptica del comportamiento organizacional, se toma el nivel social como punto de análisis.
- Comportamiento organizacional; desde la óptica del comportamiento individual, esta visualiza la organización como un todo que interactúa con el ambiente.
- Comportamiento individual; desde la óptica de la naturaleza humana, se contextualiza la motivación humana, el aprendizaje y el comportamiento humano.

Los niveles nombrados, en ocasiones se superponen, debido que hay aspectos que son comunes a todos. La interacción entre organización y talento humano, adquiere amplitud y dinamismo.

Las organizaciones con visión futurista tienen un concepto de tratar al talento humano de forma abierta y comprensiva, que permite el desarrollo profesional y el crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores.

Otra característica preponderante de las organizaciones modernas, es la manera de enfrentar los grandes cambios y transformaciones, económicas, sociales, tecnológicas, culturales, etc., por las que atraviesa el mundo, que cada vez son más rápidos e imprevisibles, así como adaptan estas transformaciones a su estructura organizacional.

CAPÍTULO IV

VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

4.1. Evolución del Pensamiento Estratégico en Relación a las Personas como Verdadero Sentido en las Organizaciones

La administración del talento humano debe verse hoy como una herramienta para las empresas, matizada con enfoques integral, sistemático, estratégico y proactivo.

En la época actual donde el conocimiento es base fundamental de cualquier fuente de competitividad en las organizaciones; cabe señalar que, los conceptos actuales de este activo hombre, o más específicamente su talento puesto al servicio de su organización, juega un papel estratégico fundamental (Quintilla, 2000).

Lo anterior se afirma por la necesidad del enfoque sistemático y el carácter abierto que deben tener las organizaciones para enfrentar los retos y dificultades que se presenten, al formar parte de un entorno tan irregular como el que hoy encierra el mundo empresarial, caracterizado por el proceso de globalización neoliberal que envuelve a las empresas hoy en día. Es por esta causa que se afianza aún más la idea de que el talento humano es el factor clave del éxito, teniendo en cuenta el aporte o no de sus conocimientos y habilidades, que pueden eliminar las diferencias o limitaciones a las que se someten en las empresas en el mundo actual. De allí que, una administración eficaz y efectiva de los mismos constituye hoy la prioridad fundamental para lograr el nivel de competitividad que se requiere (Quintilla, 2000).

El concepto de hombre, ha evolucionado en el contexto empresarial en la medida que la administración ha cambiado, centrándose en cuatro términos según han

ido apareciendo, estos son (Aristos, 1997):

- Personal. Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.
- Recurso humano. Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.
- Capital humano. Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.
- Talento humano. Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño.

Haciendo una valoración de los términos anteriores se puede decir que, el término administración del talento humano, está referido a la definición de estrategias, políticas, procedimientos de ejecución de las prácticas del talento humanos, indicadores de efectividad y principios que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos, siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación. La administración de dicho talento será más efectiva mientras más alto sea el nivel de compromiso y de motivación que tenga el trabajador, lo que constituye la tarea primordial para lograr el éxito organizacional y el logro de un alto nivel de competitividad (Quintilla, 2000).

En este sentido, se hace necesario mencionar la evolución que ha tenido el tratamiento al talento humano en las organizaciones. Inicialmente surgido como

primera función a partir de que surge la organización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick Taylor (Chiavenato, 2002), aparece entonces la denominada “Administración de Personal”, concepto citado por varios autores, tal como se presenta a continuación:

- Tramitaciones de altas y bajas bien llevadas, expedientes pulcramente recogidos y legislación laboral correctamente aplicada (Ortueta, 1987).
- Pago de la nómina y cumplimiento de una serie de trámites burocráticos en relación con el personal (Martínez, 2004).
- Gestionar la confección y pago de nóminas, el control de asistencia, realizar los trámites legales en relación con las contrataciones como actividades más importantes (Ferriol y Pérez, 1996)

Realizando un análisis de los conceptos anteriores puede destacarse que, la administración de personal forma parte de las primeras prácticas que se manifestaron en los orígenes de la función de recursos humanos en las organizaciones por aquellos tiempos, donde la administración de personal constituyó el primer estudio por el que pasa la administración del talento humanos.

Aquí, los elementos referidos en los conceptos carecen de enfoque sistémico y se centran en tareas por separado o funciones de carácter rutinario y burocrático relacionada con la remuneración de los trabajadores, el control de la disciplina laboral, el ausentismo y otras. Esta función podía ser desempeñada por un órgano específico especializado o ser asumida por otro aparato de la empresa, el enfoque que se seguía era reactivo, es decir, accionar sobre un suceso que ya ocurrió y, como último aspecto, se denota la carencia de un enfoque estratégico, al no verse relación

alguna con los objetivos de la organización.

Seguidamente al concepto de “administración de personal” aparece otro denominado “Administración de Recursos Humanos”, que surge a medida que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científico técnicos, y concluye en una modernización de la función de personal, materializándose en la evolución del concepto antiguo al actual. Este concepto es tratado por varios autores definiéndolos de la manera siguiente:

- “Es la planeación, organización, el desarrollo y la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboren en ellas, alcanzando objetivos relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (Chiavenato, 1998:67).
- Función administrativa que se ocupa del reclutamiento, colocación, adiestramiento y desarrollo de los integrantes de una organización (Stoner y otros, 1996).
- Propósito de prevenir resultados y de controlar la coincidencia entre nuestras previsiones y los hechos que a diario se suceden (Ortueta, 1997).
- Diseñar, establecer y controlar las políticas normas y procedimientos en materia de personal facilitando varias funciones como selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción desarrollo, seguridad, relaciones y comunicación (Gómez, 1999).
- Ayudar a definir los objetivos de recursos humanos, diseñar los planes que permitan alcanzarlos, llevar a cabo las acciones previstas en los momentos

oportunos y aplicar los controles necesarios para comprobar que se están consiguiendo los resultados previstos, e introducir en caso contrario las modificaciones oportunas (Porret, 2007).

Los conceptos acerca de la administración de recursos humanos aportados por los autores antes mencionados coinciden en algunos puntos tales como:

- Se considera como una función empresarial o administrativa, apareciendo elementos perfectamente identificados con el ingreso y mantenimiento de los individuos en las organizaciones;
- Se observa un primer paso en la conciliación de los objetivos individuales y organizacionales, por lo que, comienza a observarse la influencia del enfoque estratégico;
- Aparecen los primeros pasos en el carácter preventivo de las funciones de recursos humanos, cosa que no ocurría en el concepto anterior;
- Se comienza a pensar en la persona como ente activo dentro de la organización, con necesidades y aspiraciones personales que la organización debe contribuir a satisfacer.

Posteriormente, aparece otro concepto relacionado con las funciones de recursos humanos, el cual todavía se pone de manifiesto en la práctica empresarial diaria en las organizaciones, sobre el cual varios autores han realizado sus valoraciones y aportes teóricos importantes, este concepto es el de “Capital Humano”.

- Conjunto de políticas, planes, acciones y programas elaborados y ejecutados por la

dirección de la empresa para lograr la optimización del capital humano, mediante la aplicación de las diferentes técnicas, para la consecución de los fines empresariales (Quintanilla, 2003).

- Davenport (2000:13), señala que “las organizaciones que han alcanzado este grado de desarrollo, sitúan la dirección del capital humanos en el nivel máximo de jerarquía, donde participan en la definición de los objetivos, políticas y estrategias empresariales”.
- Para Ferriol y Pérez (1996), se entiende como la actividad que se realiza en la empresa para: a) Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el capital humano que la organización requiere; b) Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dicho capital para que los objetivos se consignent de la forma más eficaz posible; c) Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación
- Se refiere a todas las decisiones y acciones directivas relativas a las características de la relación entre la organización y sus empleados (Fitz-enz, 2005).

En cuanto al término “capital humano” como concepto más avanzado de dicha función en una organización de éxito, y considerando los planteamientos ofrecidos por los autores antes citados, se hace imprescindible destacar el carácter estratégico que posee, ya que, se le da un enfoque mucho más organizado al proceso de formación de personal, se consolida como elemento importante el carácter proactivo de la gestión del capital humano, actuando como previsor de las deficiencias y posibles dificultades que puedan surgir, además de tener como centro de referencia

las expectativas y necesidades del personal, su nivel de satisfacción, los elementos motivadores que juegan un papel decisivo para una buena gestión.

Por último, aparece el concepto de “talento humano” el cual es definido por Chiavenato (2009:52), como las personas “dotadas de conocimientos habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y compensados de forma constante”. Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore.

En un paso más para alcanzar la comprensión de la variable humano en el desarrollo de las organizaciones y mirando al futuro, es necesario, dar un salto cualitativo en la relación de la organización con su gente, a través de la integración de modernas tecnologías blandas, en un proceso que incorpora trabajar y atender todas las dimensiones de las personas que conforman y forman la organización. Es necesario, ir hacia el concepto factor humano. Los recursos, entonces, son medios en manos del factor humano, que es quien da sentido a la realidad empresarial.

Esta nueva mirada implica un cambio de paradigma organizacional definido a través de una política orientada en dirección de la responsabilidad social de la organización. Este cambio precisa de atrevimiento que es: determinarse a algún hecho o dicho arriesgado y coraje, concebido como: fuerza, intrepidez del corazón. Así la mirada deja de estar puesta solamente en la administración, la técnica, la normativa, con todo lo que ello implica desde una gestión moderna, más allá aún, del paradigma de la importancia del conocimiento, como variable que hace la diferencia para crear un nuevo paradigma ampliado a todas las dimensiones del ser humano: cuerpo-alma-mente-corazón.

Existen hoy, teorías, técnicas e instrumentos correspondientes a tecnologías blandas (*Counseling Psicológico Organizacional*), que implican el acompañamiento a las personas o equipos de trabajo a partir de sus necesidades profesionales y personales para el mejor desarrollo de su potencial, desempeño y rendimiento; esto, permite una construcción integrada para la superación de las dificultades y la realización de proyectos y objetivos compartidos. Son procesos que se interrelacionan e integran entre sí, para construir un despliegue congruente en el desarrollo de los roles profesionales, laborales y personales.

Estas metodologías, facilitan a las personas dentro de la organización, la oportunidad de tomar perspectivas, de adquirir marcos de lectura para comprender mejor lo que vive; y contemplar por sí mismos modificaciones de comportamiento y modos de actuación asertiva. Se funda en el mayor desarrollo de la autonomía personal, en la búsqueda de alternativas que le permitan a las personas encontrar soluciones a las dificultades; mejorar, incentivar; así como, generar posibilidades de creación de nuevos campos de bienestar en su vida personal y laboral, utilizando los factores como capacidad individual y/o grupal de superar las dificultades y construir la vida, proyectándose en el futuro.

Asimismo, se trabaja con los propios límites y recursos, de manera de aprender a manejar el equilibrio entre la necesidad de asumir riesgos y contar con los factores de protección necesarios para no morir en el intento.

Para finalizar, las organizaciones están llamadas a desarrollar al máximo en las personas, las competencias que pueden determinar su lugar en el mundo empresarial. Están llamadas a invertir fuertes sumas de dinero en las llamadas guías de desarrollo, pero éstas sólo serán de utilidad para los miembros de organización si ellos desean realizar el cambio (Alles, 2006).

Pocas áreas tienen un impacto más inmediato y duradero sobre las organizaciones que el reclutamiento y la selección de sus empleados. Si no se cuenta con la persona indicada para cada tarea, no es posible cumplir con los objetivos de la organización. Los gerentes no pueden intervenir en cada contratación, pero si quieren mejorar la calidad de las personas que ingresan a sus empresas, deberán escoger a los mejores a la hora de delegar la selección de su talento humano. Toma años reclutar el personal idóneo para la conformación de grupos de trabajo competitivos y es por ello que las organizaciones deben entender que el talento humano es el capital más importante y, en consecuencia, deberán definir como una de sus tareas más decisivas la correcta selección del mismo.

El talento humano es el que hace que las organizaciones funcionen. Son ellos los encargados de controlar la calidad, diseñar, producir, distribuir los productos y servicios, así como de establecer sus objetivos y estrategias. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

La selección del talento humano funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar a la organización. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso de una persona con gran potencial o evitar el ingreso de alguien con influencia negativa que pueda afectar el éxito de la organización.

Es la adecuada gestión en la selección del talento humano la responsable de la excelencia de las organizaciones exitosas. La ventaja de éstas frente a sus competidores se constituye en el liderazgo efectivo de su talento, pues con ello las empresas pueden alcanzar sus objetivos y realizar la misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, desarrollar y mantener la calidad en el trabajo entre otras cosas.

Para seleccionar la persona adecuada para una determinada organización es

necesario tener un conocimiento claro acerca de las condiciones integrales del cargo y de la persona que lo va a ocupar. Esto es: actividades del cargo, comportamientos humanos, herramientas que se van a utilizar, contexto del puesto y requisitos de personalidad. Muchas veces los errores de selección se deben a que las personas encargadas de hacerla se centran tan sólo una o unas de las condiciones antes anotadas.

La necesidad de consecución de los mejores talentos ha originado que cada vez más las organizaciones acudan a compañías externas que se dedican de manera exclusiva a la búsqueda de los mejores talentos, personas con conocimientos y competencias consolidadas que se ajustan a los requerimientos específicos y especializados de una empresa. Dichas compañías son las denominadas “*head hunter*” o cazatalentos.

4.2. Equilibrio entre las Necesidades de la Organización, el Talento Humano y los Clientes

Existe un desarrollo teórico en la administración para gerenciar el talento humano en las organizaciones, ya que mantener el equilibrio entre las necesidades de la organización, del talento humano y de los clientes, resulta complejo. Al integrar a las prácticas de la gestión del talento humano, el enfoque del mercado interno, donde el talento humano es considerado un cliente interno, y el trabajo un cargo – producto, donde el cargo – producto no es más que los beneficios aportados a un trabajador por su cargo, se busca la motivación al logro (Aguirre y Serna, 2007). La esencia del enfoque, radica en la concepción medular del mercadeo: la satisfacción de necesidades, internas y externas, ambas interactuando para garantizar el éxito organizacional. Se trata de mantener satisfechos a los empleados para lograr que se identifiquen con la organización, aumenten su productividad y logren la conquista de los consumidores externos.

Según Aguirre y Serna (2007), existen tres elementos fundamentales: la organización, los consumidores internos y los consumidores externos, los cuales deben mantener un equilibrio. La visión, misión, valores y objetivos organizacionales son los cimientos de la organización, y de aplicarse el enfoque del mercado interno, esto debe considerarse. La aceptación por parte del talento humano de nuevos enfoques sólo se logra, si el mismo está identificado con la cultura de su organización. El enfoque del mercado interno procura un clima organizacional propicio para el logro de los objetivos organizacionales.

El talento humano es considerado muy valioso para las organizaciones, por ello es necesario evaluar cuáles son las distintas formas de administrarlo en las organizaciones; para ello se debe revelar la concepción del hombre desde el punto de vista de las distintas escuelas del pensamiento administrativo y los nuevos enfoques en la materia (Aguirre y Serna, 2007).

El enfoque del mercado interno, intenta fomentar la esencia del mercadeo, en toda la organización. Para ello plantea la concepción de quienes la integran como consumidores internos y así diseñar la manera de satisfacerlos. Pero ¿cuáles son las implicaciones de aplicar el enfoque del mercado interno en las organizaciones? Las consideraciones siguientes procuran dar una mirada a la práctica de la administración del talento humano, y esbozar el enfoque del mercado interno y sus implicaciones para las organizaciones.

- Las teorías y prácticas administrativas que se han desarrollado para gerenciar con eficiencia y eficacia el talento humano en las organizaciones, las cuales siempre han apuntado al logro de los objetivos y al éxito organizacional, a través de quienes la conforman, para ello se ha valido de varias escuelas del pensamiento administrativo a lo largo de la historia.

- La administración desde sus orígenes ha estado inclinada hacia la búsqueda de una mayor productividad de los trabajadores. Desde la administración científica, plantea la concepción del *homo – economicus*, y considera el hecho de que, la razón de ser del trabajo, era la remuneración que se recibía a cambio. Con el proceso administrativo, se plantea la división del trabajo, llegando a niveles donde se concibe al hombre como máquina. Como respuesta, un enfoque más humanista y como resultado infiere que los trabajadores necesitaban algo más que división del trabajo o remuneración para tener un mejor rendimiento, y otorga la importancia que los grupos (formales e informales) se merecen dentro de las organizaciones, este enfoque es conocido como “la Escuela de las Relaciones Humanas”. Luego, siguieron otros enfoques, que permiten conocer y comprender la administración, como efectivamente se concibe hoy día, y que han tenido distintas formas de entender al hombre como factor principal dentro de las organizaciones.
- El enfoque más reciente, es el *Empowerment*, coloca al trabajador en primer plano, intentando el otorgamiento de poder para que tenga la libertad en la realización de sus funciones y pueda rendir al máximo. Es en este punto donde se debe integrar a las prácticas de la administración del talento humano, un nuevo enfoque, del mercadeo interno, donde el talento humano es considerado un cliente interno, y el trabajo como cargo – producto, el cual constituirán elemento de motivación. Los cargos – productos no son más que los beneficios aportados a un trabajador por su cargo, por lo cual el mismo debe ser atractivo, haciendo la similitud a un consumidor cuando desea o no adquirir un producto (Blanchard, 1996).
- La esencia en sí mismo del enfoque, radica en la concepción medular del mercadeo: la satisfacción de necesidades que, en este caso, son internas y externas, ambas interactuando para garantizar el éxito organizacional.

- Resulta complejo ver a los empleados como consumidores, ya que una frase como “el cliente siempre tiene la razón” no tiene el mismo significado para el jefe, ni resulta tan placentera. Pero, se debe dejar claro algo, no se trata de complacer todos los deseos de los empleados. Se trata de mantener su satisfacción para lograr que los mismos, se identifiquen con la organización, logren aumentar su productividad y puedan lograr la conquista de los consumidores externos. La esencia está en saber, ¿qué sienten?, ¿cómo piensan?, ¿cómo viven?, ¿cuántas personas integran su familia?, se trata de conocerlos, el interés por conocer a quienes les rodean, puede hacer la diferencia en la gestión, ¿cómo lograr esto cuando las organizaciones son numerosas?, la interacción entre quienes la integran, puede facilitar esta práctica.

Esta práctica se ha dado por excelencia en las empresas de servicios, donde se considera que el personal de contacto con los clientes externos, debe mantenerse satisfecho, para que logre ofrecer las atenciones que los clientes se merecen y esto dé como resultado, la calidad del servicio. Pero, la misma, no es exclusiva del mercadeo de servicios. En cualquier organización, es necesario valorar el talento humano que la conforma.

Antes de poner en práctica el enfoque del mercado interno, la organización debe estar segura de que comprende la esencia del enfoque y estar preparada para su implantación, es decir, debe evaluar si cuenta con los recursos necesarios para lograr una implantación eficiente y eficaz.

Una vez realizadas las consideraciones, si la organización decide aplicar el enfoque del mercado interno como estrategia para la gestión del talento humano, se hace necesario evaluar los beneficios del mismo y las consecuencias de no aplicarlo correctamente.

Si el enfoque es correctamente aplicado en la organización, se consiguen, entre otros, los siguientes beneficios:

- Implantación de estrategias de gestión del talento humano, que logran satisfacer las necesidades de los consumidores externos, y conllevan al éxito organizacional.
- Logro de los objetivos organizacionales a través del talento humano que conforma la organización.
- Talento humano identificado con la empresa, lo que otorga imagen, posicionamiento y credibilidad a la misma.
- Consumidores internos satisfechos, que generan beneficios a los procesos organizacionales
- Consumidores externos satisfechos, que generan rentabilidad a la organización.
- Construcción de un clima organizacional favorable para la realización de actividades y mejoras en la productividad de los trabajadores.

De no ser correctamente concebido, comunicado y aplicado el enfoque, en la organización, se pueden generar los siguientes efectos:

- No es posible vencer el *statu quo* si la organización aplica el enfoque del mercado interno, sólo en papel, puesto que en la práctica no se logran los cambios.
- El talento humano puede confundir la satisfacción de sus necesidades por parte de la organización, con un aprovechamiento de la causa distorsionar la esencia del

enfoque.

- La organización puede intentar implementarlas estrategias de gestión del talento humano por imposición, en ocasiones lo que se considera que es beneficioso para los consumidores internos, puede estar en contra de sus creencias e inclusive afectar su moral. Esto es similar a obligar a los consumidores externos a la compra de un producto, en cuanto puedan o tengan otra opción, inmediatamente se cambian a la competencia.
- Aplicar el enfoque del mercado interno sólo en las áreas que tienen contacto con los consumidores externos. El éxito de la organización depende de su integridad, no sólo de una de sus partes.

Los cimientos sobre los cuales está anclada la organización, deben ser considerados como factores clave para el desarrollo de los procesos por ella realizados. En tal sentido, si es decisión de la organización aplicar el enfoque del mercado interno, no puede dejar de considerar los factores que siempre deben ir de la mano, encaminados en un mismo sentido y que se constituyen en factores claves de la misma, entre los cuales resaltan:

- La visión, ésta dará a la organización una idea clara de dónde proviene y hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos dentro de la misma. Constituye un elemento fundamental para el planteamiento de objetivos organizacionales y para el logro de los mismos.
- La misión, la misma constituye la razón de ser de la organización, y es en ésta donde debe dejarse constancia de la orientación que tiene la misma, es decir, de los elementos fundamentales con que cuenta para satisfacer las necesidades de su

público objetivo.

- Los valores organizacionales, los mismos son el reflejo de las prácticas llevadas a cabo dentro de la organización y, por ende, deben ser precisos y estar acordes con la visión y la misión de la organización.
- Objetivos organizacionales, estos propósitos en primer lugar deben dirigir al talento humano en las acciones a ser llevadas a cabo por ellos. Los mismos deben constituir retos tanto para la organización, como para sus integrantes.

Si bien es cierto, que desde sus inicios la administración ha procurado aumentar la productividad del talento humano, la complejidad del mismo ha hecho de esto una práctica difícil. No es simple diseñar la manera de motivar

Las diversas necesidades de la realidad gerencial actual, han llevado a concebir nuevos enfoques, entre los cuales se encuentra el enfoque del Mercadeo Interno. Este enfoque un tanto innovador, puesto que es el mercadeo hacia adentro, busca orientar a la organización a la satisfacción de las necesidades del talento humano que la conforma, procurando con esto un clima organizacional propicio para el logro de los objetivos organizacionales (*Benítez*, [.http://erevistas.saber.ula.ve](http://erevistas.saber.ula.ve)).

En la práctica, algunas consideraciones del enfoque del mercado interno, resultan complejas, sin embargo, el éxito o fracaso de la aplicación del mismo en las organizaciones dependerá de si se concibe o no correctamente.

Ningún enfoque gerencial, es una solución mágica para los problemas que puedan presentarse en los procesos sociales creativos llevados a cabo en las organizaciones; no obstante, otorgarle la importancia que el talento humano merece, crea un clima organizacional favorable, o al menos existe menor interferencia de

conflictos laborales que retrasen el logro de los objetivos.

El mercado interno es una nueva herramienta con que cuentan los gerentes de hoy día, para facilitar las relaciones laborales y colaborar en la consecución de metas que permitan el logro de los objetivos de una organización.

4.3. Modelos Desarrollados para la Administración del Talento Humano en las Organizaciones

En la era del conocimiento, en la que se está aprendiendo a vivir, los cambios que ocurren en las empresas no solo son estructurales. Son, sobre todo, cambios culturales que transforman el papel de las personas que participan en ellas. Estos cambios no pueden pasar inadvertidos para la administración del talento humano, puesto que ocurren también en esta área, y provocan una profunda transformación en sus características.

Para que esa transformación sea plena y para que la administración del talento humano se ubique en la delantera y, es decir, una simple acompañante de las demás áreas de la organización, es imperativo que asuma una nueva estructura y desarrolle nuevas posturas, con el fin de dinamizar intensamente sus potenciales y contribuir al éxito de la organización.

4.3.1. Modelo Integrado de Innovación y Gestión del Talento Humano: Impacto del Contexto Externo

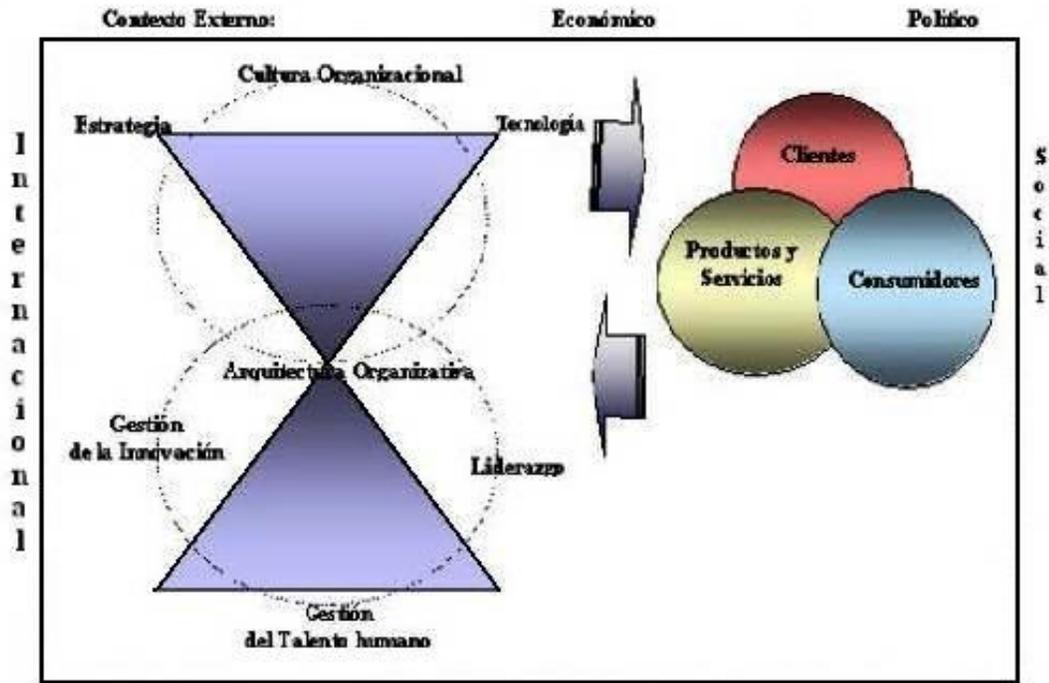
Las gestiones de la innovación, así como las organizaciones en general, públicas y privadas, ameritan un continuo análisis y seguimiento de las variables del contexto externo que le impactan. En este sentido, cabe destacar que la gente es la que hace la innovación y de allí que su gestión y dirección juegan un rol clave.

Los profesionales de las relaciones industriales y de recursos humanos, más que nunca, necesitan conocer la manera de llegar a entender y comprender la complejidad de lo que significa lo externo y su impacto; a tal fin se determinó el modelo integrador de la innovación y gestión del talento humano, ver figura 1; a partir del cual, se desarrollan todas sus dimensiones, incorporando los conceptos, enfoques y fuentes documentales (Lira, 2005). A continuación se esbozan, en forma resumida, las dimensiones del modelo, dando cuenta, de una manera general y orientadora, los nueve factores a considerar en el proceso de innovación:

- El contexto externo: En el cual se identifican las oportunidades para nuevas ideas, nuevos productos o servicios. En el contexto de un proceso corporativo de innovación es uno de los primeros elementos a considerar. Su estudio es clave para el impacto en la organización.
- La estrategia: Como la diana de actuación estratégica debe contener la innovación como norte, en virtud de los requerimientos de sus actores claves.
- La cultura organizacional: Que ofrezca las condiciones en un ambiente de trabajo que facilite la generación de ideas, confianza y aprendizaje es clave como suelo fértil para la creatividad e innovación.
- Tecnología organizativa: Tomando en cuenta la actividad de investigación y desarrollo, así como los subprocesos de la gestión del capital humano.
- Arquitectura organizacional e Innovación: Como la expresión de la estrategia y los procesos que mejor combinen los recursos y las competencias que aplaquen la innovación: estructura organizativa, esquema de control, planificación de carrera y la estructura de cargos.

- La gestión de la innovación: Desde su creación, almacenamiento, depresión y aplicación tanto en los productos y servicios como en el mejoramiento del proceso.
- El Liderazgo: Requerido para una organización basada en el aprendizaje.
- Gestión y dirección del talento humano: El cual hace referencia a la planificación, organización, dirección, coordinación y control del talento humano con las competencias que materialicen y den cuenta de la coherencia con los valores de creatividad e innovación y los procesos de negocios.
- La dinámica relacional entre las dimensiones mencionadas: Es un abrir y cerrar continuo de procesos desencadenantes que contribuyen a la innovación en las organizaciones. También, implica la interacción de la organización con los organismos e instituciones que conforman el sistema nacional de innovación del país, sus clientes, el estudio y la gestión de la inteligencia competitiva (mercado competitivo); los consumidores en general (innovación en *marketing*) y la información del ciclo de sus productos y servicios actuales (ya sea para mejorarlos o sustituirlos).A continuación su representación gráfica del modelo:

Figura N° 1: Modelo integrado de innovación y gestión del talento humano



Fuente: Lira (<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/emp/ingestion.htm>)

Una mirada a la dinámica del contexto externo en que se desenvuelven las organizaciones, hace referencia a la presencia básica de dos tendencias que parecieran dominar la vida económica, política, social y cultural. Estos son: la globalización y la aceleración. A partir de estas dos tendencias aparecen elementos que ejercen aún más presión e impacto en la fuerza laboral. Una mayor competitividad en el mercado por la captación de clientes, énfasis en la gerencia de los costos, en ajustarse y dirigir procesos de cambio, impacto de la tecnología de información en el trabajo y en las telecomunicaciones, en la gerencia de los conocimientos.

Esta acumulación de procesos y eventos del entorno que simultáneamente interactúan e impactan en las estrategias y operaciones de las organizaciones conlleva a considerar como requisito básico, identificarlos, asirlos, analizarlos, interpretarlos y

convertirlos en conocimiento que iluminen la toma de decisiones.

4.3.2. Gestión del Talento Humano

Los equipos de gestión del talento humano se ocupan de las asesorías internas para que al área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. Las funciones de la gestión del talento humano son (Chiavenato, 2009):

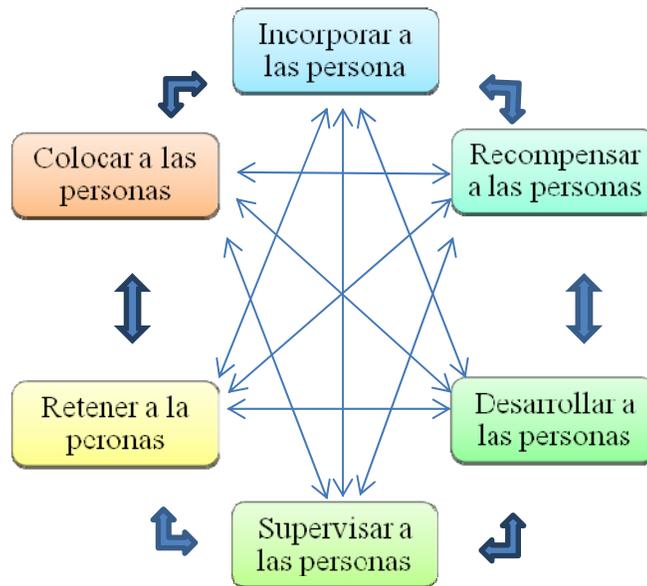
- **Incorporar a las personas:** Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que solo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ellas. El proceso de incorporación consiste en el reclutamiento y la selección de personas.
- **Colocación de personas:** Los procesos para colocar a las personas son complejos y refinados, porque se basan en modelos orgánicos, fundamentados en una visión sistemática y amplia. Siguen el modelo orgánico y son flexibles adaptables. Hacen hincapié en la eficiencia y exigen que las personas miren hacia las metas que deben alcanzar y los objetivos que deben cumplir para desempeñar, con cierta libertad de elección, sus actividades, con obediencia de las normas generales de la organización. Dentro de este proceso se encuentra a la orientar a las personas, diseño organización y diseño de puesto y evaluación de desempeño.
- **Recompensar a las personas:** Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motiva a los

trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Aquí, se encuentran las remuneraciones e incentivos y las prestaciones y servicios.

- **Desarrollo de persona:** Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de la capacitación. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. La organización debe brindar a sus empleados la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas, y conceptos para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Dentro de este proceso se encuentra la capacitación y desarrollo de las personas, programa de cambios y desarrollo de carreras y los programas de comunicación y consonancia.
- **Retener a las personas:** Desde el punto de vista de la administración de personas, la organización viable no es aquella que consigue captar y aplicar de forma conveniente sus talentos humanos, sino que también los mantiene satisfecho, a largo plazo, dentro de la organización. La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones entre las cuales sobresaltan los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. Todas las etapas de la gestión del talento humano están interrelacionadas entre sí, a pesar de ser un proceso una etapa depende de la de otras como se puede apreciar en la figura 2. En esta sección se encuentra la higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo y las relaciones con los sindicatos.
- **Supervisar a las personas:** Es seguir, acompañar orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. En

una cultura democrática y participativa el autocontrol y la autonomía de las personas sustituye el control externo para alcanzar metas y resultados. En la supervisión se encuentran los bancos de datos y los sistemas de información administrativa.

Figura N° 2: Modelo de gestión del talento humano



Fuente: Chiavenato (2009, Pág. xxi)

4.3.3. Gestión de Talento Humano por Competencias

Aplicar las competencias en la gestión del talento humano se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que las diferentes funciones que trabajan con la gente de la empresa, pueden coadyuvar a lograr tales resultados (Sagi-Vela, 2004).

Al efecto, los modelos de competencias se han fijado no solo en las

competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos sino que también han incluido la consideración de competencias más suaves asociadas con el comportamiento y las conductas. Desarrollar un estilo de gestión de talento humano que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias.

Las experiencias exitosas de gestión del talento humano por competencias suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos. Este marco se convierte en el referente para las diferentes acciones en el ciclo de trabajo de la gestión del talento humano.

No existe un modelo único de gestión del talento humano, existen diferentes aproximaciones y modelos que, a su vez, nacen de las expectativas, objetivos y motivaciones particulares de las empresas. Además, no todas las empresas usan los modelos de gestión en la misma manera (Sagi-Vela, 2004). La gestión del talento humano por competencias parte del desarrollo de un marco referencial o modelo de competencias. En esta instancia se entienden las competencias como la oportunidad de establecer un lenguaje común para describir la efectividad de la organización. El lenguaje común permite asegurar que cualquier persona independientemente del área o nivel donde se encuentre, tiene una percepción y un entendimiento claro y compartido sobre lo que se espera de su aporte.

Según Sagi-Vela (2004), los pasos que generalmente se siguen en el establecimiento del modelo son:

- Considerar los objetivos estratégicos de la empresa.
- Analizar la capacidad de la organización y de sus recursos.

- Estudio de la viabilidad económico financiera del modelo.
- Concebir y adoptar los principios y estructura de la gestión de talento humano.
- Elaborar su modelo de competencias.
- Aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de la gestión del talento humano.

Un punto sensible en el establecimiento del modelo de competencias radica justamente en la identificación y definición de las mismas. Al efecto, las empresas disponen de un abanico de posibilidades, existen desde las metodologías que facilitan la participación de los trabajadores en la identificación de las competencias; hasta aquellas que ofrecen verdaderos catálogos a elección de las directivas empresariales. Algunos incluso defienden la idea del protagonismo único de la dirección en la definición de las competencias para la gestión del talento humano, dentro del modelo de gestión por competencia se encuentran el modelo del iceberg de Spencer y Spencer y el modelo de .de desarrollo del talento humano basado en competencias de Martha Alles.

4.3.3.1. Modelo de Gestión por Competencia de Spencer y Spencer: Modelo del Iceberg y Competencias Centrales y la Superficie.

Spencer y Spencer (1993:9) considera la competencia como "una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con referencia a criterios eficaces y/o un rendimiento superior en un trabajo o situación". Se identificaron cinco tipos de características de la competencia que consta de

motivos, rasgos, auto-concepto, conocimiento y habilidad.

- Los motivos son las cosas que una persona siempre piensa o quiere que estimulan la acción. Los motivos de la unidad, directo y selecciona el comportamiento hacia ciertas acciones o metas y alejados de los demás.
- Los rasgos son las características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- La autoestima es la actitud de una persona, los valores, o la propia imagen.
- El conocimiento es la información que una persona tiene en las áreas de contenido específico.
- La habilidad es la capacidad de realizar una determinada tarea física o mental.

Competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser visibles y relativamente características de la superficie de la gente, mientras que las competencias auto-concepto, rasgo, y el motivo eran más ocultos, más profundos y fundamentales de la personalidad como se puede apreciar en la figura N° 3. Conocimiento superficial y las competencias de habilidad son relativamente fáciles de desarrollar, y la capacitación fue la manera más costo-eficaces para conseguir las habilidades de los empleados (Spencer y Spencer, 1993).

Figura N° 3: Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer

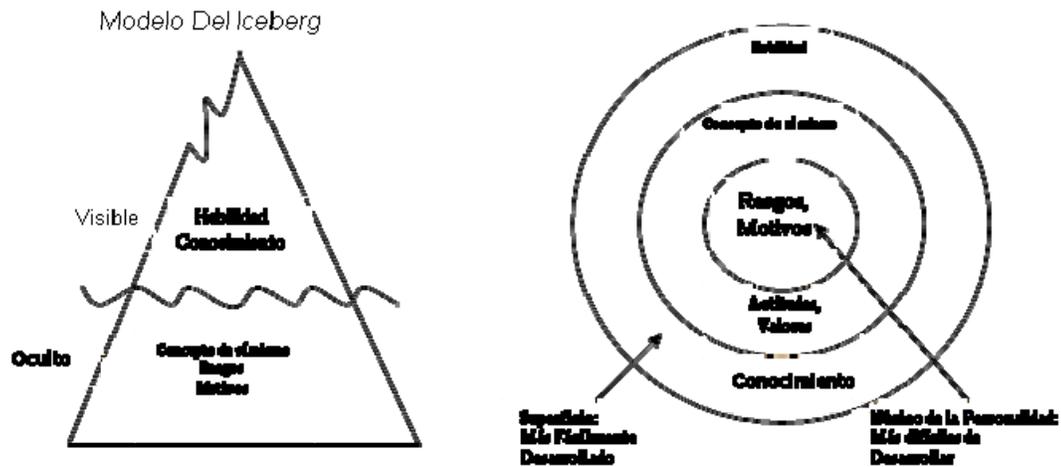


Figure: Spencer and Spencer (1993, pág. 11)

En otras palabras, las competencias visibles como el conocimiento y las habilidades pueden ser las competencias técnicas que requiere el trabajo, mientras que las competencias ocultas como la auto-concepto de los rasgos, y el motivo son las competencias conductuales que impulsan el desempeño de un individuo en el trabajo.

4.3.3.2. Modelo de desarrollo del talento humano basado en competencias de Martha Alles

El término competencia hace referencia a características de la personalidad, devenidas comportamiento que, en general, un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los

colaboradores dentro de la organización. Una misma competencia como el liderazgo, puede ser requerida por jóvenes profesionales y, al mismo tiempo, por los máximos ejecutivos, pero tienen diferentes importancias entre ambos niveles.

Para la implementación del modelo de competencias existen diversos caminos, algunos dejados de lado al ser superados por las nuevas tendencias. Se parte de la definición de la estrategia que cada organización posea, en su misión y visión y todo el material disponible a la estrategia. Este punto de partida puede darse a partir de la información ya disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos para asegurar que se trabaja en función de información actualizada.

Una pequeña reseña de cómo se hace la gestión por competencias en los distintos procesos o funciones de recursos humanos. Para seleccionar o evaluar por competencias necesariamente deben definirse primero las competencias (Spencer y Spencer, 1993).

- Análisis y descripción de puestos: Cuando una empresa desea implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que debe destacar – una vez definidas las competencias – es el de descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que, a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.
- Selección: para seleccionar por competencias lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir requerirá conocimientos y competencias que permitan observar comportamientos. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos (conocimientos y competencias), ya que, el conjunto conforma el perfil requerido.

- Planes de carrera y sucesión: Los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar. Para los planes de sucesión, las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promover en el futuro.
- Capacitación y entrenamiento: Para implementar el programa de capacitación y entrenamiento en competencias, además de definir las competencias requeridas será necesario evaluar la del personal. Si no se sabe que competencias tiene el personal, cuáles no, y en qué nivel se presentan, no será posible desarrollarlas.
- Desarrollo de personas: Si una empresa tiene descripción de puesto por competencias, planes de carreras con relación a ellos, y evaluación de desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus talentos en línea con las competencias de la organización, y de ese modo alcanzar su misión y visión.
- Evaluación de desempeño: Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar.
- Compensaciones: Se considera que este módulo de gestión por competencias es de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se consideraran para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

- Plan de jóvenes profesionales: si trabajar por competencias es importante en todos los procesos de recursos humanos, es vital cuando se implementan programas de jóvenes profesionales. Estos jóvenes deberán tener las competencias que la empresa elija para su futuro como organización, si de ellos se desea que surjan sus próximos conductores. En la figura N° 3 se muestra gráficamente el modelo de gestión por competencias:

Figura N° 4: Modelo de desarrollo del talento humano basado en competencias



Fuente: Alles, (2006). Pág.

Las acciones de las personas están siempre basadas en parte en sus suposiciones básicas, y es por eso que es tan importante desarrollar una filosofía general para la administración del talento humano. Los factores que influyen en la filosofía propia de la administración del talento humano incluyen las experiencias pasadas, la educación y los antecedentes: la filosofía de la alta administración, las suposiciones básicas que se tengan sobre las personas y la necesidad de motivar a los subordinados y mejorar el desempeño y la productividad en el trabajo.

4.4. Planteamientos Estratégicos Desarrollados para la Administración del Talento Humano en las Organizaciones

Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente del talento humano es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. Es el talento humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano, el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial (Castro, 2006). El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

Los cambios más significativos de la administración del talento humano en los últimos cincuenta años fueron: el paso de la fuerza física a la especialización del conocimiento, del autoritarismo a la participación, las transformaciones de los sistemas políticos y de gobierno, el cambio global, el trabajo en equipo, el compromiso y la responsabilidad social y ecológica. Las transformaciones que se llevan a cabo en las organizaciones en busca del éxito a partir de nuevas filosofías con nuevos enfoques y que se conforman a partir de nuevos grupos humanos, renovados, con conocimientos actualizados y cuyo aprendizaje es permanente. Además la cultura empresarial varía y sufre modificaciones y cambios sustanciales

tanto en su cultura como en su comportamiento organizacional. Para conseguir estos cambios, muestra que es también indispensable la presencia de líderes con nuevos estilos y enfoques de dirección, que con su orientación puedan alcanzar efectividad en las personas y de la empresa bajo una perspectiva integral y que también obtengan una alta productividad en la organización. Por último, con el fin de que las empresas retengan a sus mejores empleados/as indica algunas recomendaciones a tener en cuenta, tales como lograr su integración, desarrollo, compromiso y satisfacción.

4.4.1. Planteamientos Estratégicos para la Retención del Talento Humano

Los trabajadores adquieren conocimiento y experiencia en la labor que realizan, poco a poco se vuelven más diestros y agilizan los procesos organizacionales, mientras más especializada o vital para la empresa sea la función que realizan son más imprescindibles y, por lo tanto, se debe preservar y aprovechar ese potencial en beneficio de la organización.

Basado en la experiencia empresarial se detallan algunas acciones estratégicas para retener a ese talento humano tan necesario para el éxito de su organización:

- Descubra el potencial de cada uno de sus colaboradores: Escúchelos y dialogue con ellos, utilice la observación directa, erradique los prejuicios respecto a su personal. Aprecie la experiencia y los aportes que traen consigo.
- Aplique *Empowerment*: Sepa delegar funciones de manera efectiva, es decir, genere confianza en sus trabajadores para ejecutar las tareas asignadas y entrénelos para que las optimicen. Si no cuentan con las herramientas suficientes, la sola motivación no es efectiva para el logro de los resultados esperados.

- Incentive las expectativas de sus colaboradores: Propiciando en ellos nuevas metas, proyectos y funciones que eviten la monotonía en el trabajo.
- Mejore la convivencia laboral: Esto se refiere a mantener un clima organizacional positivo, en el que se maximicen las potencialidades de los colaboradores evitando conflictos y rivalidades de diversa índole en la empresa.
- Trabaje en el tipo de liderazgo que ejerce frente a su personal: Si bien es cierto que las relaciones humanas son importantes para generar un ambiente de trabajo adecuado en las organizaciones habrá situaciones que ameriten exigencias, disciplina y aplicación de normas necesarias para lograr las metas organizacionales.
- Optimice la interacción de su trabajador con la labor que realiza: Facilítele las herramientas que requiere para mejorar su trabajo, proporciónale ambientes adecuados, en los cuales se sienta seguro y motivado para efectuar sus actividades.
- Reconozca los logros de sus colaboradores: Premie el éxito alcanzado en los resultados programados y sepa cómo corregir los errores inteligentemente, es decir, ser justo y utilizar los modos adecuados para referirse a ellos en los éxitos y fracasos.
- Transmita la visión de su empresa a sus colaboradores: De tal forma que, ellos se proyecten en el tiempo como usted y se sientan partícipes de su crecimiento económico y organizacional.
- Mantenga el sentido del humor a pesar de las presiones y efectos de productividad: Esto aliviará la tensión y fortalecerá los lazos de amistad y trabajo en equipo que

tanto se necesita en este tiempo de intensa competencia comercial y profesional.

- Supere las barreras de la comunicación que se puedan presentar en las diversas áreas con las que cuenta la empresa: Proponga reuniones de confraternidad en las cuales se realicen actividades de integración como encuentros deportivos, paseos campestres, festivales, entre otros.
- Siempre esté dispuesto a escuchar opiniones y sugerencias de sus trabajadores y de ser el caso aplique sus propuestas: Es una buena oportunidad para fidelizarlos y que sientan que contribuyen de manera extraordinaria al éxito de su empresa.
- Detecte los malos elementos en su grupo humano: Pueden contaminar el esfuerzo que estén haciendo para fortalecer su organización, de hallarlos provoque un cambio de actitud en ellos antes de tomar la decisión de separarlos de la empresa.
- Planifique salarios acordes y atractivos en función del mercado laboral: La actividad a realizar y sus posibilidades presupuestales, que la compensación económica cubra sus necesidades y expectativas. Cumpla todo lo que prometa.
- Incluya a Dios en sus diálogos con su personal: Sea ejemplo de valores y principios si es que deseamos crecer como seres humanos. Involucre a sus familias, que ellos también se sientan parte de la empresa.
- Evite el ego empresarial: Hágalos sentir verdaderamente importantes para su empresa. Según Maslow (1997), no sólo mencione frases como: “Siéntanse orgullosos de trabajar en la empresa” o “Son muy afortunados de trabajar en la empresa”, sino más bien “En la empresa nos sentimos orgullosos de que trabajen con nosotros” o “En la empresa nos sentimos afortunados de trabajar con ustedes”.

- Capacítelos constantemente de acuerdo a sus necesidades operativas, motivacionales y de trabajo en equipo: La clave del éxito en este caso es la lógica, secuencia y seguimiento de los temas facilitados a su personal.

El éxito depende del personal a cargo de las actividades en su organización, trabajar con personas de diversas especialidades, motivaciones y capacidades no es fácil; así que se debe estar atentos para detectar aquellos colaboradores que optimicen los objetivos organizacionales y así poder retenerlos de manera efectiva aplicando diversas estrategias.

4.4.2. Planteamientos Estratégicos Generadores de Valores en el Talento Humano

La adopción de los valores debe ser la consecuencia de un proceso de estudio, análisis, discusión y concertación alrededor de los mismos, procesos en los que conviene que participen todos los niveles de las organizaciones. Para su adopción organizacional, se recomiendan, en general, las siguientes acciones estratégicas:

- Liderazgo del buen ejemplo de directivos y jefes de las organizaciones en el proceso de desarrollo de valores.
- Integrar a los eventos de inducción y re-inducción, reflexiones, dinámicas o talleres orientados a dar a conocer y precisar la misión de la organización como su bien interno supremo y cuyo cumplimiento le significa ésta legitimidad.
- Diagnosticar mediante mecanismos validados las principales fortalezas y carencias axiológicas que afectan positiva o negativamente las organizaciones al talento humano, de manera que se puedan implementar las estrategias adecuadas para el fortalecimiento de los valores.

- Participar en la construcción de los códigos de valores es indispensables para el talento humano, a partir de procesos colectivos de reflexión, estudio y compromiso.
- Realizar jornadas periódicas de reflexión y retroalimentación orientadas a concientizar sobre la importancia de aplicar en los quehaceres diarios los valores seleccionados por sus respectivas organizaciones.
- Aplicar periódicamente metodologías para la identificación de los riesgos en las diferentes áreas, de manera que la alta gerencia, como responsable suprema del control interno, pueda tomar oportunamente las medidas que se requieran para evitarla.
- Idear y fortalecer mecanismos que permitan el desarrollo del auto-control en todas sus actuaciones.

4.4.3. Planteamientos Estratégicos para la Selección del Talento Humano

Los procesos de selección deberán estar orientados a la búsqueda, identificación, vinculación y ubicación de los candidatos más idóneos, desde el punto de vista técnico y humano, para proveer los cargos vacantes.

La búsqueda de excelentes talentos debe ser el principal propósito de los procesos de selección. Esta excelencia del talento humano debe caracterizarse por su calidad, sus competencias técnicas, su compromiso y capacidad. Para la selección del talento humano se recomienda:

- Describir adecuadamente los puestos de trabajo, con el objeto de identificar las

aptitudes, habilidades, conocimientos, experiencia y competencias específicas que deberán tener los aspirantes a desempeñarlos.

- Divulgar, si es posible, con suficiente anticipación la existencia de vacantes, su número y naturaleza, así como las fechas y demás condiciones para su provisión.
- Para una auténtica identificación de los aspirantes, se recomienda que los responsables del proceso de selección apliquen e interpreten pruebas válidas y confiables, de manera que permitan conocer con objetividad el grado en que los candidatos son competentes para el desempeño exitoso de los cargos a los que se vinculen.
- A través del estudio cuidadoso de los antecedentes de los aspirantes a un cargo determinado y de entrevistas técnicamente preparadas, obtener información válida sobre los aprendizajes hechos, sus valores y sus calidades humanas.
- Realizar, a través del jefe inmediato del nuevo talento, acciones que acompañen y evalúen la superación exitosa del período de prueba.

4.4.4. Planteamientos Estratégicos para la Formación y Capacitación del Talento Humano

El conocimiento, entendido como saber y, sobre todo, como saber hacer, constituye una de las principales fuentes de efectividad organizacional y de desarrollo personal. En consecuencia, la capacitación debe ser una de las principales estrategias para garantizar la competitividad de las organizaciones, teniéndose muy presente que el aprendizaje sólo se convierte en competencia, cuando el talento sea capaz de transferir dicho aprendizaje para enfrentar y resolver situaciones nuevas y de agregar

valor a los procesos en los cuales interviene. Para la formación y capacitación del talento humano se sugiere las siguientes acciones estratégicas:

- Planear y programar los eventos de formación y capacitación.
- Impartir la capacitación y formación de todos los niveles con un doble propósito: su desempeño eficiente y eficaz en el cargo y su desarrollo y promociones futuras.
- Realizar diagnósticos participativos de las competencias requeridas para el desempeño del cargo, en las que se integren lo cognoscitivo, lo operativo y lo actitudinal. La realización de los eventos de capacitación deberán comprender, igualmente, estos tres aspectos.
- Registrar en una base de datos y en forma detallada las competencias adquiridas por los talentos como consecuencia de los eventos de capacitación programados por las organizaciones, de manera que éstas tengan un conocimiento claro de cuál es el capital intelectual que está su disposición.
- Evaluar la capacitación por la posibilidad de transferencia de los aprendizajes a situaciones reales del trabajo.
- Propiciar la capacitación grupal, pero con atención individualizada, de manera que a cada persona se le respete el derecho de hacer sus progresos, de acuerdo con su propio ritmo de aprendizaje
- Aprovechar decididamente las ventajas de la informática y el potencial que se abre con un nuevo papel que pueden jugar los instructores, al pasar de agentes de enseñanza a animadores de procesos de aprendizaje en el trabajo, de acuerdo con

las condiciones flexibles y más exigentes de las organizaciones de hoy.

- Fortalecer en todos los talentos la actitud de aprendizaje de sus propias experiencias dentro de la organización como una forma de crear conocimiento.

4.4.5. Planteamientos Estratégicos para la Evaluación del Talento Humano

La evaluación del talento humano deber ser una herramienta que le permita a la administración gerencial medir el desempeño hacia la eficiencia, es decir, hacia un desempeño con resultados, e identificar las debilidades, sus capacidades y habilidades, sus motivaciones y necesidades, sus valores y actitudes. Para que la evaluación del desempeño sea efectiva se recomiendan, entre otras, las siguientes acciones estratégicas:

- Tener un conocimiento adecuado, por parte de evaluadores de los planes, de la misión y visión de la organización, ya que, el desempeño debe estar orientado a su cumplimiento.
- Concertar los objetivos laborales conciliando las prioridades de las áreas donde están ubicados, con sus competencias, capacidades fortalezas personales.
- Realizar seguimientos periódicos al desempeño, de manera que oportunamente se puedan dar las orientaciones pertinentes para lograr la calidad de los resultados esperados y cumplir los plazos acordados.
- Realizar evaluaciones formativas, de manera que los evaluados conozcan sus fortalezas y debilidades y refuercen las actitudes del autocontrol y dela autoevaluación.

- Velar por que después de los procesos de evaluación se deriven consecuencias positivas reales tanto para la organización como para los evaluados. Estas consecuencias deberán darse, principalmente, en términos de estrategias para corregir los desaciertos, así como de estímulos e incentivos frente a los aciertos.

4.5. Experiencias que dan Cuenta de las Prácticas en la Administración de Talento Humano

Existen algunas organizaciones que han alcanzado grandes niveles de productividad y eficiencia al poner en práctica la administración del talento humano, dentro de estas organizaciones podemos encontrar a Google Inc., Facebook, Everis, PepsiCo Inc., Ernst & Young y Dupont Venezuela.

- Experiencias de *Googleinc.* Cuando se cultiva el talento humano se logra un mayor compromiso de los trabajadores con la organización y se mejora su contribución con el desarrollo de la misma. *Google* es una de las empresas que triunfa en el mundo en este aspecto, pues ha entendido que la motivación de los empleados es clave para mejorar los niveles de productividad.

La mejora en los distintos procesos de las organizaciones no sólo se logra a través de estrategias enfocadas al desarrollo tecnológico, pues también es necesario contar con un personal competitivo, creativo y eficiente. Pero ello, sólo se da en la medida en que se le reconozca su labor. La motivación de los empleados ha sido la estrategia fundamental de *google*, la cual es una de las organizaciones más importantes y rentables en el mundo. Iniciativas como ésta han permitido al motor de búsqueda Google, convertirse en uno de los más utilizados, logrando desplazar a *Yahoo*, *Aol*, entre otros. A continuación se mencionan algunas acciones de *Google* con relación al tratamiento de su personal:

- En *Google*, la multiplicidad de servicios que se ofrecen se han logrado gracias al trabajo en equipo y la implementación de un programa que promueve la igualdad entre todos los empleados de la planta, sin interesar sus rangos. Tanto los altos ejecutivos como los operarios están al mismo nivel y mantienen una comunicación horizontal.
- La organización ha logrado involucrar a todos los empleados en la misión y visión organizacional, dos herramientas claves que direccionan el quehacer de las empresas. Allí se hace partícipe a los trabajadores de las decisiones financieras de la empresa.
- Cuando se realizan proyectos especiales se permite a los empleados opinar sobre los mismos, manejando un alto grado de confidencialidad.
- Los gerentes o altos ejecutivos pueden tomarse un día para estar con los empleados en una actividad diferente a la laboral.
- La alimentación de los empleados es esencial para *google*, por ello la empresa se encarga de ésta. Sus almuerzos consisten en platos especiales de comida orgánica.
- Cada día los empleados disponen de dos horas para dedicarse a los proyectos que ellos quieran, tiempo durante el cual podrán realizar algún desarrollo que luego podrá ser comprado por *Google*. En una compañía el personal debe tener la libertad de trabajar el 20% del tiempo en otras cosas que son de su interés y que podrían aportarle a la empresa, pues es así como se logran innovaciones que benefician a la organización (www.google.es).

Con lo anterior se ha creado dentro de *google* un sentido de pertenencia, de lealtad, que tiene como base un proceso de apertura sobre la información entre los empleados y directivos. Además, se está desarrollando una personal cada vez más calificado y con un mejor desempeño.

- Experiencias de *Facebook*, ofrece un montón de grandes beneficios y prebendas para asegurarse de que su vida es tan satisfactoria como su trabajo.

En la salud para hacer la vida más fácil, *Facebook* paga el 100% de las primas de beneficios para empleados y el 50% de las primas dependen de los Estados Unidos. Esto incluye gastos médicos, dentales, de visión, seguro de vida e incapacidad. También, ofrece un 50% de reembolso de la mayoría de las tasas mensuales de gimnasio. Se cumple con las regulaciones locales en todos los lugares fuera de Estados Unidos.

Con relación a la alimentación, esta puede ser la ventaja más impresionante. *Facebook* ofrece *microkitchens* y un montón de bocadillos saludables, libres en casi todos sus lugares más importantes del mundo. En la sede de Palo Alto, también ofrecen desayuno, almuerzo y cena en el Café. Ya sea que busque saludables ensaladas, cocina del mundo abundante de países como Belice y la India, o simplemente un par de rebanadas de pizza, Josef Chef y su equipo de genios culinarios que esto ocurra todos los días.

Para las familia y padres *Facebook* ofrece a todos los elegibles de tiempo completo, empleados de los estados unidos hasta cuatro meses de permiso paternal remunerado para asistir al nacimiento o la colocación adoptiva de su hijo. Mientras que un empleado está en licencia de paternidad remunerada, *Facebook* seguirá sus beneficios de salud, la concesión de acciones, miembro de la gimnasia y el lazo

morado como si se hubiera seguido trabajando a tiempo completo. *Facebook* también proporcionará 4000 \$ en efectivo al bebé a todos los nuevos padres con custodia que son empleados a tiempo completo en EE.UU. en el momento del nacimiento o la adopción (<http://www.facebook.com>).

En materia de ahorro y jubilación se usa *NetBenefits* fidelidad para gestionar los planes de jubilación. Deducción de nómina automática permite a los empleados contribuir EE.UU. entre el 1% y el 75% de sus elegibles a pagar hasta el límite anual en dólares del IRS. También ofrecemos fidelidad *BrokerageLink* y una cuenta de corretaje auto-dirigida a dar mayores opciones de inversión (<http://www.facebook.com>).

- Experiencia de *Everis*, es una consultora multinacional que ofrece soluciones de negocio, estrategia y desarrollo, mantenimiento de aplicaciones tecnológicas *youtsourcing*. La consultora cubre los sectores de telecomunicaciones, entidades financieras, industria, banca, seguros, Administraciones Públicas, media y sanidad. En la actualidad, *Everis* opera en varios países de Europa, Estados Unidos y Latinoamérica y cuenta con más de 9.000 profesionales (<http://www.everis.com>).

Everis ofrece un futuro profesional sin límites. En ella se encuentran distintas alternativas de carreras que les permitirán a las personas orientar el desarrollo en base a los intereses y motivaciones personales y profesionales. De esta forma, se adapta la carrera a las necesidades y expectativas.

Así mismo, *Everis* ofrece ambiente, compañeros, expertos, retos, crecimiento. Todos los ingredientes necesarios para hacer del día a día en *Everis* algo interesante, algo diferente.

Si se tiene alguna duda sobre cómo orientar la carrera, se puede contar con el mentor, una persona con más experiencia que asesora, apoya y guía en el desarrollo personal y profesional. Además otras cosas que suman en la carrera en *Everis*:

- Un interesante paquete de beneficios adaptado a cada país y oferta.
- *Everislife*: Las personas son muy importantes para el grupo *Everis*. Y por eso, ayudarte a encontrar el equilibrio entre vida personal y profesional es de máximo interés para la empresa. La manera de lograr que puedas aprovechar todo el potencial profesional es que la vida y proyectos personales encuentren sitio en *Everis*.
- *Evericlubes*: Dentro de *Everis* hay clubes que reúnen a personas con intereses y actividades afines. Fanáticos de las motos, del fútbol, de videojuego. Todos tienen un sitio donde disfrutar y proponer actividades.
- Se fomenta el espíritu emprendedor: Cualquier idea nueva, creativa, puede ser comunicada y puesta en marcha, gracias a las iniciativas creadas por el área de *iniciativas*. Los empleados pueden dar desde soluciones que aporten valor a un proyecto hasta ideas que generen su propia empresa.

Aprender es el primer paso que ayuda a lograr grandes éxitos. Se quiere que encuentres en *Everis* una plataforma de aprendizaje continuo que te permita progresar en tu carrera profesional, siendo esta una palanca clave en el desarrollo de nuestros empleados.

La universidad corporativa contiene un amplio catálogo de actividades formativas presenciales y *online*, agrupadas en áreas: Comercial, Dirección y

Liderazgo, Productividad, Tecnología, Habilidades y Formación en idiomas. Los cursos se adaptan para cada carrera y perfil profesional. Para aportar un valor académico real a la formación se ha lanzado un programa de titulaciones de postgrado en colaboración con la Universidad de La Salle, para la obtención de *Masters* en Finanzas, Telecomunicaciones y Sistemas de la Información.

- Experiencias de *PepsiCo Inc.* es un líder mundial en bocadillos convenientes, alimentos y bebidas con más de 285.000 empleados. Es una promesa de invertir en sus empleados para ayudarles a tener éxito y desarrollar las habilidades necesarias para impulsar el crecimiento de la compañía, mientras que la creación de oportunidades de empleo en las comunidades a las que sirve (<http://www.pepsico.com/>).

Como *PepsiCo* continúa su camino de crecimiento sostenible, hay que seguir para contratar, retener y desarrollar a su banco de liderazgo y una fuerza laboral altamente capacitada y diversa. Después de todo, los asociados son la mayor fortaleza de esta organización. Se tiene una base de talentos extraordinarios en la organización global, en las instalaciones de fabricación, la organización de ventas y distribución, los grupos de marketing, el personal y las funciones de los gerentes generales.

A medida que se expande el negocio, se está poniendo mayor enfoque en asegurar que mantenemos un ambiente de integración y en el desarrollo de las carreras de los asociados, todo con el objetivo de continuar con el talento de liderazgo, las capacidades y experiencia necesarias para hacer crecer nuestro negocio y en el futuro.

- Cultura: Habilitar a su gente para prosperar, proporcionando un lugar de trabajo

de apoyo y empoderamiento. Para ello:

1. Se garantiza un alto nivel de participación de los asociados y la satisfacción en comparación con otras compañías.
 2. Se fomenta la diversidad y la inclusión mediante el desarrollo de una fuerza laboral que refleje las comunidades locales.
 3. Se anima a los socios a llevar vidas más saludables, ofreciendo programas de trabajo de bienestar a nivel mundial.
 4. Se garantiza un entorno laboral seguro de continuar reduciendo la pérdida en las tasas de lesiones mientras se esfuerza por mejorar la salud ocupacional y otros parámetros de seguridad a través de mejores prácticas.
 5. Se apoya el cumplimiento ético y legal a través de la capacitación anual en el código de conducta, que describe el compromiso inquebrantable de *PepsiCo* con la política de derechos humanos, incluyendo el tratamiento de todos los asociados con dignidad y respeto.
- Carrera: Proporcionar oportunidades para fortalecer las habilidades de nuestros empleados y las capacidades para impulsar el crecimiento sostenible.
1. Ser universalmente reconocido a través de los primeros lugares como una de las mejores empresas del mundo para el desarrollo del liderazgo.
 2. Crear un ambiente de trabajo en el que los asociados conocer sus habilidades, talentos e intereses puedan desarrollar plenamente.

3. Capacitación a los asociados de la línea del frente a la alta dirección, con el fin de garantizar los asociados tienen los conocimientos y habilidades necesarias para alcanzar los objetivos de rendimiento.
- Experiencia de *Ernst & Young*, les apasiona ayudar a su gente a alcanzar su potencial. Cuando la gente alcanza su mejor momento, podemos ayudar a nuestros clientes a alcanzar su mejor también.

Se ha desarrollado una cultura basada en el respeto mutuo y trabajo en equipo que promueve la responsabilidad personal y la iniciativa en todos los niveles. Los 144.000 empleados en 140 países comparten los valores y el compromiso con la calidad. Juntos, se esfuerzan para hacer una diferencia entre sí.

Ayudan a la gente a tener éxito profesional a través del marco global de desarrollo de la carrera - proporcionándoles experiencias desafiantes y gratificantes, el aprendizaje y en curso de entrenamiento que necesitan para ayudarles a crecer y ampliar sus aspiraciones.

Apoya a las personas que deseen aplicar sus conocimientos y experiencias en los nuevos entornos. Si se trata de un trabajo en una línea de servicio nueva, oficina o de un país que aspiran a trabajar, que ayude a que la gente coincida con sus objetivos a las necesidades de los clientes en todo el mundo.

La gente con talento y motivación hace a *Ernst & Young* un gran lugar para trabajar. Ellos ayudan a cumplir las promesas a los clientes. La organización está comprometida a atraer, retener, y ayudarles a ser lo mejor que puede ser - ahora y en el futuro.

- Experiencia de *DuPont Performance Coatings* Venezuela. Las razones del éxito de esta empresa: son los empleados. En *DuPont*, los activos más valiosos son los empleados. Su compromiso con la excelencia, la innovación y hacer del mundo un lugar mejor y más segura es una razón clave del éxito.

DuPont es afortunado de tener tanta gente talentosa con diferentes antecedentes, intereses y habilidades que se unen para hacer *DuPont* una empresa sólida y próspera. Juntos, pueden desarrollar las tecnologías, productos y ofertas en el futuro.

DuPont es un lugar donde el trabajo en equipo es esencial. Sin embargo, los empleados también deben mantener la libertad de trabajar por su cuenta, ser creativos y tomar sus propias decisiones. Y, sobre todo, crecer tanto personal como profesionalmente.

Desde hace más de 200 años, los valores fundamentales de *DuPont* son el compromiso con la seguridad, la salud y el medio ambiente, altos estándares éticos y respeto por las personas han sido la piedra angular de lo que es y lo que representa. También, se dedican a trabajar con clientes para desarrollar productos y servicios que satisfagan sus necesidades y anticiparse (www2.dupont.com).

De manera general se puede observar que, aquellas organizaciones que administran, motivan el talento humano, son aquellas que logran alcanzar un pleno desarrollo en sus actividades con un gran índice de productividad y sostenibilidad en el mercado.

CONCLUSIÓN

Para lograr el perfeccionamiento profesional, la formación es el mecanismo clave en cualquier organización, en el sentido de que, pueda contar con personas más eficientes y eficaces, porque se supone que la formación es el elemento indispensable, que dota al ser humano de valores, habilidades, destrezas, para el desenvolvimiento en la vida y, por ende, en su desempeño de sus funciones inherentes a su profesión.

Para el desarrollo del talento humano, no sólo se debe considerar el aspecto técnico, sino también el desarrollo personal en el aspecto de la conciencia y la voluntad de manera tal que beneficien a la organización, en su estructura global. Asimismo, se debe promover equilibrio entre la vida y el trabajo, en función de que la persona, también desarrolle sus capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos, tanto en el lugar de trabajo, como en su vida personal, familiar, y comunitaria. Por consiguiente una vez finalizada esta investigación referida a la visión estratégica en la administración de talento humano en las organizaciones, se plantean las siguientes conclusiones:

- El tratamiento del hombre en las organizaciones ha variado con el transcurrir del tiempo, en principios se llamó personal, hasta llegar a nuestros tiempos y escucharse el término “talento humano”.
- Existen estrategias para cada una de las etapas de la administración del talento humano, cada una diseñada para garantizar el mejor aprovechamiento y desarrollo de los talentos individuales de las personas y mediante ellos lograr alcanzar los objetivos de las organizaciones.
- Se han desarrollado varios modelos de administración de talento humano, unos

basados en las competencias, en la innovación y otros con énfasis en las características personales, pero todos con el propósito de colocar a las personas en una posición estratégica como pilares fundamentales en la administración.

- Basados en las experiencias de organizaciones como Google, Facebook, Dupont, Ernst and Young y PepsiCo, se puede decir, que la administración del talento humano juega un papel protagónico y estratégico en la administración, ya que, es el motor que impulsa al logro de los objetivos.
- Desde el punto de vista de la teoría de recursos y capacidades, las personas son la base fundamental, real para la creación de capacidades dinámicas, dentro de las organizaciones. Sin duda alguna, que para una eficiente gestión de personas, es fundamental establecer con eficacia las estrategias que llevan a las organizaciones al éxito.
- El talento humano, aparte de residir de forma individual, se manifiesta también en los equipos de trabajo; esta tipología se conoce como talento organizativo. La taxonomía del talento, se puede considerar de dos formas: individual y organizativo. Sin embargo, cada organización necesita un tipo de talento; en función de sus intereses y necesidades, que como consecuencia, requiere de estrategias distintas. Éste, a su vez, puede revelarse en múltiples formas o de categorías: directivo, comercial, técnico, operativo, profesional e indistintamente. Es preciso señalar que, cada uno necesita distintos procedimientos, según las distintas formas y/o capacidades del talento.
- La participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo.

- La administración del talento humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso solo la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que la gente este, debido a la globalización, en la constante de un mundo competitivo.
- El administrador del talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.
- El talento humano se ha convertido en la clave para el éxito organizacional, ya que sin él, sería prácticamente imposible innovar y enfrentar las exigencias actuales y futuras del entorno, gestionarlo es el reto principal que tienen que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones y siempre pensar que las propuestas metodológicas que se utilicen deben implementarse en su totalidad para lograr la sinergia funcional del proceso. Una vez logrado éstos, lo que resta es dirigir el talento hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtendrán los resultados deseados.
- La gerencia ha de motivar constantemente al personal para involucrarlos directamente en las acciones que se realizan en la organización, y esto sólo se logra cediendo poder de decidir, que normativamente corresponde a la gerencia, lo cual brinda la posibilidad que el personal se sienta identificado con sus funciones y se convierta en fuente de ventaja competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

Textos.

Aguirre, Fermín y Serna, John. 2007. **El nuevo sistema de información de marketing**. ESCI ediciones. España.

Alles, Martha. 2006 (a). **Desarrollo del talento humano basado en competencias**. Argentina.

Alles, Martha. 2006 (b). **Selección por competencia**. Granica. Argentina.

Alcalá, Ángel. 2009. **Dirección de personas**. Díaz de santos. España.

Arias, Fidias. 2006. **El proyecto de investigación**. Editorial Episteme. Venezuela.

Álvarez, Raquel. 1991. **La historia natural en los siglos XVI y XVII**. Ediciones AKAL. España.

Arjona, Miguel. 1999. **Dirección estratégica**. Díaz de Santos S.A. España

Bernal, Cesar. 2006. **Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales**. Pearson Educación. México.

Blanchard, Ken. 1996. **Empowerment**. Editorial norma. Colombia.

Cárdenas, Jorge. 2000. **Gerencia para el futuro**. Grupo editorial norma. Colombia.

- Cardona, Carlos. 2002. **Fundamentos de administración**. ECOE ediciones. Colombia.
- Castro, Armando. 2006. **Gestión del talento humano y productividad organizacional**. Salamanca. España
- Chiavenato, Idalberto. 1998. **Introducción a la teoría general de la administración**. McGraw-Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto. 2002. **Administración en los nuevos tiempos**. McGraw-Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto. 2004. **Gestión del talento humano**. Primera Edición. McGraw Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto, 2009. **Gestion del talento Humano**. McGraw-Hill. México.
- Davenport, Thomas. 2000. **Gestión del capital humano**. Ediciones 2000. California.
- Dess, Gregory y Lumpkin, Gerardo. 2003. **Dirección estratégica**. McGraw Hill. España.
- Dessler, Gary. 2001. **Administración de personal**. Pearson Educación. México
- Dubric, H. 2007. **Visión estratégica**. Jamer, C.A. Venezuela.
- Ferriol, Guillermo y Pérez, Ana. 1996. **La negociación colectiva y los derechos de los sindicatos**. Ediciones SCDC. Cuba

- Fitz-enz, Jac. 2003. **El ROI del capital humano**. Ediciones Deusto. España
- Granja, Dulce María. 1992. **El idealismo trascendental de Kant: una interpretación y defensa**. Anthropos. España.
- Gómez, José. 1999. **Recursos humanos**. Ediciones encuentro. España.
- Hitt, Michael. 2006. **Administración**. Pearson Educación. México.
- Jiménez, Carlos. 2008. **El valor de los valores en las organizaciones**. Cograf. Venezuela.
- Kaufman, Roger y Stone, Bruce. 1999. **Guía práctica para la planeación en las organizaciones**. Trillas, México.
- León, Felinger y Kast, Daniel. 1992. **Los métodos de la investigación en ciencias sociales**. Paidos Ibérica, S.A. España.
- Martínez, Luis. 2004. **Gestión Social del talento humano**. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Maslow, Abraham. 1997. **Motivación y personal**. Díaz de santos ediciones. España
- Monteferrante, Pablo. 2004. **La gerencia de la gente: de dónde venimos y hacia dónde vamos**. Debates IESCA. Venezuela.
- Monteferrante, Pablo., y Malavé José. 2004. **Todo lo que usted quería saber sobre ¿Qué están haciendo las gerencias de recursos humanos en Venezuela?** Debate IESA. Venezuela.

- Namakforoosh, Mohammad. 2005. **Metodología de la investigación**. Limusa. México.
- Ortiz, Sergio. 2002. **Visión y gestión empresarial**. Thompson Editores. España.
- Ortueta, Ramón. 1987. **Manual de personal**. Editorial Índex. España.
- Pajals, Esteban. 1989. **Reflexiones sobre la revolución francesa**. Ediciones Rialp, S.A. España.
- Pardinas, Felipe. 2000. **Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. Siglo XXI**. Ediciones. Argentina.
- Piñango, Ramón. 2004. **Después de todo se trata de gente**. Debates IESA. Venezuela.
- Porret, Miguel. 2007. **Recursos humanos**. ESIC ediciones. España.
- Quintilla, Ismael. 2003. **Empresas y personas**. Díaz de santos. España.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. 2005. **Administración**. Pearson Educación. México.
- Romero, Lucía. 2001. **Metodología de la investigación**. Arcoíris. México.
- Sachse, Mathtías. 1990. **Planeación estratégica en las empresas públicas**. Trilas. México.
- Sánchez Millán, Ester. 2004. **Problemas**. Editorial Gredos. México.

Sagi-Vela, Luis. 2004. **Gestión por competencia**. ESIC ediciones. España.

Serna, Emilio. 2004. **Gerencia estratégica. Planeación/gestión, teoría/metodología**. Global ediciones S.A. España.

Spencer, Lyle y Spencer, Singe. 1993. **Competencias en el trabajo**. Wiley ediciones. Estados unidos.

Stone, James A.F., Freeman, Eduard y Gilbert JR, Daniel R. 1996. **Administración**. Pearson Edición. México.

Tamayo, Mario. 2001. **El proceso de investigación científica**. Limusa. México.

Thomson, James. 1992. **Historia industrial**. Editorial eclipse. México.

Vallejo, Juan. 2005. **Breve historia del Antiguo Egipto**. Ediciones Nawtilus, S.L. España.

Ventura, Ovidio. 1964. **Problemática y perspectiva de la revolución industrial**. Ediciones Solar. Argentina.

Trabajos de Investigación

Fernández, Daniela y Herrera, Rosa. 2009. Estrategias motivacionales para la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Universidad de Oriente. Venezuela.

Sampson, Carmen., Guerra, Amalí y Yazzan, Adham. 2010. Valor del conocimiento en las grandes empresas del sector de industrial de Cumaná, estado Sucre.

Universidad de Oriente. Venezuela.

Planchet, Vilmaris y Marcano, Daniela. 2009. El capital intelectual activo estratégico en las organizaciones. Universidad de Oriente. Venezuela.

Páginas WEB.

<http://es.wikipedia.org/> (Consultada el día 22/05/2011).

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/30/histrhh.htm>.
(Consultada el día 20/05/2011).

<http://buscon.rae.es/draeI>. (Consultada el día 20/05/2011).

<http://lagerenciamodernaenlasorganizaciones.blogspot.com/2011/04/la-revolucion-industrial.html>. (Consultada el día 20/05/2011).

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/ina/ina5.htm>.
(Consultada el día 24/05/2011).

http://www.wikilearning.com/articulo/la_importancia_del_capital_humano_en_las_organizaciones-el_reto_de_los_gerentes_de_talento_humano/15911-1.
(Consultada el día 24/05/2011)

<http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/08/vision-estrategica-de-una-empresa.html>. (Consultada el día 17/07/2011).

<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/emp/ingestion.htm>. (Consultada el día

14/08/2011).

<http://www.facebook.com/careers/perks.php>. (Consultada el día 14/08/2011).

<http://www.google.es/intl/es/about/corporate/company/index.html>. (Consultada el día 14/08/2011).

<http://www.everis.com/spain/es-ES/sobre-everis/compania/Paginas/compania.aspx>
(Consultada en día 15/08/2011).

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/viewArticle/930>.
(Consultada en día 18/08/2011).

<http://www.pepsico.com/>. (Consultada el día 18/08/2011).

<http://www.ey.com/VE/es/About-us/Our-people>(Consultada el día 21/08/2011).

http://www2.dupont.com/Venezuela_Country_Site/es_VE/(Consultada el día 21/08/2011).

Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	Visión Estratégica En La Administración Del Talento Humano En Las Organizaciones
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Felipe Hernández	CVLAC	18590763
	e-mail	fsaud_000@hotmail.com
	e-mail	fsaud000@gmail.com
Zobetdy Hernández	CVLAC	15112272
	e-mail	zobetdy@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Visión estratégica, talento humano, organizaciones, administración

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias de Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la administración del talento humano. En este sentido se desarrolló esta investigación documental cuyo objetivo es analizar la visión estratégica en la administración del talento humano en las organizaciones. Encontrándose que las organizaciones de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con la gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2011	8	24

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-HernandezyHernandez.doc	Application/word

Alcance:

Espacial: Nacional (Opcional)

Temporal: Temporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciatura en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio: Administración

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE



Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.



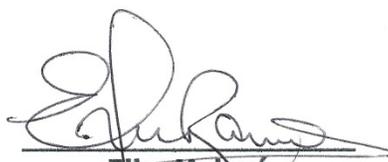
Felipe Hernández
Autor



Zobetdy Hernández
Autora



Damaris Zerpa
Asesora



Elka Malavé
Asesora