



**Galileo**  
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

Agnitio  
Operis

FISICC-IDEA

**UNIVERSIDAD GALILEO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA**

**Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN**

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA**

**FISICC-IDEA**

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**

**“El Proceso de Administración de Talentos y Desarrollo de Capacidades, como una  
Ventaja Competitiva en la Gestión del Desempeño de las Organizaciones”**

**PRESENTADO POR:**

**Indira María Matamoros Blanco**

**Carné IDE12343022**

Previo a optar el grado académico de:

**LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE  
RECURSOS HUMANOS**

Guatemala, 10 de octubre de 2022



**UNIVERSIDAD GALILEO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA**  
**Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN**  
**INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA**  
**FISICC-IDEA**

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**

**“El Proceso de Administración de Talentos y Desarrollo de Capacidades, como una  
Ventaja Competitiva en la Gestión del Desempeño de las Organizaciones”**

**PRESENTADO POR:**

**Indira María Matamoros Blanco**

**Carné IDE12343022**

Previo a optar el grado académico de:

**LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE  
RECURSOS HUMANOS**

Guatemala, 10 de octubre de 2022

## Índice

	<b>Páginas</b>
<b>1. Introducción</b> .....	1
<b>2. Objetivos</b> .....	3
2.1 Objetivo General.....	3
2.2 Objetivos Específicos.....	3
<b>3. Método</b> .....	4
3.1 Técnica .....	4
<b>4. Marco Teórico</b> .....	5
4.1 Antecedentes.....	5
4.2 Conceptualización de la Gestión del Talento Humano .....	7
4.2.1 <i>Definición de Gestión del Talento Humano</i> .....	7
4.2.1.1 Definición de Recursos y Talento Humano. ....	9
4.2.1.1.1 Recursos. ....	9
4.2.1.1.2 Talento Humano. ....	9
4.3 Administración de Talento Humano .....	10
4.3.1 <i>Definición de Administración de Talento Humano</i> .....	11
4.3.2 <i>Concepto de Administración de Recurso Humano</i> .....	11
4.3.3 <i>Objetivos de la Administración del Talento Humano</i> .....	13
4.3.3.1 Ayudar a la Organización a Alcanzar sus Objetivos y Realizar su Misión.....	15
4.3.3.2 Proporcionar Competitividad a la Organización. ....	15
4.3.3.3 Proporcionar a la Organización Personas Idóneas y Motivadas. ....	15
4.3.3.4 Incrementar la Satisfacción en el Trabajo. ....	16
4.3.3.5 Desarrollar y Mantener la Calidad de Vida en el Trabajo. ....	16
4.3.3.6 Administrar y Generar Cambios.....	17
4.3.3.7 Mantener Políticas Éticas y de Transparencia.....	17
4.3.3.8 Sinergia. ....	18
4.3.3.9 Diseñar el Trabajo Individual y en Equipo. ....	19
4.3.3.10 Recompensar a los Talentos. ....	19
4.3.3.11 Evaluar su Desempeño.....	20
4.3.4 <i>Importancia de la Administración del Talento Humano</i> .....	20
4.3.5 <i>Desarrollo de una Filosofía de la Administración del Talento Humano</i> .....	21
4.4 El Capital Humano y las Competencias .....	22
4.4.1 <i>Conceptos</i> .....	23
4.4.1.1 Capital Humano.....	23
4.4.1.2 Competencias. ....	24
4.4.2 <i>Gestión por Competencia</i> .....	24

4.4.3	<i>Talento Humano</i> .....	24
4.4.3.1	Aspectos Esenciales del Talento Humano que reflejan Competitividad.....	25
4.4.3.1.1	Conocimiento.....	25
4.4.3.1.2	Habilidad.....	25
4.4.3.1.3	Juicio.....	26
4.4.3.1.4	Actitud.....	26
4.4.4	<i>Aspectos Principales del Capital Humano</i> .....	27
4.4.5	<i>Capital Intelectual</i> .....	27
4.4.6	<i>Importancia del Desarrollo del Capital Humano en la Empresa</i> .....	27
4.4.7	<i>Importancia del Desarrollo de la Gestión por Competencias</i> .....	28
4.5	Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos .....	29
4.5.1	<i>¿Qué se Entiende por Competencias?</i> .....	31
4.5.1.1	Comportamientos.....	34
4.5.1.2	Factores del Comportamiento.....	34
4.5.2	<i>Clasificación de las Competencias a partir del Comportamiento</i> .....	35
4.5.2.1	Áreas de Competencias.....	35
4.5.2.1.1	Gestión de Recursos.....	35
4.5.2.1.2	Relacionamiento Interpersonal.....	35
4.5.2.1.3	Uso de la Información.....	37
4.5.2.1.4	Comprensión de Sistemas.....	37
4.5.2.1.5	Uso de Tecnología.....	38
4.5.3	<i>Clasificación de las competencias según los factores del comportamiento</i> .....	39
4.5.3.1	Los Conocimientos.....	40
4.5.3.2	Las Habilidades Intelectuales.....	40
4.5.3.3	Las Habilidades Sicomotoras.....	41
4.5.3.4	Las Habilidades Interpersonales.....	41
4.5.3.5	La Disposición Anímica.....	42
4.5.3.6	Los Rasgos de Personalidad Relevantes.....	43
4.5.3.7	Las Aptitudes Naturales de una persona, físicas o intelectuales.....	45
4.5.4	<i>El enfoque de la competencia en la gestión de los recursos humanos</i> .....	47
4.5.4.1	Reclutamiento y Selección del Personal.....	47
4.5.4.2	Evaluación del Desempeño.....	49
4.5.4.3	Carreras Profesionales e Itinerarios Internos.....	49
4.5.4.4	Capacitación.....	50
4.5.4.5	Compensación.....	50
4.5.4.6	Incentivos.....	51

4.6	La Gestión Estratégica del Talento .....	51
	4.6.1 <i>Estrategia</i> .....	54
	4.6.2 <i>Realidad</i> .....	55
	4.6.3 <i>Seguimiento</i> .....	55
4.7	Pautas para una Gestión Competitiva .....	55
	4.7.1 <i>Reputación de marca empleador</i> .....	56
	4.7.2 <i>Motivación a través de la Gestión de Talento</i> .....	60
4.8	Técnicas de Motivación empresarial para la Gestión del Talento Humano .....	61
	4.8.1 <i>Conexión Emocional</i> .....	62
	4.8.2 <i>Reconocimiento</i> .....	62
	4.8.3 <i>Posibilidades</i> .....	63
	4.8.4 <i>Condiciones de Trabajo</i> .....	63
	4.8.5 <i>Formación</i> .....	64
	4.8.6 <i>Participación Activa del Colaborador</i> .....	64
4.9	Salario Emocional dentro de la Gestión de Talento .....	67
4.10	Gestión por Competencias y Selección del Talento Humano .....	70
	4.10.1 <i>Inventario de Personal</i> .....	71
	4.10.2 <i>Gestión por Competencias en la Gestión del Talento Humano</i> .....	73
	4.10.2.1 <i>Presupuestos Teórico Metodológicos</i> . ....	75
	4.10.2.2 <i>Método Delphi en la Determinación de las Competencias Laborales</i> . 78	
	4.10.2.3 <i>Competencias Clave de la Organización y sus Brechas</i> . ....	79
4.11	La Gestión del Recurso Humano como Ventaja Competitiva en la Empresa .....	80
<b>5.</b>	<b>Análisis de los Resultados</b> .....	<b>85</b>
	5.1 <i>Análisis</i> .....	85
<b>6.</b>	<b>Conclusiones</b> .....	<b>91</b>
<b>7.</b>	<b>Recomendaciones</b> .....	<b>92</b>
<b>8.</b>	<b>Palabras Clave</b> .....	<b>93</b>
<b>9.</b>	<b>Bibliografía</b> .....	<b>95</b>
	9.1 <i>E-grafía</i> .....	96
<b>10.</b>	<b>Anexos</b> .....	<b>98</b>
	10.1 <i>Anexo Fichas Bibliográficas</i> .....	98

## 1. Introducción

Al considerar, la realización de la investigación bibliográfica sobre el proceso de administración de talentos, desarrollo de competencias como una ventaja competitiva en la gestión de desempeño en las organizaciones, se reflexionará sobre la trascendencia del capital humano de las empresas como un recurso intangible de gran valor para las instituciones del Siglo XXI.

Dado que las organizaciones modernas han revalorizado al talento humano, se realizará una indagación sobre los diversos elementos que están inmersos en la gestión y administración del recurso humano con que cuentan las empresas, que es un elemento que les dará una ventaja competitiva frente a los competidores.

De este modo se iniciará, con la descripción del surgimiento, desarrollo y aplicación de la gestión del talento humano dentro de las empresas, para ello se realizará un recorrido histórico sobre el tema en cuestión, seguido se realizará la conceptualización y definición del talento humano según ponentes que se han destacado por el abordaje de la temática antes mencionada.

Asimismo, se describirá, en qué consiste la administración del talento humano y la forma en que ayudará a obtener los objetivos, y la realización de la misión propuestos por la empresa, así mismo, se desarrollará el aporte de los trabajadores en la realización de los proyectos dentro de la organización, de allí deviene la trascendencia de realizar un estudio sobre el capital humano de la empresa.

Por consiguiente, se continuará con la relevancia que representa el capital humano para las empresas, de igual manera, se enfatizará en el alcance que tiene contemplar las competencias del recurso humano de la organización, para fortalecer la eficacia, eficiencia y competitividad de la institución frente a los competidores. Por lo tanto, se evidenciarán los aspectos básicos la competitividad del talento humano de la empresa serán sujetas de análisis, se contemplan aspectos

como las habilidades que posea cada trabajador, el juicio que emplea frente a las situaciones que enfrenta en la cotidianidad, los conocimientos que posee cada uno, así como la actitud que refleja en su entorno laboral.

A la vez, se indagará en las implicaciones de la gestión estratégica del talento humano de la organización, en lo que se incluirá las estrategias a seguir, la observancia de la realidad o entorno de la empresa, el seguimiento que se le da a los trabajadores para garantizar la permanencia del personal idóneo dentro de la institución.

También un tema que se desarrollará serán, los modelos realicen una gestión competitiva del talento humano, lo que implicará profundizar sobre el valor que tiene creación de la positiva reputación que la empresa deberá crear para atraer al personal idóneo a trabajar en la organización, lo que repercutirá en la obtención de óptimos resultados en el cumplimiento de metas propuestas en la institución. Se contemplará, el abordaje de las técnicas de motivación que las empresas pueden utilizar para la gestión efectiva del talento humano, entre ellas, la conexión emocional que se deberá fomentar en el personal para que tengan sentido de pertenencia en la empresa; el brindar condiciones de trabajo dignas, adecuadas, equitativas, será otro de los temas a desarrollar, ello permitirá una participación efectiva de los empleados en diversas tareas que permitirán el cumplimiento de las metas propuestas.

Por último, se meditará sobre del impacto que representa para cada empleado el recibir un salario emocional, el cual es parte de la gestión oportuna del talento de la empresa. Se abordará la marca positiva que genera en cada trabajador el que el esfuerzo que realiza en el desempeño de sus funciones será reconocido. Y se finalizará con el análisis y reflexión de que el recurso humano es una gran ventaja que representa competitividad a las empresas del Siglo XXI, el reconsiderar la relevancia que el capital humano tiene en las organizaciones se hace necesario en la actualidad.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Desarrollar una investigación bibliográfica, que permita describir el surgimiento, desarrollo y aplicación de la gestión del talento humano, y establecer las competencias requeridas en la gestión de los recursos humanos con el fin de maximizar el potencial de cada trabajador; con la finalidad de exponer que el talento humano es una ventaja competitiva sostenible en las organizaciones actuales.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Describir el surgimiento, desarrollo y aplicación de la gestión del talento humano con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales para proporcionar personal idóneo que cuenten con las competencias que necesita el sector empresarial.
- Establecer las competencias requeridas en la gestión de los recursos humanos con el fin de maximizar el potencial de cada trabajador, agregar valor económico a la organización y valor social para que los empleados con el tiempo ejerzan puestos de mayor jerarquía.
- Analizar que el talento humano es una ventaja competitiva sostenible de las organizaciones actuales, con el propósito de reflejar el crecimiento de éxito en términos estratégicos por medio de los talentos que alcanzan eficiencia y productividad en sus ganancias.



### 3. Método

El método que será utilizado es el de investigación bibliográfica, que permitirá explorar la producción de la comunidad académica sobre un tema determinado. Supone un conjunto de actividades encaminadas a localizar documentos relacionados con un tema o un autor concretos. (Universidad de la República Uruguay, 2020).

El método de investigación bibliográfica se basa en la consulta de libros y documentales, se caracteriza por el proceso de recolección de información que posteriormente se clasifica y analiza, es una guía de apoyo en la investigación que se desea realizar, compara materiales, determina su validez y está enfocada en definir autores y obtener la información certera del objeto de estudio, se basa en estrategias para localizar documentos que contienen información puntual para la investigación.

#### 3.1 Técnica

La técnica que será utilizada en la investigación bibliográfica será la del fichaje, que consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales, contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación, lo cual constituye un valioso instrumento auxiliar en esta tarea. (Huaman, 2005, pág. 45).

La técnica del fichaje es utilizada por los investigadores como recurso que permite registrar información puntual proveniente de distintas fuentes bibliográficas, facilita el ordenamiento de la información, puede contener resumen de un capítulo o sección de un libro, también permite registrar ideas propias. Es una hoja de papel o un documento informático donde se recopila los datos principales de un tema a investigar donde se puede extraer partes significativas de un tema, se puede decir que la ficha es la referencia de todo investigador.

## 4. Marco Teórico

### 4.1 Antecedentes

La gestión del talento humano surgió como respuesta a las necesidades sociales, económicas y culturales de las sociedades que han poblado la tierra desde los orígenes del hombre, y sus enfoques han dependido de los factores para la toma de decisiones de las diferentes organizaciones sociales. Esta ciencia nació cuando las primeras organizaciones sociales delegaron labores específicas en sus integrantes. Los siglos XVIII y XIX fueron particularmente importantes para la evolución del talento humano, pues fue durante estos 200 años que ocurrieron dos hechos que promovieron el estudio de la administración como ciencia: la Revolución Industrial, que desencadenó la transición de producción artesanal a producción en serie, y el surgimiento de las escuelas de administración, que plantearon teorías que han trascendido hasta la época actual, como la división del trabajo. (Díaz, 2018, pág. 4).

En relación a las primeras épocas históricas, las labores eran diferentes, dado que empezaron con la recolección, así como, la caza y conforme avanzó la evolución de la sociedad, las actividades también empezaron a sufrir transformaciones y con ello la diversificación de las mismas.

Las características de la época histórico-económica y su evolución. El jefe de familia como autoridad y el trabajo en grupo (época primitiva), pasando por la sumisión como preámbulo al tema de la subordinación, las tareas de fuerza y el castigo corporal como fase primaria a los actuales marcos sancionatorios (época esclavista), siguiendo con la servidumbre ante el control feudal como antecedente del patrón y la aparición de iniciativas independientes con los talleres artesanales (época feudal). Dicha evolución habría de continuar con la definitiva aparición de la

máquina, en donde la tecné y las factorías entrarían a determinar las relaciones de personal (época industrial), para luego ir dando paso a la consolidación del trabajo en medio del desarrollo tecnológico, la búsqueda de simplificación de procesos y la creciente importancia del conocimiento (época actual). (Pardo, C. y Porras, J, 2011, pág. 169).

Los avances en gestión del talento humano han evolucionado, desde la Edad Primitiva hasta el actual Siglo XXI, en donde la tecnología y el conocimiento son herramientas utilizadas como potenciadores en los procesos de producción y en relación a la organización empresarial, lo que les permite ser más competitivas en el área en donde se desarrollaron.

La evolución, continua hasta llegar a la actualidad con la era del conocimiento en la globalización, el avance tecnológico, y en una búsqueda por la simplificación de los procesos y la creciente importancia por el conocimiento. (Beltrán, 2014, pág. 5).

Los diversos eventos vividos en las etapas de la historia económica de la humanidad les han dado apertura a espacios para que la gestión del talento humano, juegue un rol significativo en las empresas en el actual Siglo XXI, con lo que se le da relevancia a los empleados como un recurso necesario y vital en todos los procesos que se ejecutan en la empresa, y con ello, se permite que el capital humano de la empresa tomo un valor relevante.

Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan en conjunto. (Chiavenato, 2009, pág. 7).

Las organizaciones crean estrategias para potenciar las capacidades de las personas que pertenecen a una empresa, lo cual se hace a través de la gestión del talento humano, que, al hacer un breve recorrido en la historia, ha cambiado su denominación y su rol se ha ajustado a las exigencias de la sociedad, lo que permite que nuevos elementos sean incluidos dentro de la empresa, para lograr eficiencia, y eficacia en los procesos que en ella se llevan a cabo.

## 4.2 Conceptualización de la Gestión del Talento Humano

En relación a la gestión del talento humano, Edgar Eslava (2004), indica que gestión es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Se considera oportuno indicar que, gestionar el talento de las personas que pertenecen a una empresa, permite a las empresas conocer y aprovechar el potencial máximo de sus colaboradores con el fin maximizar los conocimientos, sus aptitudes, actitudes que pueden dar un valor agregado a la empresa, y hacer de ella, más competitiva en su área de influencia.

La gestión del talento humano, puede ser conceptualizada como “la capacidad de las personas de comprender de manera inteligente la manera de resolver un determinado problema mediante una serie de habilidades, destrezas y experiencias” (Puchades, 2019).

Las capacidades de las personas son las habilidades que poseen para enfrentar con inteligencia y con base a su conocimiento y profesionalismo, cualquiera situación adversa que se les presente dentro de la empresa. En el área de gestión de talento humano se crean las directrices para identificar dentro de la empresa las personas con mayor potencial, y capacidad para ejercer labores en determinado puesto dentro de la empresa, es quien gestiona el talento humano de la empresa.

### 4.2.1 Definición de Gestión del Talento Humano

Persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones

persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones. (Vallejo, 2016, pág. 17).

La gestión del talento humano, está vinculada con la misión que tiene la empresa de alcanzar los objetivos y metas para obtener un nivel competitivo adecuado, lo que es posible, si cuenta con personas o capital humano idóneo en cada puesto clave de la empresa para que juntos puedan obtener lo trazada. A su vez, las personas tienen aspiraciones dentro de la empresa, como contar con asensos, obtener un salario acorde a sus capacidades, al tomar en cuenta, que el capital humano es quien permite junto a todos los demás elementos inmersos en una empresa, que les brinda un valor agregado a las actividades empresariales.

La gestión del talento humano consiste en las estrategias y técnicas que están diseñadas por el departamento de recursos humanos para ayudar a las empresas a hacer el mejor uso del capital humano y se centran en atraer, desarrollar, motivar y retener a los trabajadores productivos y comprometidos con la marca. (Puchades, 2019a).

Las habilidades y métodos que utiliza el departamento de recursos humanos de cada empresa, con la finalidad de aprovechar al máximo los conocimientos, destrezas, y la experiencia de cada persona que pertenece a la empresa, es la gestión del talento humano, es por ello que, las empresas deben de tener contemplado con esta área les permitirá aprovechar al máximo el potencial de cada uno de sus trabajadores, y, con ello, se logrará mayor productividad de cada uno de ellos, dentro de la empresa. Lo que permite que se obtenga mayores productos, se logre colocar la empresa en un buen lugar en el mercado comercial en donde se desarrolle.

#### **4.2.1.1 Definición de Recursos y Talento Humano.**

**4.2.1.1.1 Recursos.** La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos que, administrados correctamente, le permitirán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos: a) Recursos materiales: capital de trabajo, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas, etc. b) Recursos técnicos: sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc. y c) Talento humano: la actividad humana, conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, habilidades, potencialidades, etc. (Vallejo, 2016a, pág. 15).

Para que toda empresa funcione de forma correcta, es necesario que cuente con recursos de diferente índole, tal como, recursos financieros que le permitan funcionar y adquirir todo lo que necesite para producir los productos con los que compite a nivel empresarial, así mismo, los recursos organizacionales que le permiten regir la empresa de forma ordenada, coherente, y el capital humano es indispensable para alcanzar los objetivos, y, metas trazadas dentro de la organización.

**4.2.1.1.2 Talento Humano.** Capital principal de la empresa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. (Vallejo, 2016b, pág. 15).

Por lo tanto, las habilidades, conocimientos y actuaciones que posee cada persona, las que son particulares de cada individuo, constituyen el talento humano que está dentro de la empresa constituye, es el que le da un empuje a la misma, compone el mayor recurso en la organización, por ello debe de invertirse en la conservación, motivación, apoyar para que crezca, y se desarrolle de forma adecuada, y, gradual en la institución, lo que se reflejará dentro de su desarrollo en la empresa.

Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos. (Castillo, 2012, pág. 11).

En función del cúmulo de conocimientos y aprendizajes que han tenido las personas que conforman la empresa y que los ponen de manifiesto en la ejecución de las responsabilidades que tiene dentro de la empresa, para lograr alcanzar los objetivos propuestos, y metas establecidas dentro de la empresa.

### **4.3 Administración de Talento Humano**

Administración, es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. [...] La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia. (Koontz, H., Weihrich, H y Cannice, M, 2012, pág. 4).

Por tal razón la administración del talento humano, es la forma en la cual se proyecta la forma en la cual las personas trabajarán en la empresa para lograr las metas, objetivos y planes trazados de una forma adecuada para lograr resultados deseados. Estimula la productividad de los trabajadores para lograr la eficacia en los servicios que presta el empleado en la empresa.

Al estudiar administración es necesario desglosarla cinco funciones gerenciales alrededor de las cuales está organizado el conocimiento administrativo: planear, organizar, integrar el personal, dirigir y controlar. (Koontz, H., Weihrich, H y Cannice, M, 2012a, pág. 5).

Es considerado que, el quehacer de los gerentes dentro de una empresa, versan en diversas acciones que lleven a la organización a la eficiencia y competitividad en el área en donde se desarrolla, por tal razón, debe cumplir con funciones tales como, contar con estrategias adecuadas

y planificadas para obtener, buenos resultados, y como parte de estas funciones está la administración del talento humano con que cuenta la empresa.

#### ***4.3.1 Definición de Administración de Talento Humano***

Según Chiavenato (2009 como se citó en Vallejo, 2016) la administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (pág. 19).

En cuestión de administrar el capital humano de la empresa, las respectivas habilidades y talentos requiere estrategias, y metodologías para contar con el personal idóneo, capaz, hábil para desempeñar los diferentes roles que se les encomiendan dentro de la empresa; para que, los mismos alcancen las metas trazadas, y, el posicionamiento deseado dentro de su ambiente.

La administración del talento humano, es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico. (Sotomayor, 2016).

La administración del talento humano, es la forma en que se gestiona a el capital humano que posee diversos talentos que permite el crecimiento de la empresa, lleva inmerso diversos aspectos que son parte de la empresa como tal y que llevan fases que permiten tener un proceso coherente en la administración del recurso humano con el que cuenta la empresa.

#### ***4.3.2 Concepto de Administración de Recurso Humano***

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias



para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (Chiavenato, I., 2009, pág. 9).

Al conceptualizar la administración de recursos humanos, es indicar que, es quien tutela el capital humano dentro de una empresa, se necesita tener directrices claras para realizar un adecuado proceso para administrar el potencial humano dentro de la empresa, para ello establece prácticas necesarias para cumplir con su objetivo, es decir, planes de formación profesional dentro de la empresa para que puedan tener asensos, salarios acordes a sus capacidades y una evaluación periódica de su desempeño.

La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores —como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas— que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización. (Chiavenato, I., 2009a, pág. 9).

La tarea de gestionar los recursos humanos, está en manos de personas capacitadas que pertenecen al departamento de recursos humanos o gestión de talento humano en una empresa, dado que, ellos son los que establecen procedimientos, estrategias, métodos y cualquier otra herramienta que les permita aprovechar el capital humano de la empresa.

La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito. (Chiavenato, I., 2009b, pág. 9).

La labor de quienes administran el recurso humano dentro de una empresa tiene relevancia, dado que el capital humano, es uno de los mayores activos dentro de la empresa, dado que son

recursos inteligentes que se aportan, por tal motivo, vale la pena realizar lo necesario para contar con el dentro de la empresa, personal con conocimiento para ejecutar las labores y ejercer todas las tareas asignadas, de forma eficiente.

La administración de recursos humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes. (Chiavenato, I., 2009c, págs. 7, 8).

Al hacer referencia, a la administración de los recursos humanos dentro de una empresa, este depende de cada empresa, dado que cada una de ellas, tiene diferente estructura, misión, visión, metas, estrategias para posicionarse en el ámbito de acción. Y otros elementos que se contemplen dentro de la misma, de ello dependerá el tipo de administración que ejercerán con su capital humano.

#### ***4.3.3 Objetivos de la Administración del Talento Humano***

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. Entonces, cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia. (Chiavenato, I., 2009d, pág. 11).

Los objetivos del talento humano colocan en la postura de que la inversión en el capital humano o talento humano es ineludible y que constituye un activo esencial dentro de la empresa, al que debe prestársele la atención necesaria porque son ellos quienes aporten los conocimientos, habilidades, y destrezas para lograr concretar de forma exitosa las metas propuestas dentro de la empresa.

Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito. Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización. Los objetivos de la administración de los recursos humanos son múltiples; ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización. (Chiavenato, I., 2009e, pág. 11).

Para lograr empresas exitosas, es necesario que, se realice inversión en el talento humano dentro de las empresas, dado que, de tener personas con felicidad laboral, se proyectará en la obtención de los objetivos empresariales. Es necesario tener estrategias que posean armonía y buena cultura organizacional, para que los trabajadores se sientan bien en los puestos de trabajo y que ello sume de forma positiva, para alcanzar la eficiencia y eficacia de la empresa.

El objetivo de administrar el talento humano es “trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable” (Chiavenato, I., 2007f, pág. 11).

Retener el talento humano de la empresa, tiene por finalidad que las personas no se retiren de la empresa, y que trabajen con felicidad, de forma positiva; para ello, es preciso crear ambientes laborales agradables, motivar a los colaboradores dentro de la empresa es parte de mantener un ambiente agradable de trabajo, así como, darles recompensas a los mismos para que trabajen a

gusto, el realizar estas acciones es el objetivo de la administración del talento humano dentro de la empresa.

**4.3.3.1 Ayudar a la Organización a Alcanzar sus Objetivos y Realizar su Misión.** Se refiere al cumplimiento de los mismos. (Vallejo, 2016c, pág. 19).

La obtención de las metas, misión y objetivos empresariales se logra, a través de los trabajadores, es parte de los objetivos de la administración del talento humano. Por ello, se debe inducir a los trabajadores en los objetivos, misión y visión de la empresa, para que se apropien de ellos, y que juntos alcancen todo lo que la organización se ha propuesto para alcanzar el nivel de competitividad deseado.

**4.3.3.2 Proporcionar Competitividad a la Organización.** Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos. (Vallejo, 2016d, pág. 20).

Para proporcionarle competitividad a la organización, es necesario facilitar a las personas que trabajan en la empresa de herramientas, para que puedan poner en marcha su ingenio, creatividad y habilidades, para ser eficientes y productivos en el rol que tienen que desempeñar dentro de la empresa, esto permitirá que la empresa alcance el nivel de competitividad que desea.

**4.3.3.3 Proporcionar a la Organización Personas Idóneas y Motivadas.** Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado. (Vallejo, 2016e, pág. 20).

El contar con un perfil de un colaborador que se ajuste a las necesidades del puesto de trabajo dentro de la empresa es indispensable para lograr resultados positivos por parte del

trabajador. Lograr motivarlo a través de incentivos, premiarlos, es parte significativa para mantener a el talento humano en un agradable ambiente de trabajo y que rinda al máximo en sus actividades dentro de la empresa.

**4.3.3.4 Incrementar la Satisfacción en el Trabajo.** Las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa. (Vallejo, 2016f, pág. 20).

En cuestión de la obtención de empresas competitivas, es indispensable contar con personal con felicidad laboral, que se sientan motivados y con ello, serán altamente productivos en las áreas de trabajo, dado que realizarán las asignaciones que se les encomienden con gusto y satisfacción. Aumentar el gusto de cada trabajador por estar en la empresa, es necesario para tener empresas exitosas.

**4.3.3.5 Desarrollar y Mantener la Calidad de Vida en el Trabajo.** Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos (Vallejo, 2016g, pág. 20).

Dado que, los trabajadores pasan un buen número de horas dentro de la empresa, es oportuno, crear un ambiente laboral agradable para que los trabajadores sientan deseos de ir a trabajar y de realizar las actividades asignadas a cada uno de ellos, de la mejor manera posible, que tengan conocimiento que se tienen planes y programas dentro de la empresa que los motivan

a dar el máximo dentro de la organización. Que se sientan apoyados para ser creativos, ingeniosos al momento de realizar las tareas asignadas, que se sientan motivados para tomar decisiones propias en los proyectos que les encomienda la institución.

**4.3.3.6 Administrar y Generar Cambios.** Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado. (Vallejo, 2016h, pág. 20).

El crear un ambiente ajustado a las exigencias globales es significativo, dado que, el avance en las nuevas tecnologías de la comunicación permiten, nuevas formas de visualizar los procesos productivos, las formas de realizar negocios y la manera de desempeñar los roles dentro de las empresas; se debe crear ambientes en donde los empleados puedan acoplarse a los cambios que sean necesarios para seguir con eficiencia en los puestos de trabajo y que ello, se refleje en la eficiencia y eficacia dentro de la empresa.

**4.3.3.7 Mantener Políticas Éticas y de Transparencia.** Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética. (Vallejo, 2016i, pág. 20).

Al contar con políticas asequibles dentro de la empresa que sean claras, amigables, entendibles y que sean aplicadas a todo el personal que integran la empresa, permitirá que el ambiente de la organización sea agradable, motivador, atractivo para todos los trabajadores que desempeñan un cargo dentro de la empresa.

Las políticas hacen referencia a “la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales” (Chiavenato, I., 2007g, pág. 120).

El tipo de políticas que cada empresa pone en práctica están vinculados a la visión, misión, objetivos, metas que tiene la misma y la proyección que desea dar tanto al interior como al exterior de la empresa. La finalidad es darle al talento humano un trato justo, digno, equitativo, sin discriminación alguna, de manera que les permita sentirse a gusto en el área laboral, lo que se evidenciará al momento de cumplir las metas, objetivos y brindar los resultados positivos que brinde cada uno de los trabajadores que laboran en la empresa.

**4.3.3.8 Sinergia.** Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, se busca relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración. (Vallejo, 2016j, pág. 20).

La búsqueda de alcanzar un ambiente empresarial en donde tanto las personas que laboran dentro de la empresa, así como la empresa misma, alcances los objetivos trazados y que se sienta complacidos con ellos mismos y los resultados obtenidos, al tener un ambiente agradable en la organización, todos alcanzarán sus metas, tanto trabajadores como la empresa misma. De esa cuenta todos ganarán.

Cultura corporativa se refiere a los valores morales y espirituales, las normas de interacción, las tradiciones, las creencias y las expectativas de cada organización en particular, un sistema de normas expresadas explícita o implícitamente que han surgido debido a los gerentes o como resultado del trabajo constante en el desarrollo de todo el equipo (González, 2022a).

Para que esté presente dentro de la empresa y se tenga una cultura corporativa, se debe contar con un equipo eficiente de trabajadores. Se hace necesario, contar con un ambiente de armonía para que tanto el talento humano de la empresa como la empresa en sí, se proyecte de forma positiva hacia el exterior, y que sea un reflejo del ambiente propicio para generar felicidad

laboral de las personas que están dentro de la empresa, eso hace referencia a la cultura corporativa. Cada empresa tiene valores, misión, visión que debe ser parte de cada empleado y ello permita que se refleje al interior y hacia el exterior de la empresa.

**4.3.3.9 Diseñar el Trabajo Individual y en Equipo.** El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización. (Vallejo, 2016k, pág. 20).

El contar con planes estratégicos para que el trabajo de forma individual y el que se realiza en equipo dentro de la empresa se efectúe en entornos felices dentro de la empresa, motiva a que se diseñen planes, para lograr integrar las competencias de cada trabajador y en las respectivas áreas donde laboran, ya sea de manera individual o en equipos de trabajo, con la finalidad que se observen resultados positivos de los trabajadores, y lo que se logrará evidenciará en los productos y servicios que generen los empleados dentro de la organización.

**4.3.3.10 Recompensar a los Talentos.** Es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa. (Vallejo, 2016l, pág. 21).

Dado que las personas trabajan para alcanzar un fin que es su salario, asenso o cualquier otro premio o recompensa dentro de la empresa, es necesario contar con planes que permitan que los empleados obtengan estímulos, salarios emocionales y con ello aumenten su productividad dentro de la empresa.

Las personas trabajan en función de beneficios y resultados, la dedicación en el trabajo depende del grado de reciprocidad que reciba a medida que su trabajo produce resultados esperados. (Vallejo, 2016m, pág. 83).



En función de recompensar al talento humano dentro de la empresa, es indispensable recordar que las personas se sienten estimuladas a cumplir con sus tareas asignadas, siempre y cuando reciban de parte de la empresa, recompensas, estímulos por realizar sus trabajos, y cumplir con sus metas. Al contar con ellas, el trabajador se dedica aún más a las labores, y, como resultado final, tiene un rendimiento óptimo en las tareas que se le asignen. Las realiza con gusto, eficiencia y eficacia.

**4.3.3.11 Evaluar su Desempeño.** “La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización” (Vallejo, 2016n, pág. 21).

Evaluar el desempeño de un empleado dentro de la empresa, es una manera de apreciar y valorar el trabajo que se le ha asignado, la forma en la que ha cumplido el rol asignado a cada empleado dentro de la empresa, esta evaluación se realiza según los conocimientos, habilidades, creatividad e ingenio que cada uno tiene. Es por ello, que debe motivarse a cada trabajador de la empresa a seguir con el proceso de aprendizaje, cultivar el intelecto y conocimiento para crecer dentro de la empresa.

#### ***4.3.4 Importancia de la Administración del Talento Humano***

Existen trabajadores que están insatisfechos con el empleo actual o el clima organizacional, convirtiéndose en una preocupación para los gerentes; estos problemas, si no se resuelven al momento, se convertirán en urgencias por resolverse. En las empresas, existe un sinnúmero de problemas y conflictos que deben ser resueltos por las personas que trabajan en la organización; para ello es necesario contar con trabajadores calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos (Vallejo, 2016ñ, pág. 21).

Para contar con calidad en la administración del talento humano, es preciso lograr ambientes armoniosos de trabajo, así como colaboradores con conocimientos adecuados y capaces de reaccionar con eficiencia ante cualquier eventualidad que se suscite, es necesario contar con planes, y estrategias que mantengan un ambiente de felicidad laboral, un clima organizacional agradable, que motive a los trabajadores que conforman la empresa a actuar en un ambiente pacífico, con canales adecuados de comunicación efectiva, para que al momento de presentarse cualquier tipo de conflicto, pueda ser solucionado de la mejor manera posible.

Aun cuando los activos financieros y el equipamiento de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados tienen su importancia considerable, el 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, 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 la relación organización-empleados (Vallejo, 2016o, pág. 21).

Es necesario tener presente que el talento humano, es el activo principal en una empresa, dado que, sin ellos, no se podría alcanzar las metas planteadas. Una empresa puede tener un alto caudal de recursos y equipo sofisticado, y de última tecnología, pero sin personal idóneo para cumplir con todo lo planificado, la empresa tendrá dificultades para cumplir con todo lo que se ha propuesto; es por ello, que toda empresa debe crear un ambiente agradable para que el talento humano que posee, esté a gusto, y, que cumpla gustoso su rol dentro de la empresa.

#### ***4.3.5 Desarrollo de una Filosofía de la Administración del Talento Humano***

Las acciones de las personas siempre están basadas en suposiciones básicas con respecto a

las personas; estas pueden ser: si puede tener confianza en la organización, si les agrada o desagrada el trabajo, si pueden ser creativos y dar sugerencias a la empresa, por qué actúan como lo hacen y cómo es la forma en que serán tratados. (Vallejo, 2016p, pág. 22).

Establecer una ideología clara en relación con la forma en la que el talento humano es tratado, se hace necesario, dado que de ello dependerá que los empleados actúen ante las circunstancias que se les presente en su día laboral, en el desarrollo de sus funciones. Si se siente motivados y que es apreciado su ingenio en el desarrollo de su trabajo, ello estimulará la eficiencia de cada persona dentro de la empresa.

Comprenden toda una filosofía propia de la administración del talento humano en beneficio del personal, en función de la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrezca, las prestaciones que se les proporcionen, el clima organizacional, todo esto refleja esta filosofía básica de gestionar el talento humano. (Vallejo, 2016q, pág. 22).

El contar con una filosofía definida dentro de la administración del talento humano en la organización, es decir una ideología propia para gestionar el talento humano que se tiene dentro de la empresa, motivará a los trabajadores de la empresa. Producirá en ellos, mayor deseo de cumplir con las metas que les platee su trabajo, al contar con diversos planes de recompensas, asensos, retención del talento humano, fidelización, entre otros. Mayor será la identificación y pertenencia de cada persona hacia la empresa.

#### **4.4 El Capital Humano y las Competencias**

Para que los recursos tengan el potencial de generar ventajas competitivas sostenibles deben ser valiosos, pocos comunes, no imitables y no sustituibles. Si se analiza todos los recursos, el que más cumple con todas estas características es el recurso o capital humano y se convertirá en

ventaja competitiva sólo en la medida en la empresa reconozca su valor y le dé su lugar dentro de la estrategia de negocio. (García, 2009, pág. 28).

El capital humano es una columna de gran valor dentro de la empresa y le da un valor agregado, le brinda un aspecto singular a la empresa, dado que según las destrezas, habilidades y experiencias de cada trabajador que pertenece a la empresa, se logrará la obtención de las metas y objetivos planteados dentro de la empresa. Allí también, lleva inmerso las cualidades que cada persona tenga para realizar sus labores. Todo trabajador se sentirá estimulado de pertenecer a una organización donde recompensen cada meta alcanzada, cada logro obtenido en pro del desarrollo, y crecimiento de la empresa.

#### *4.4.1 Conceptos*

**4.4.1.1 Capital Humano.** El incremento en la capacidad de producción en el trabajo es alcanzado con las capacidades de trabajadores; estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia; se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas que hacen que desempeñe o realice bien su trabajo. Es la calidad del trabajo la que incrementa la productividad; para ello es necesario la inversión en la educación y entrenamiento de la mano de obra para lograr los objetivos corporativos. (Vallejo, 2016r, pág. 29).

Por lo tanto, el capital humano, es un activo de gran valor dentro de la empresa, pues es a través de él, que se logra tener empresas productivas y exitosas, por ello, es oportuno indicar que se recomienda invertir en capacitar a los trabajadores de la empresa para que alcancen todas las metas, y objetivos trazados. Con motivar, retener, fidelizar al capital humano, permite crecer la empresa, e incrementar la producción de los servicios que brinda.

**4.4.1.2 Competencias.** Aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño. (Vallejo, 2016rr, pág. 29).

Las competencias hacen referencia, a las habilidades, destrezas, cualidades, conocimientos que una persona tienen para ejercer con eficiencia una labor asignada, ello permite ser considerado como idóneo y capaz para realizar determinada labor dentro de la empresa. Si un empleado tiene mayores destrezas y habilidades para realizar las tareas asignadas, así será recompensado por ello.

#### ***4.4.2 Gestión por Competencia***

Es impulsar a la excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. (Vallejo, 2016s, pág. 29).

Al referirse a gestionar la competitividad de las personas que trabajan en una empresa, es indicar que se identifica el potencial de cada colaborador para estimular que realice sus actividades de forma efectiva, lo que da como resultado el aumento de la productividad y la eficiencia dentro de la empresa.

#### ***4.4.3 Talento Humano***

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. Entonces, ¿cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es un tipo especial de persona y no siempre toda persona es un talento. Para tener talento, la persona debe poseer cualidades diferenciadoras y competitivas que la valoren. (Vallejo, 2016t, pág. 30).

Distinguir entre una persona con talento, únicamente hace falta observar las habilidades, conocimientos y destrezas que la persona cuenta para cumplir con ciertas labores asignadas. En el caso de una empresa, se observa cuáles son los conocimientos que posee para ser considerado idóneo para ostentar algún puesto dentro de la empresa.

**4.4.3.1 Aspectos Esenciales del Talento Humano que reflejan Competitividad.** Existen cuatro aspectos esenciales en el talento de las personas que reflejan la competencia individual. (Vallejo, 2016u, pág. 30).

Es relevante indicar que existen una serie de aspectos básicos que evidencian la competitividad de los trabajadores, entre ellos: talentos o habilidades que reflejan capacidad, calidad, eficiencia y eficacia en materia de talento humano, al momento de realizar o desempeñar un cargo dentro de la empresa. Estos aspectos esenciales le dan un valor agregado a el trabajo que realiza cada trabajador dentro de una empresa, estos aspectos esenciales son:

**4.4.3.1.1 Conocimiento.** Es el saber, es el resultado de aprender a aprender de forma continua. (Vallejo, 2016v, pág. 30).

En cuestión del conocimiento, este hace referencia, a el aprendizaje continuo que tiene cada trabajador durante su proceso de formación profesional y durante su vida productiva. Los empleados que son muy eficientes en las tareas que se les asignan, son personas que están en constante aprendizaje, buscan adquirir nuevos conocimientos y alcanzar nuevas destrezas.

**4.4.3.1.2 Habilidad.** Se trata de saber hacer. Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es crear, es innovar. Es transformar el conocimiento en resultado. (Vallejo, 2016w, pág. 30).

Las habilidades que posee una persona, son consideradas como, las capacidades, las virtudes que tienen para resolver o afrontar con facilidad y de forma correcta algún tipo de actividad, que se le asigne en el área de trabajo en donde esté asignado, o cuando se le presente alguna situación inesperada y que deba resolver para continuar con las metas que le han asignado dentro de la empresa.

**4.4.3.1.3 Juicio.** Se trata de saber analizar la situación y el contexto, es tener el análisis crítico, juzgar los hechos, establecer un equilibrio y definir prioridades. (Vallejo, 2016x, pág. 30).

Contar con juicio hace referencia a la habilidad de entender o formar un argumento propio sobre lo que es adecuado, recomendado hacer en determinada situación que se presente, tanto en la vida personal como en el quehacer profesional dentro de la empresa en donde se labore. Permite que el trabajador realice acciones correctas y certeras para cumplir con las exigencias del puesto al que pertenece o está asignado.

**4.4.3.1.4 Actitud.** Se trata de saber hacer que ocurran las cosas. Actitud positiva y emprendedora, permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, dar valor agregado, llegar a la excelencia y enfocarse a los resultados, es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización. (Vallejo, 2016y, pág. 30).

La actitud es considerada como la forma en que una persona, está dispuesta a realizar una acción o asumir un comportamiento frente a una situación que se le presente. Se espera que un trabajador mantenga una actitud positiva, proactiva en el área de trabajo, hacia sus compañeros y en cualquier situación que se presente dentro de la empresa. Tomar una actitud, adecuada ante las circunstancias que se den como parte de las funciones que son inherentes a el cargo que desempeña en la organización.

#### ***4.4.4 Aspectos Principales del Capital Humano***

El capital humano es el patrimonio de la empresa y tiene los siguientes aspectos. (Vallejo, 2016z, pág. 33).

Es indispensable recordar que el capital humano es el mayor patrimonio de cada empresa, junto al capital financiero, la infraestructura y todos los aspectos que conforman, y dan vida a una empresa. El capital humano cuenta con algunos aspectos a resaltar, los que se abordarán a continuación.

#### ***4.4.5 Capital Intelectual***

Al contrario del capital financiero, que es cuantitativo, numérico, se fundamenta en activos tangibles y contables, el capital intelectual es totalmente invisible e intangible. La cadena de valor según el talento humano: personas, talentos, competencias + capital humano, capital intelectual= resultados. (Vallejo, 2016a, pág. 32).

El capital intelectual hace referencia a las destrezas, habilidades, conocimiento, ingenio, creatividad que una persona acumula a lo largo de la formación profesional y durante el trayecto de la vida, lo cual constituye un elemento de gran valor dentro de una empresa. Las empresas valoran el capital intelectual que poseen, pues ello les permite alcanzar sus metas, y ser competitivos en el área donde se desarrollan.

#### ***4.4.6 Importancia del Desarrollo del Capital Humano en la Empresa***

La tecnología avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas; por tanto, la única ventaja competitiva que



puede diferenciar a una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. (Vallejo, 2016a, pág. 33).

Los cambios innovadores que se han adquirido durante el Siglo XXI, han identificado como la sociedad de la información, la cual lleva inmersa la tecnología en cada aspecto de la cotidianidad de las personas y con ello de las mismas empresas. Es por ello que la adaptación de las empresas a este cambio tecnológico es necesario para poder ser competitivo en el mundo cambiante que se observa en el actual mundo globalizado.

Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y el aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y, más aún, valorizadas conforme al sistema de competencias. (Vallejo, 2016a, pág. 33).

La adaptación de las personas a implementar en todos sus aspectos laborales y personales la tecnología es indispensable para poder ser competitivo, y ser un talento humano aceptable dentro de cualquier empresa, es por ello necesario que las personas continúen en un aprendizaje constante para poder contar con las competencias tecnológicas requeridas en cualquier empresa.

#### ***4.4.7 Importancia del Desarrollo de la Gestión por Competencias***

El desarrollo de la gestión por competencias es una de las herramientas principales en el desarrollo del capital humano. La gestión por competencias hace la diferencia frente a un curso de capacitación, con una estructura que encierra capacitación, entrenamiento y experiencia, que se necesita para definir los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades del trabajador. (Vallejo, 2016a, pág. 33).

Como parte de desarrollar el capital humano de la empresa, se ha identificado formas adecuadas para generar conocimiento adicional al personal, a través de estrategias de

adiestramiento y adquisición de nuevos conocimientos y habilidades para que cada trabajador dentro de la empresa pueda ser competitivo y que sean aprovechadas todas sus competencias.

La gestión del talento humano busca formalizar una alianza estratégica empresa-trabajadores al generar talentos con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad; el beneficio es ganar-ganar, tanto para la empresa como para el colaborador. (Vallejo, 2016a, pág. 34).

Las empresas tienen como fin primordial, aprovechar el capital humano y el talento de estos para lograr las metas establecidas y cumplir con los planes estratégicos que tienen para poder ser competitivos en el mercado comercial en donde se desarrollan. Es por ello que, la empresa le brinda recompensas a sus trabajadores que cumplan con las funciones que son parte del puesto que desempeñan y en donde han sido asignados dentro de la empresa.

#### **4.5 Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos**

La competencia es, entonces, una cualidad personal e intransferible que está referida a la realización de un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, y en un ambiente de trabajo apropiado. Siendo así, un individuo puede ser competente para realizar un trabajo y no para otro, o para trabajar en un ambiente laboral determinado y no en otro. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009a, pág. 6).

En cuestión al talento humano, lo hace tan valioso, que cada individuo posee diferentes habilidades, destrezas, actitudes, ingenio para realizar sus tareas propias de su rol dentro de la empresa, es por ello que, en un clima laboral agradable, cada colaborador se desempeña con mayor eficiencia, lo que repercute en que la empresa alcance todos sus metas, objetivos y que cumpla con sus planes estratégicos.

El ambiente laboral está constituido por las condiciones externas al trabajador que pueden influir en su desempeño, tales como la estructura de la organización, el entorno físico, el ambiente sociolaboral y las condiciones tecnológicas que enmarcan su trabajo. El trabajo contra el cual se mide si una persona es competente puede ser una profesión, un oficio, una ocupación, un puesto o, una tarea específica. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009b, pág. 6).

El entorno laboral, influye en el desempeño de la calidad del trabajo de cada empleado dentro de una empresa, es por ello que contar con ambientes agradables de trabajo producen un efecto motivador en cada trabajador y con ello que, cumpla con sus labores de forma competitiva, y eficiente. El contar con oficinas con ambientes agradables para trabajar, con todo el equipo necesario para cumplir con sus tareas, es indispensable en una organización.

La competencia de una persona se puede evaluar al observar su comportamiento en condiciones reales o simuladas de trabajo, y en tal caso se habla de la competencia observada. Alternativamente, la competencia se puede juzgar indirectamente midiendo los factores que determinan el comportamiento de la persona, y en este caso se habla de la competencia inferida. Por cierto, hay mayor certeza cuando se prueba la competencia de una persona en base a su comportamiento, pero ello implica identificar previamente cuales son los comportamientos importantes en un trabajo, lo que puede ser más difícil que identificar los factores que auguran un desempeño laboral exitoso. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009c, pág. 6).

Para evaluar el desempeño de un trabajador, es requerido observar el comportamiento en el espacio habitual de trabajo y con ello determinar los comportamientos, compromisos, habilidades, destrezas, pericia que tiene en el desarrollo de las labores asignadas como parte de su rol en el puesto de trabajo, y con ello medir las competencias de ellos, y, determinar si son eficientes en el desarrollo de sus labores.

#### 4.5.1 *¿Qué se Entiende por Competencias?*

La capacidad de una persona para desempeñarse exitosamente en un trabajo, en un ambiente laboral favorable. La competencia es, entonces, una cualidad personal e intransferible que está referida a la realización de un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, y en un ambiente de trabajo apropiado. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009d, pág. 6).

Las competencias, son características de cada persona, son particulares y características de cada individuo, son propias de cada uno, las mismas son utilizadas para la realización de las labores dentro del trabajo, ellas pueden ser utilizadas de forma adecuada, si se tiene un ambiente favorable dentro de la empresa.

Las competencias identificables pueden ser: competencias técnicas o de conocimientos y competencias conductuales o habilidades/capacidades o de gestión. (Alles, 2005, pág. 74).

Una persona cuenta con diversas capacidades y pueden ser demostradas al momento de desempeñar las funciones asignadas dentro del puesto de trabajo que le asignen dentro de una empresa. Un trabajador puede contar con competencias técnicas que son comprobadas con el título profesional que ostenta y también con competencias o habilidades de conducta, que le permiten realizar trabajos en ambientes diversos, y poder ser parte del trabajo en equipo, cuando así sea solicitado o convivir con personas de diferentes culturas, en donde se guarda la reciprocidad, y, el compañerismo dentro de la empresa.

Ejemplos de competencias técnicas o de conocimiento son: informática, contabilidad financiera, impuestos, leyes laborales, cálculo matemático, idiomas. Y competencias conductuales o habilidades/capacidades o de gestión pueden ser: iniciativa-autonomía, orientación al cliente, relaciones públicas, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de síntesis. (Alles, 2005a, pág. 74).

En función a las competencias técnicas, hacen referencia a la especialización que cada persona haya tenido, es decir, los estudios que realizó para poder desempeñar un trabajo. Entre tanto las competencias que hacen referencia a la conducta son sus actitudes frente a la vida y ante sus compañeros, así como frente a su trabajo.

Existen otro tipo de competencias entre ellas: la motivación, características, concepto propio, conocimiento y habilidad. (Alles, 2005b, pág. 79).

Las competencias con las que un trabajador está equipado, son diversas. Son parte de cada una de las personas y son características que los hace personas únicas y diferentes, las distinguen de los demás compañeros, esto hace referencia a las habilidades, conocimientos, destrezas que posee y que le permiten realizar las labores asignadas con precisión.

La motivación, los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. (Alles, 2005c, pág. 79).

En el caso de la motivación de una persona, hace referencia a lo que la mueve a alcanzar los objetivos, metas trazadas para formarse en su profesión y le permite planificar metas, y superarlas. Todo ello permite que muchos trabajadores tengan asensos dentro de la empresa, los motiva ascender, tener mayor salario, alcanzar mejores empleos dentro de la empresa.

Las características, características físicas y respuestas conscientes a situaciones o información. (Alles, 2005d, pág. 79).

En función a las características de una persona, esto conlleva los rasgos físicos y acciones que realiza una persona cuando se enfrenta a una situación o a algún tipo de información que reciba. Cuando un trabajador realiza algún tipo de comentario de parte de su jefe inmediato evidencia algún tipo de respuesta a dicho comentario o información.

El concepto propio o concepto de uno mismo, las actitudes, valores o imagen propia de una persona [...] Los valores de las personas son motivos o motivaciones íntimas que predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo. (Alles, 2005e, págs. 79, 80).

De igual forma al plantear el concepto de uno mismo, se debe decir que, es la percepción que una persona tiene de sí misma, es la forma en que considera que se proyecta frente a los demás, o la percepción que tiene una persona de cómo lo ven los demás. Es la imagen que una persona tiene de sí misma. Ejemplo de ello, una persona que se vea así misma como eficiente, proyectará con sus acciones este tipo de valor propio que tiene de sí mismo. Una persona que se percibe líder, intentará ser líder en los trabajos en equipo y con ello evidenciar su nivel de liderazgo frente a sus compañeros y jefes.

El conocimiento, es la información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja. En general las evaluaciones no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma manera en que se utilizan en un puesto de trabajo. (Alles, 2005f, pág. 80).

En cuestión del conocimiento de una persona, realmente es difícil medirse con exactitud y determinar cuánto posee, cómo lo implementará o cómo se comportará una persona en el área de trabajo, basado en cuanto sabe, porque hay situaciones impredecibles que podrían cambiar el actuar de la persona, sin estar íntimamente relacionado al conocimiento que posee, Una evaluación da valiosa información sobre el conocimiento que posee una persona, pero no puede predecir, de qué forma se comportará al enfrentar una situación atípica en su área de trabajo.

La habilidad, capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental [...] Las competencias mentales o cognitivas incluyen pensamientos analíticos (procesamiento de información y datos, determinando causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamientos conceptuales

(reconocimiento de características de datos complejos). (Alles, 2005g, pág. 80).

Todas las personas poseen diversas habilidades, lo que les permite sobresalir en determinadas actividades, dado que un individuo cuenta con habilidades cognitivas y conceptuales, los que pone en acción al momento de realizar determina actividad dentro de su desempeño profesional en una empresa. Todas las habilidades son necesarias al momento de realizar las tareas asignadas dentro de la empresa. Ellas hacen a cada trabajador único, excepcional; le permiten destacar dentro de su entorno laboral.

**4.5.1.1 Comportamientos.** Conductas observables. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009e, pág. 7).

El comportamiento es la forma en la que una persona actúa, procede, la estrategia que utiliza para hacer frente a las diversas situaciones que la vida le presenta. Es la conducta que asume frente a una circunstancia que debe enfrentar en el trabajo, con algún compañero, con sus jefes y autoridades superiores dentro de la empresa.

**4.5.1.2 Factores del Comportamiento.** Voluntad y capacidad de comportamiento, medibles. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009f, pág. 7).

Los elementos del comportamiento de una persona, hacen referencia a calidad y voluntad de comportarse ante una situación que se presenta, en el caso de una empresa, es la forma en que un trabajador reacciona al presentarse alguna situación dentro del rol laboral que le fue asignado dentro de la empresa. Es necesario que todo trabajador mantenga una voluntad y actitud positiva para enfrentar cualquier circunstancia que se le presente como parte del desarrollo o desempeño de sus funciones dentro de su puesto o lugar laboral, para que ello le permite tener un buen récord como trabajador eficiente dentro de la empresa.

#### **4.5.2 Clasificación de las Competencias a partir del Comportamiento**

**4.5.2.1 Áreas de Competencias.** Ponen énfasis en el desarrollo de las capacidades comunicacionales para la gestión, promueven la adquisición de conocimientos y habilidades técnicas y específicas para el desempeño de la tarea. (ICF, 2022).

Las áreas de competencia refieren a las diferentes actitudes, conocimientos, ingenio, creatividad, habilidades que tenga un trabajador para desempeñar las labores asignadas dentro de una empresa al momento de ser contratado e incluido como personal dentro de la organización.

**4.5.2.1.1 Gestión de Recursos.** Esta área se refiere a las conductas relacionadas con la gestión eficiente del tiempo, el dinero, los recursos materiales y de infraestructura y los recursos humanos. (Martínez, E. y Martínez, A. 2009g, pág. 7).

En cuestión de gestión de recursos, es importante que los trabajadores de una empresa puedan administrar de forma honesta, con eficiencia y eficacia, tanto el tiempo como cualquier otro tipo de recursos que la empresa le confié para desempeñar sus funciones dentro del puesto que posee. Es fundamental para evidenciar las competencias con las que cuenta cada trabajador dentro de la empresa.

**4.5.2.1.2 Relacionamiento Interpersonal.** Esta área se refiere a las conductas que implican la interacción eficaz del individuo con otras personas con ocasión del trabajo. Incluye conductas como: participa de manera constructiva en equipos de trabajo, enseña, capacita o entrena a otros trabajadores. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009h, pág. 8).

Las relaciones que la personas tiene con los demás en su área de trabajo hace referencia a las relaciones interpersonales, son conductas que se observan en las áreas de trabajo en los diversos



departamentos de una empresa. Para que se observe este tipo de comportamiento de forma activa, es necesario que el trabajador tenga una participación productiva cuando trabaja en equipo. Así mismo, si un trabajador se toma el tiempo para compartir su conocimiento a otros trabajadores, que no tengan ese conocimiento, evidenciaría que se interrelaciona de forma positiva y que su interrelación con sus compañeros dentro de la empresa es adecuada.

Atiende clientes, público o proveedores satisfaciendo sus expectativas, en cuanto a trato, asistencia y entrega de información, ejerce liderazgo sobre otros trabajadores, comunicando sus ideas de manera convincente y responsable, y motivando conductas positivas en el trabajo. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009i, pág. 8).

Cuando un trabajador brinda una atención de calidad a todas las personas que se relacionan con él, se puede afirmar que tiene facilidad para interrelacionarse con todas las personas, lo que permite que llene las expectativas de quienes se acercan a él para solicitar cualquier tipo de información. Este tipo de trabajadores se perfilan como líderes que saben compartir sus ideas de manera constructiva, lo que permite fortalecer el trabajo en equipo.

Negocia con terceros (clientes/colegas/autoridades) para realizar transacciones y resolver discrepancias o conflictos, trabaja en ambientes diversos, culturales, sociales o de género. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009j, pág. 8).

El empleado que tiene la capacidad de negociar con las personas que lo rodean es alguien que posee un comportamiento que le permite persuadir de manera positiva a las personas con las que interactúa dentro de la empresa, esto permite que, al momento de surgir cualquier tipo de conflicto, puede ser un mediador estupendo. Cuando la interrelación de un trabajador es positiva, puede trabajar sin dificultad alguna con todas las personas, sin importar su género, edad, condición social, escolaridad.

**4.5.2.1.3 Uso de la Información.** Esta área se refiere a las conductas relacionadas con el manejo de la información como insumo del proceso de decisiones. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009 k, pág. 8).

Un trabajador con una conducta positiva, la información que se le brinda para desempeñar las atribuciones propias del trabajo, son tomadas con madurez, profesionalismo, ello le permite tomar las decisiones adecuadas para cumplir con lo que se le solicita; ello le permite un resultado positivo, adecuado, que satisfaga lo esperado por su patrono. El tener una actitud pro activa, permite que la información que se le brinde en el trabajo, sea interpretada de forma correcta.

Incluye conductas como: busca, adquiere, obtiene o recupera información, interpreta y evalúa la información, organiza y mantiene actualizada la información, comunica información, usa instrumentos tecnológicos para procesar información (por ej., computador). (Martínez, E. y Martínez, A., 2009l, pág. 8).

Cada persona cuenta con diversas conductas ante las circunstancias que se le presentan en el trabajo, pero quien aprovecha de forma positiva la información que se le brinda para ser eficiente y crear un ambiente colaborativo en su área de trabajo, que organiza de forma coherente la información, la analiza y utiliza las herramientas tecnológicas para resolver cualquier situación que se presente en el trabajo, evidencia una interrelación personal adecuada para poder desarrollarse en el área de trabajo que se le asigne. Este tipo de conducta, crea un ambiente sano, positivo y colaborativo de trabajo, lo que se evidencia de manera positiva en la empresa.

**4.5.2.1.4 Comprensión de Sistemas.** Esta área se refiere a las conductas relacionadas con la comprensión de la estructura y el funcionamiento de sistemas complejos. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009ll, pág. 8).

En cuestión a la comprensión de sistemas, implica la necesidad que el personal comprenda, canalice, interprete, analice los diversos sistemas que hay dentro de la organización, se hace referencia a la distribución organizacional con la que se cuenta, los niveles jerárquicos que posee la organización, de igual manera a la forma en que funcionan los diversos departamentos que son parte de la empresa y que permiten que funcionen en condición competitiva en el área comercial en el que se desarrollen.

Incluye conductas como: comprende la estructura y el funcionamiento de sistemas organizacionales, sociales o tecnológicos, y actúa en/sobre ellos, monitorea y corrige el funcionamiento del sistema. Hace diagnósticos, identifica y evalúa tendencias, mide y proyecta efectos, y corrige desviaciones, diseña y mejora el diseño del sistema, para alcanzar objetivos organizacionales o mejorar la eficiencia o eficacia del sistema. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009m, págs. 8, 9).

Conductas que evidencian que un trabajador entiende de forma correcta el sistema que se tiene en la empresa, se observan cuando en el desempeño laboral respeta los diversos canales organizacionales con los que se cuenta, así como el ambiente social y laboral, las herramientas tecnológicas con la que cuenta la empresa y hace uso de ellos de manera adecuada, es decir es eficiente y eficaz al utilizarlas y aplicarlas en sus tareas, con el objeto de que la organización esté en óptimas condiciones. De ser necesario corrige cualquier acción que se encuentre fuera de la estructura o del sistema organizacional que se tiene. Tiene como meta cumplir de forma efectiva los objetivos que la empresa tiene para poder ser competitiva.

**4.5.2.1.5 Uso de Tecnología.** Esta área se refiere a las conductas relacionadas con el trabajo con diversas tecnologías. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009 n, pág. 9).

En el actual mundo empresarial, en donde la tecnología es una herramienta indispensable para comunicarse y ser efectivos en las diversas actividades que se tiene trazadas para alcanzar los objetivos empresariales, se hace necesario que todas las personas que trabajan en la empresa, tengan un conocimiento adecuado de la tecnología, herramientas virtuales, programas u ofimática que sea necesario para cumplir con las labores que se les asigna en las áreas de trabajo. De igual manera, el uso adecuado de las redes sociales es parte del uso de la tecnología.

Incluye conductas como: selecciona tecnología, determina los procedimientos, herramientas, instrumentos y equipos apropiados para realizar un trabajo, aplica la tecnología, aplica métodos adecuados para el montaje, la preparación y la operación de herramientas, instrumentos y equipos, mantiene aparatos y soluciona de problemas tecnológicos, previene, diagnostica y corrige problemas relacionados con el uso y la operación de herramientas, instrumentos y equipos. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009ñ, pág. 9).

En función de las conductas que una persona refleja al tener un uso adecuado de la tecnología, cuando para realizar las labores propias del trabajo, utiliza herramientas tecnológicas que le faciliten realizar las labores propias a el área de trabajo en la cual está, que le permita ser ágil, dinámico, eficiente y eficaz en la resolución de cualquier actividad propia del rol que tiene dentro de la empresa.

#### ***4.5.3 Clasificación de las competencias según los factores del comportamiento***

Como alternativa, la competencia de una persona puede ser analizada en base a los factores que la determinan. Desde esta perspectiva, una clasificación bastante útil de dichos factores – llamados comúnmente competencias- considera los siguientes. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009o, pág. 9).

Las diversas capacidades que un trabajador pueda tener se ven reflejadas en el comportamiento que tiene ante alguna circunstancia que se le presenta en el trabajo, en su relacionamiento con sus compañeros de labores, con sus jefes, con los clientes, proveedores y con todas las personas que, debido al trabajo, deba relacionarse. Entre las competencias observables en un trabajador se encuentran varias, tales como el conocimiento, capacidades intelectuales, sicomotoras, entre otras.

**4.5.3.1 Los Conocimientos.** Se refieren a la capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos -concretos o abstractos- en el ámbito de su trabajo. Dicho conocimiento está construido a partir del bagaje de conceptos e imágenes que ha acumulado la persona en su memoria. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009p, pág. 9).

El conocimiento es adquirido por todas las personas a lo largo de su vida y las diversas etapas que ha vivido. Una persona que se ha dedicado a especializarse en alguna disciplina en particular, ha realizado estudios que le hagan respaldar que los conocimientos que dice tener, realmente los posee y que por ello es el candidato idóneo para ocupar el puesto dentro de la empresa que solicita o en el cual se desarrolla de forma profesional.

**4.5.3.2 Las Habilidades Intelectuales.** Se refieren a la capacidad del individuo para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo. Las habilidades intelectuales se refieren al saber hacer. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009q, pág. 9).

Las destrezas intelectuales de un trabajador se reflejan en las acciones que realiza durante las labores propias del trabajo que tiene dentro de una empresa. Dado que cuenta con un conocimiento adecuado para ejercer las funciones asignadas, tiene la capacidad de resolver

cualquier tipo de situación que se le presente y cumplir de forma eficiente las tareas asignas, le permite cumplir metas y objetivos.

**4.5.3.3 Las Habilidades Sicomotoras.** Se refieren a la capacidad del individuo para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo, mediante una acción combinada de facultades físicas, sensoriales y mentales. Las habilidades sicomotoras se refieren a las destrezas operativas del trabajador. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009r, pág. 9).

Las habilidades que una persona posee para realizar acciones propias de su trabajo, se observan en la facilidad con la ejecuta las mismas, es decir, una secretaria tiene la habilidad física, mental y sensorial para tomar dictados de su jefe, redactar cartas, informes, memorándum, actas de las juntas o reuniones de los ejecutivos, junta directiva de la empresa, entre otros. En el caso de un auxiliar de contabilidad, tiene la capacidad física, mental, y sensorial para realizar actividades numéricas con éxito, llevar los libros contables, tener al día el pago a los acreedores y proveedores de la empresa; de esa forma se evidencia las habilidades sicomotoras que los trabajadores tienen, y, como las utilizan para cumplir con sus labores diarias dentro de la organización a la cual pertenecen, de allí deviene la importancia de seleccionar a personal idóneo, capaz que tenga las competencias necesarias y requeridas, para que la empresa cumplan con todas sus metas.

**4.5.3.4 Las Habilidades Interpersonales.** Se refieren a la capacidad del individuo para interactuar con otras personas en el trabajo, a fin de comunicarse, persuadir, entretener, supervisar, enseñar, negociar o aconsejar. Estas habilidades suponen atributos de personalidad favorables y el dominio de técnicas de comunicación que pueden ser desarrolladas y aprendidas a través de la

capacitación. También se las suele llamar competencias sociales. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009rr, pág. 9).

En cuestión a las destrezas con las que cuenta un trabajador para comunicarse de forma positiva, efectiva y eficiente con los compañeros en la empresa, logra persuadir, convencer sí es necesario de que le apoyen en alguna acción que se deba realizar para cumplir con su rol dentro de la empresa, allí se muestran las competencias sociales que son características de cada uno de los empleados que pertenecen a la institución.

**4.5.3.5 La Disposición Anímica.** Tiene que ver con los factores que influyen en el estado afectivo y la voluntad de trabajo de las personas; entre estos se incluyen las actitudes, las creencias, la percepción de equidad, los valores y la motivación con relación a las condiciones del trabajo. Cuando las personas enfrentan exigencias en el trabajo que colisionan fuertemente con los factores de su disposición anímica se generan reacciones psicológicas propias de los estados de estrés laboral que, no sólo erosionan su disposición en el trabajo, sino que pueden tener efectos fisiológicos y psicológicos graves en el individuo. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009s, pág. 9).

El ánimo que un trabajador tenga al momento de ejercer las labores asignadas dentro de la empresa, es esencial para que realice las funciones de la forma esperada, con eficiencia y eficacia. Es por ello necesario contar con un clima laboral que permita que los empleados tengan felicidad laboral. Que las labores que realicen sean justas, equitativas, en ambientes de respeto, ello tendrá efectos positivos en el estado anímico de cada trabajador dentro de la empresa. El que se refleje el respeto de las convicciones de cada miembro del equipo de trabajo es necesario.

No está demás resumir diciendo que la disposición anímica es la raíz emocional de la conducta del trabajador en la empresa. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009t, pág. 9).

En función al ánimo que el trabajador posee, repercutirá en las labores que realice dentro de la empresa, si está decaído, agobiado, realizará de forma ineficiente sus labores. Es por ello necesario, motivar a los trabajadores a mantener una actitud positiva, a buscar soluciones a cada situación que se presente dentro de la empresa, en un clima organizacional de respeto, justicia, compañerismo y que el trabajo en equipo puede facilitar la obtención de los objetivos y metas establecidas.

**4.5.3.6 Los Rasgos de Personalidad Relevantes.** El concepto de personalidad ha sido objeto de múltiples definiciones a lo largo de la historia; según las definiciones más modernas, se entiende que la personalidad es un conjunto dinámico y organizado de características neuropsicológicas que posee un individuo y que influyen de manera única en sus cogniciones, sentimientos y comportamientos. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009u, pág. 10).

La personalidad que posee cada persona le hace única en el comportamiento que tiene en relación a una situación que se presente, los sentimientos y conocimientos que posee un individuo, son parte de todo lo que ha vivido a lo largo de su vida social, académica, profesional y el relacionamiento que tenga en la sociedad. Ello se refleja en el desarrollo profesional que tenga en la empresa.

Así, puede decirse que la personalidad determina patrones de sentimiento y comportamiento que son característicos de cada individuo, los que permiten predecir una cierta regularidad en su forma de sentir y actuar ante determinadas situaciones. La personalidad está determinada por condiciones neuropsicológicas complejas, profundamente arraigadas y fuertemente estables en cada individuo, por lo que el poder de la capacitación para modificarla es limitado o nulo. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009v, pág. 10).



Por lo tanto, la personalidad que posee cada persona permite identificar el comportamiento que tendrá ante alguna circunstancia que se presenta, es por ello por lo que los profesionales en talento humano hacen perfiles basados en los rasgos de personalidad que poseen los empleados y de esa forma los consideran candidatos idóneos para los puestos para los que pueden ser contratados.

Los rasgos de personalidad no son positivos o negativos en sí, sino que su importancia como factores de competencia laboral debe ser evaluada en función del trabajo que deba realizar la persona; por ejemplo, una personalidad que expresa un alto sentido crítico puede ser positiva para un editor de libros, pero negativa para una persona que ocupa una posición de liderazgo. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009w, pág. 10).

Los atributos que posea una persona deben ser canalizados de forma positiva para que ellos faciliten el desempeño profesional. Es decir, es necesario que se proponga cada persona para ocupar puestos que puedan desempeñar, tanto por su capacidad intelectual, sus habilidades sicomotoras y la personalidad que posea.

La personalidad tiene diversas dimensiones (o rasgos), dentro de las cuales se inscriben comportamientos humanos típicos; por ejemplo, la dimensión expresividad emocional incluye conductas, opuestas, como (a) Atento a la gente vs (b) Alejado, indiferente. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009x, pág. 10).

La relevancia de considerar la personalidad de cada empleado dentro de la empresa es que la personalidad que uno de ellos posee, permite identificar en donde será más productiva la persona. Por ejemplo, a una persona que logre empatía con las personas, es conveniente emplearla para atención al público, entre tanto alguien que haga lo opuesto, dejaría de ser adecuado para ese puesto laboral.

La importancia relativa de las distintas áreas de competencia laboral varía según la naturaleza del trabajo; por ejemplo, para un operario que ensambla las piezas de un televisor en un taller las destrezas sicomotoras pueden ser los atributos más importantes en su trabajo; en cambio, esos mismos atributos pueden tener poco o ningún valor en el caso de un gerente. Lo contrario sucede con los conocimientos y las habilidades intelectuales. De otra parte, las competencias psicosociales -como las habilidades interpersonales y la disposición afectiva en el trabajo- suelen tener una importancia relativa parecida en todos los puestos de una organización. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009y, pág. 10).

Las destrezas de cada trabajador dentro de la empresa, serán apreciadas según el lugar de trabajo en donde se encuentre en el desempeño de las funciones. Al momento que una persona sea ubicada en un área donde las habilidades sicomotoras sean necesarias, esta persona realizará las tareas asignadas con éxito. Todas las habilidades, destrezas de cada persona son indispensables para que realicen las labores de forma adecuada, la manera en la que se interrelacionan con los demás permite tener un ambiente agradable dentro de la empresa y que mangan un ánimo adecuado para poder trabajar en equipo para el bienestar de la empresa.

**4.5.3.7 Las Aptitudes Naturales de una Persona, Físicas o Intelectuales.** Están entre las áreas de competencia laboral susceptibles de ser mejoradas a través de la capacitación. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009z, pág. 10).

Las destrezas que cada persona posee, sean de carácter personal, físicas o intelectuales, pueden ser aprovechadas, mejoradas a través de brindarles capacitaciones, ello permite cambiar la visión de una persona en cuanto al aprovechamiento de las habilidades que posee para ser más productivo en el área de trabajo en donde están.

Si por aptitud natural se entiende una capacidad innata para desempeñarse con éxito en un área de actividad (por ejemplo, algún deporte), el desarrollo de dicha aptitud tiene límites, lo que no se aviene del todo con los principios de la capacitación permanente. (Martínez, E. y Martínez A., 2009a, pág. 11).

Cada individuo posee destrezas con las que nace, que son parte de su personalidad, del hecho de ser y son necesarias para ejercer alguna actividad en particular, por ejemplo, una persona tiene habilidad natural para comprender la cambiante tecnología que se aplica en determinada industria, pero es a través de la capacitación constante que esta habilidad innata se convertirá en una que pueda ser utilizada dentro de la empresa y de forma certificada a través de la capacitación. Ello le permitirá ser más eficiente en las labores que debe desempeñar dentro de la empresa. Por otra parte, una persona puede tener la capacidad innata para aprender idiomas extranjeros, esta capacidad puede ser utilizada con cualquier empresa.

En un nivel intermedio están las competencias relacionadas con la disposición anímica en el trabajo; éstas pueden ser modificadas hasta cierto punto mediante la capacitación o a través de intervenciones en otros ámbitos de la gestión de los recursos humanos como, por ejemplo, las políticas de compensaciones e incentivos. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009a, pág. 11).

La disposición anímica que un trabajador tenga, es de gran aporte para la empresa, ejemplo de ello es una persona positiva, alegre, dinámica; este tipo de persona influye de forma positiva a la sección de la empresa en donde esté ubicada y puede contagiar con esa energía positiva a los demás compañeros de trabajo. En el caso de una persona que tenga una actitud opuesta, las capacitaciones constantes pueden estimularlo para que tenga una visión diferente de la vida y que vea de forma positiva la vida. Ello permitirá que sea eficiente en su trabajo.

#### **4.5.4 El enfoque de la competencia en la gestión de los recursos humanos**

La gestión de los recursos humanos por competencia se refiere a la aplicación del enfoque de la competencia en algunos procesos clave de la administración de personal en las organizaciones. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009a, pág. 11).

El campo de los recursos humanos es un área que permite que dentro de las empresas se contrate y cuente con un capital humano que beneficiará a la empresa a cumplir con la visión, misión, metas y objetivos empresariales. Es por ello que cuenta con procesos para la administración del talento humano de la empresa.

**4.5.4.1 Reclutamiento y Selección del Personal.** Incluye las actividades conducentes a llenar los puestos vacantes en la organización, incluidos la búsqueda y atracción de candidatos (dentro o fuera de la organización), la preselección (screening) de los candidatos y la selección final de los presumiblemente más competentes, y la introducción (llamada también inducción) del personal a su nuevo puesto. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009a, pág. 11).

Con relación al proceso de reclutar y seleccionar personal para una empresa, incluye diversas actividades que van encaminadas a cubrir puestos de trabajo dentro de la empresa que estén disponibles. Para ello se inicia con la búsqueda de la persona idónea para ocupar tal lugar, luego se preselecciona y luego se da la selección final de quien se estima que es la persona adecuada para ocupar tal cargo. Al continuar con el proceso se le da una introducción a lo que será su lugar de trabajo, lo que es la empresa, lo que espera la empresa de él y lo que recibirá de la empresa.

Las funciones de reclutamiento y selección están entrelazadas y tienen como objetivo la atracción y captación de personal idóneo que cumpla con el perfil solicitado y validando

información, conocimientos, ética y competencias laborales, respetando un proceso diseñado para ese efecto, mismo que salvaguarda la estabilidad interna. (Sotomayor, 2016, pág. 138).

El reclutamiento y seleccionar de personal están relacionados pues uno depende del otro y son parte necesaria con inicial el proceso de captación de personal que necesita la empresa. Para realizar estas labores con eficiencia es indispensable que cumplan con el proceso diseñado para lograr tal objetivo.

El reclutamiento es una función que tiene como finalidad específica atraer candidatos hacia la organización para cubrir las necesidades que ha planteado, observando requisitos básicos requeridos, recibiendo solicitudes de empleo, currículos e información que aluda al aspecto académico, laboral, capacitación e información fiscal personal. (Sotomayor, 2016a, pág. 138).

En función al reclutar personal se debe tener presente que con ello se tiene por fin captar a una persona idónea para ocupar un puesto laboral dentro de una empresa. Debe contar con requisitos establecidos por la empresa para poder optar al puesto disponible. Se toman en consideración aspectos de escolaridad y grado académico, experiencia laboral, capacitaciones y diversas habilidades que son necesarias para cubrir el puesto disponible.

La selección forma parte de un proceso en la que se decide sobre la elección del candidato final, considerando los resultados de sus evaluaciones, disposición, desenvolvimiento y la adhesión a trabajar en equipo y esta actividad permite realizar en forma sistematizada el proceso de elegir candidatos, mismos que potencialmente ingresarán a la organización contribuyendo a la obtención de sus objetivos. (Sotomayor, 2016b, pág. 138).

En el caso de la selección de personal, este hace referencia al momento del proceso en el que ya se tiene un candidato final estimado idóneo para optar al puesto que está disponible dentro de la empresa. Se llega a este punto, al evaluar y analizar los resultados de las diversas pruebas

que se realizan a cada candidato que ha sido elegido de un inventario de personal; así como reflexionar su comportamiento y actitudes frente a las entrevistas realizadas.

**4.5.4.2 Evaluación del Desempeño.** Incluye el diseño y la aplicación de los procedimientos y los instrumentos para comparar el desempeño efectivo del trabajador con el desempeño deseado, lo que implica cotejar las conductas reales con las conductas esperadas, a fin de medir el grado en que la persona alcanza o ha alcanzado los estándares de competencia establecidos para su trabajo. (Martínez E. Eduardo y Martínez A. Francisca, 2009a, pág. 12).

Es oportuno indicar que la evaluación del desempeño de un trabajador en una empresa, es realizar una valoración de la manera en que el trabajador cumple con sus labores y observar si ha llenado las expectativas esperadas al momento de su contratación, y ubicación en el puesto de trabajo.

Por lo general, si el resultado de esta clase de comparación es negativo dentro de márgenes aceptables, la organización puede tomar medidas correctivas como la capacitación del trabajador, el rediseño del puesto o el cambio de puesto. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009a, pág. 12).

Este tipo de evaluaciones, las empresas lo hacen con algún tipo de regularidad, ello con la finalidad de tener el personal idóneo en cada puesto dentro de la empresa. Así mismo sirve como referente para tomar en cuenta en qué momento se realizará capacitación del personal.

**4.5.4.3 Carreras Profesionales e Itinerarios Internos.** Se refiere el diseño de los caminos de promoción del personal en la organización y los requisitos desarrollo profesional asociados a los caminos de promoción. El diseño de los caminos de promoción y los itinerarios internos exige

no sólo el conocimiento del contenido de los puestos sino también de la estructura general de la organización. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009a, pág. 12).

Dentro de muchas empresas el personal puede optar por hacer carrera profesional, ello permite que los empleados tengan ascensos laborales. Todo dependerá de la capacitación y nivel de profesionalización que el trabajador ha realizado para poder escalar de puestos dentro de la empresa.

**4.5.4.4 Capacitación.** El conocimiento del contenido del trabajo –en términos de las competencias requeridas sirve de referencia para identificar las necesidades de capacitación, diseñar programas de capacitación, y evaluar los resultados de la capacitación. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009a, pág. 12).

La capacitación dentro de una empresa implica que para que cada trabajador alcance las competencias esperadas en los puestos de trabajo, se realizan programas de capacitación para maximizar las capacidades, habilidades y destrezas de cada uno de los empleados dentro de la empresa, con la finalidad que sean más eficientes en los puestos que ostentan.

**4.5.4.5 Compensación.** El análisis del contenido de los puestos (y las competencias asociadas) permite identificar los factores a considerar para diseñar las categorías y escalas de remuneraciones de la organización, como los aportes esperados de los trabajadores y las exigencias físicas, sicomotoras, intelectuales, emocionales o de riesgos a que están sometidos. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009a, pág. 12).

La compensación dentro de una empresa hacia los trabajadores, depende del resultado del estudio de las competencias que necesita cada trabajador poseer en cada puesto, al tomar en cuenta para ello, el grado de profesionalización, capacitación, habilidades intelectuales y todo lo necesario

para cumplir de la mejor manera las tareas que requiere el puesto, y de ello dependerá la escala de remuneración que la empresa la dará.

**4.5.4.6 Incentivos.** Los incentivos son compensaciones variables que otorga voluntariamente la empresa, en dinero o especie, para premiar un esfuerzo extraordinario, ligado a un logro específico, realizado por un trabajador o grupo de trabajadores. La eficacia de los incentivos depende fundamentalmente de la percepción de los trabajadores respecto a la validez de los estándares con los que se juzga el desempeño y el carácter excepcional de los premios. (Martínez, E. y Martínez, A., 2009a, pág. 12).

Las empresas tienen diversas estrategias para motivar a sus trabajadores, entre estas estrategias se encuentran los incentivos, los cuales pueden ser de carácter dinerario o pueden ser viajes, premios, entre otros. Un trabajador que recibe incentivos como resultado de cumplir con las metas y objetivos que le dan, se sentirá feliz y trabajará con gran motivación, pues recibe de parte de la empresa estímulos a cambio de realizar el trabajo asignado con eficiencia.

#### **4.6 La Gestión Estratégica del Talento**

Invertir en las personas es muy rentable [...] Las prácticas de gestión de personas más recomendables son: el reclutamiento eficaz, la incorporación de nuevos profesionales cuando es necesario, la retención de los perfiles más cualificados, la gestión del talento, la mejora de la marca como empleador, la gestión del rendimiento, los programas de incentivos, el desarrollo de capacidades directivas. (Work Meter, 2015, pág. 19).

El capital humano es de gran valor dentro de la empresa, así que, invertir en él, le permite obtener buenos resultados los que se evidencian en alcanzar las metas, objetivos trazados para el crecimiento empresarial. Captar personal con el grado de profesionalismo que se necesita, retener



el talento humano, fidelizarlo, crear en cada uno el sentido de pertenencia a la empresa, ayuda a fortalecer la organización y colocarla en una posición competitiva en el mercado comercial en donde se desarrolla. Brindar incentivos a los trabajadores para que se sientan motivados a alcanzar las metas que se les ponen. Esto permite que la empresa crezca y los trabajadores produzcan más.

Todas ellas están correlacionadas y, en gran medida, dependen de la calidad directiva. Todos los miembros de la organización que cuentan con personas a su cargo, que dirigen equipos o que tienen responsabilidad sobre otros individuos tienen un cometido que repercutirá en el éxito o el fracaso en la gestión del talento. De ellos se espera que: conozcan a fondo la empresa, los procesos, a las personas y el sector, hayan contribuido a definir, comunicar e implementar la estrategia, influyan, a modo de líderes, en el rendimiento de las personas, ayuden a crecer a todos los individuos bajo su responsabilidad, velando por el desarrollo de sus carreras profesionales. (Work Meter, 2015a, pág. 19).

Realizar una gestión del talento humano, que tiene la empresa es una labor que se debe tomar con profesionalismo, cada directivo de la empresa que tenga a su cargo trabajadores debe tener presente que el capital humano es el capital más valioso que tiene la empresa y que de ellos depende el éxito o el fracaso de la empresa. Es por ello por lo que es necesario crear estrategias que permitan el crecimiento profesional de cada una de las personas que laboran en la empresa.

La diferencia entre los buenos roles directivos, que se comprometen y se emplean a fondo en este tipo de tareas, y los que no actúan como podría esperarse de su posición, es que los primeros pueden mejorar el compromiso de los individuos a su cargo en un 52%, cifra que en términos de rendimiento se eleva hasta un incremento del 25%. También su positiva influencia se deja ver en la retención, que evita en un 40% las posibilidades de perder a los profesionales más cualificados y productivos. (Work Meter, 2015b, pág. 19).

Cuando las personas que tienen a su cargo personal, toman en cuenta que un trabajador que se sienta motivado a crecer de forma profesional dentro de la empresa, será un empleado con mayor grado de compromiso con las actividades que desempeña. Se logrará que las empresas crezcan de forma eficiente. Es por ello, que es de gran valor que cada jefe estimule, motive y capacite a las personas que tiene a su cargo, lo que se reflejará en el nivel de productividad de cada uno de ellos.

Mejorar la gestión del talento en la empresa es una cuestión que puede abordarse desde distintos puntos de vista. Buscar nuevos modelos de compensación, apostando por la conciliación y la flexibilidad; es, al igual que apostar por las nuevas tecnologías de gestión de personas, un acierto seguro. También lo es el concentrar los esfuerzos de la organización en iniciativas del tipo best place to work. (Work Meter, 2015c, pág. 20).

Se observan diversas formas de realizar una adecuada gestión del talento humano dentro de la empresa, lo que es de gran valor para conservar el capital humano de la organización. Se debe analizar la forma apropiada para realizar la mejora en la gestión y un aspecto que no debe olvidarse es propiciar o producir a contar con un ambiente agradable dentro de la empresa, que los trabajadores se sientan motivados, estimulados por los diferentes incentivos, beneficios, premios que se les brinde. Contar con planes de capacitación y asensos, salario emocional, entre otros, harán la diferencia.

Sin embargo, sea cual sea la modalidad de mejora de la gestión del talento escogida, el desarrollo de la calidad directiva debe plantearse como un requisito indispensable, porque sólo cuando se ejerce un liderazgo de calidad se puede garantizar el mantener determinados estándares y mejorar de forma continua y sostenible en el tiempo. (Work Meter, 2015d, pág. 20).

Tener una gestión efectiva del talento humano en una empresa, depende de los directivos, dirigentes, directores de esta, ellos son los que deciden a través de sus acciones, el tipo de personal

que desean tener. Sí realizan inversión para capacitar a su personal, brindarles planes de carrera, incentivos, fidelizar a sus profesionales, retener a su talento humano, lograrán tener empresas más exitosas.

La búsqueda del éxito empresarial queda ligada a la calidad directiva, y es aquí donde se plantea el desafío más importante. En los próximos años, el desarrollo del liderazgo efectivo será uno de los retos más importantes para las empresas. Triunfar, tal y como prueban la experiencia y la investigación, implica una inversión necesaria que requiere de una dosificación a tres niveles. (Work Meter, 2015e, pág. 21).

El éxito de la empresa tiene mucha relación con las acciones que los directivos de la empresa realicen. El liderazgo que denoten, servirá para estimular el crecimiento del talento humano que poseen y con ello obtener mayor grado de productividad de parte de ellos. Esto se evidenciará en el triunfo y crecimiento de la empresa.

#### **4.6.1 Estrategia**

El primer nivel directivo de la empresa ha de apoyar la gestión del talento y la inversión en las personas como iniciativa estratégica. Hay que dejar de pensar que la inversión sólo es necesaria para atraer candidatos del exterior y darse cuenta de las posibilidades que ofrece el organigrama corporativo. Las evidencias prueban que la estrecha relación entre resultados empresariales e inversión en personas son un hecho. (Work Meter, 2015f, pág. 21).

Las estrategias que implementan los directivos en atraer al talento humano a la empresa deben de complementarse con gestionar el talento que ya posee la empresa. Para ello, se hace necesario la inversión conservar a los trabajadores, fidelizarlos, retenerlos, capacitarlos, incentivarlos para que crezca la empresa junto a su personal.

#### **4.6.2 Realidad**

La ejecución de la estrategia debe estar vinculada con la realidad de la empresa [...] Se debe buscar una alineación perfecta con la estrategia de la empresa, para lo cual es imprescindible tener una visión global y en detalle, presentar un profundo conocimiento de la organización y sus procesos, de los recursos disponibles y objetivo planteados que, de acuerdo con la misión, visión y valores de la compañía permitan que la gestión del talento sea entendida como una gestión global integrada en las dinámicas empresariales. (Work Meter, 2015g, pág. 21).

Los directivos de las empresas deben diseñar estrategias que se apeguen a la realidad empresarial en donde están. Se debe poner en práctica estrategias que permitan lograr la visión, misión, metas y objetivos de crecimientos que se tengan contemplados, para ello la gestión adecuada del talento humano de la empresa es una parte necesaria en la empresa.

#### **4.6.3 Seguimiento**

Medir, medir y medir. Lo que no se mide, no existe. Es necesario encontrar la manera de medir el impacto de la estrategia en la realidad. Para hacerlo bien, no sólo hay que encontrar el mejor instrumento de medida, sino que se debe dar una atención prioritaria a la periodicidad de la recogida de datos. (Work Meter, 2015h, pág. 21).

El dar seguimiento de las estrategias de gestión del talento humano dentro de la empresa, es necesario. Al implementar programas que permitan cumplir con las estrategias planteadas es necesario darle seguimiento, para observar los resultados y verificar si se han alcanzado los objetivos planteados.

### **4.7 Pautas para una Gestión Competitiva**

Gestionar el talento es saber administrarlo de la mejor manera y ello depende de tener una

estrategia. Cada empresa es diferente, cada mercado tiene sus exigencias, pero, en esta era de globalidad existen unas pautas que pueden servir para todos los casos, funcionando en procesos de atracción de candidatos, de retención del talento y de desarrollo de carreras. (Work Meter, 2015i, pág. 22).

En cuestión de los modelos para una gestión competitiva del talento humano que hay en la empresa, varían según el alcance que desean tener, al mercado en donde desean afianzarse y ser competitivos; en relación con estos aspectos crean estrategias diseñadas para alcanzar con los objetivos trazos. Aunque se encuentran algunos aspectos dentro de la gestión competitiva que pueden ser aplicables a las empresas de forma general.

#### ***4.7.1 Reputación de marca empleador***

Además de preocuparse por la imagen que se proyecta hacia el cliente o los proveedores, es necesario generar una reputación que atraiga el talento. En un entorno de alta competitividad, como es el actual, donde las barreras y los límites se minimizan, los mejores candidatos necesitan ser seducidos por la solidez de una buena imagen que ha de estar respaldada por hechos reales. No puede basarse solamente en un slogan, sino que debe ser el vivo reflejo de lo que sucede en la empresa de puertas para dentro. (Work Meter, 2015j, pág. 22).

La reputación de marca empleador es parte de la ética que tiene cada empresa. Para atraer a los trabajadores idóneos para ser parte de la organización, la empresa debe proyectarse hacia afuera como una empresa con sólidas prestaciones, planes de crecimiento, fidelización, incentivos atractivos que atraigan a muchas personas a querer integrarse a la empresa.

Los incentivos, las compensaciones tienen un impacto sustancial, tanto sobre los ingresos de las personas como sobre los gastos de la organización. Pero, además, los incentivos suponen un

elemento crítico en la economía de servicios que pueden desencadenar el cambio de decisión de los profesionales. (Work Meter, 2015k, pág. 22).

Las empresas que invierten en sus trabajadores a través de capacitaciones, planes de desarrollo profesional, compensaciones, incentivos ya sean dinerarios o salarios emociones; logran que sus empleados se sientan parte esencial de la empresa y que su labor es apreciada por los jefes, y accionistas. Por ello se esmeran en cumplir con sus funciones, a colaborar para que la empresa crezca, y, que logre posicionarse en el mercado comercial en donde desean estar.

No son sólo activos monetarios, tangibles, muchos de los mejor valorados por las personas: están relacionados con la flexibilidad, el reconocimiento, la autonomía o la conciliación, precisamente los que menos cuestan a las empresas y mejores resultados dan de cara a la gestión del talento efectiva. (Work Meter, 2015l, pág. 22).

En cuestión a la gestión del talento humano de forma efectiva dentro de la empresa, es interesante resaltar que, es muy apreciado por los trabajadores que dentro de la empresa se den reconocimientos por la eficiencia en su trabajo, por alcanzar las metas que les han puesto. Así mismo, la flexibilidad en el ambiente de trabajo, son de gran valor para los trabajadores de una organización. Es por ello que es recomendado tener dentro de la empresa este tipo de incentivos.

La diversidad, globalidad implica variedad. Las empresas se enriquecen y se nutren de culturas diferentes, se componen de personas de distintas edades, hablan en múltiples idiomas. (Work Meter, 2015ll, pág. 22).

Las empresas en la actualidad, sea han caracterizado por incluir dentro de su personal, personas con culturas diversas, ello permite que el ambiente empresarial sea multicultural lo que le da un aspecto interesante, así mismo convergen en ella trabajadores de diferentes edades, lo que permite que exista una interrelación agradable, cordial, dado que el aporte que cada generación de

empleados da a la organización permite que logre sus objetivos. Los jóvenes nativos tecnológicos hacen que los procesos laborales sean más rápidos al saber utilizar las herramientas tecnológicas con naturalidad. Y las personas que tiene mayor edad, con su experiencia profesional, le dan el toque de madurez profesional y experiencia a el trabajo que hacen los jóvenes, que, en algunas ocasiones, su experiencia es limitada para su entusiasmo grande.

La gestión del talento ha de tener en cuenta que el escenario hace tiempo que ha dejado de ser homogéneo y ello supone un extra de complejidad que debe ser contemplado desde la definición de la estrategia. Nadie puede permitirse despilfarrar talento por cuestiones de edad, de sexo, etc. (Work Meter, 2015m, pág. 22).

Al tener la misión de administrar de forma efectiva el talento humano de la empresa, es necesario que, dentro de su estrategia de gestión de talento, contemple que su personal será diverso, heterogéneo, es decir, estará conformado por hombres y mujeres de diferentes edades, con conocimientos, y habilidades diferentes, que permitirán que la empresa funcione con eficiencia. De forma eficiente debe incluir en su estrategia, aprovechar el talento que cada trabajador tiene.

La cultura de empresa, para lograr el compromiso hay que apelar a la emoción. El sentimiento de identificación con la empresa juega un papel determinante y la forma en que se comunican la misión, visión y valores en que se desgrana su cultura es crítica y debe reflejar convicción, seguridad y una estructura sana, coherente en el marco de una estrategia bien definida. (Work Meter, 2015n, pág. 23).

En cuestión de la cultura empresarial, es pertinente que se logre crear y poner en marcha una estrategia que incentive el sentido de pertenencia del trabajador hacia la empresa como tal, el sentimiento de aceptación que tenga el empleado; para ello es coherente, apelar a las emociones, sentimientos, apelar a la necesidad de sentirse ser parte necesaria para el crecimiento de la empresa

en cada empleado, para que ellos se sientan comprometidos con la empresa, y se consideren parte vital para que la organización logre sus objetivos, y, metas propuestas.

De cara al planteamiento e implementación de la estrategia, las empresas deberán tomar decisiones respecto a su posicionamiento en cuanto al talento. Existen muchas alternativas diferentes y hay que optar por una atracción y retención basada en la vertiente económica o, por el contrario, desarrollar mecanismos más intangibles, generalmente menos costosos y más sostenibles en el tiempo que les permitan construir ese vínculo indeleble con el talento. (Work Meter, 2015ñ, pág. 23).

En función a la selección e implementación de la estrategia de gestión del talento humano con el que cuenta la empresa, las personas a cargo de la toma de decisión, deberán escoger la dirección que tomarán como estrategias de atracción y retención de personal, la cual podría ser de carácter monetario o con alternativas que son intangibles, así como capacitaciones, mejoras profesionales, flexibilidad en horarios para que los trabajadores puedan continuar con sus estudios, salario emocional, fidelización, incentivos, y cualquier estrategia que permita que se cree un sentido real de pertenencia de cada trabajador hacia la empresa.

Sea cual sea la elección, la cuestión debe ser tratada con carácter prioritario, ya que la evolución del mercado laboral y las exigencias de la competitividad obligan a alcanzar un nivel de gestión del talento eficaz y duradero. (Work Meter, 2015o, pág. 23).

La preferencia en la estrategia que se implemente en la gestión del talento humano de la organización, dependerá en gran medida de las expectativas de competitividad que se haya trazado la empresa. Lo trascendente es que se logre que el personal tenga sentido de pertenencia a la empresa y con ello sea más productivo, eficiente, eficaz, que se posea un ambiente organizacional armonioso, feliz, agradable, que permita que cada empleado se sienta cómodo, feliz, satisfecho de



pertenecer a la organización. Que cada trabajador esté a gusto en el puesto donde esté y que sea parte activa para alcanzar los objetivos, y metas empresariales que se tengan.

#### ***4.7.2 Motivación a través de la Gestión de Talento***

Alcanzar objetivos en cualquier empresa depende de las personas y del talento. En otras palabras, lograr el éxito está en función de compromiso y motivación, sin los cuales es imposible plantearse la corresponsabilidad que empuja hacia la productividad, el cuidado por el detalle y la satisfacción laboral. (Work Meter, 2015p, pág. 24).

La motivación que el área de gestión de talento humano de una empresa está dirigida a que los trabajadores tengan satisfacción laboral dentro de la empresa y que ello permita que cada empleado realice las actividades asignadas de forma efectiva, con el cuidado necesario que cada tarea exija, que estén a gusto dentro de la empresa. Al tener los trabajadores satisfacción laboral se reflejará en la productividad, lo que permite que la empresa avance a obtener sus metas.

La estrategia de gestión del talento es un factor clave en la consecución de metas, ya que tiene mucho que ver con la percepción por parte de los empleados de cómo su empresa los valora y de cómo el rol que juegan es o no decisivo en el plan de negocio. (Work Meter, 2015q, pág. 24).

El éxito en las metas propuestas en una empresa, están vinculadas a la implementación de una estrategia adecuada de gestión del talento con el que se cuenta. De ella dependerá que los empleados se sientan satisfechos con la forma en que es valorado y premiado su esfuerzo para obtener las tareas que se les han asignado.

Motivar es necesario porque: consigue que los empleados se sientan a gusto con las funciones desempeñadas en su puesto de trabajo, es la manera idónea de combinar esfuerzos con la empresa a través del talento, supone la clave del éxito en el entorno actual donde la competencia

también se moderniza, la opción contraria conduciría al fracaso o la pérdida de posicionamiento, debido a la pérdida de compromiso por parte de las personas. (Work Meter, 2015r, pág. 24).

La motivación hacia los empleados en una empresa es imperiosa porque un trabajador satisfecho rinde más en su lugar de trabajo. Al darse esta satisfacción y el trabajador rendir más la empresa tiene beneficios, es decir los beneficios son en doble sentido y ello permite que la productividad aumente dentro de la empresa. De tomar de forma ligera la trascendencia de la motivación, podría tener efectos negativos para la empresa.

Es importante implementar técnicas de motivación en la empresa, y existen muchas técnicas y estrategias prácticas para motivar a un trabajador. Todas ellas obedecen a una elección que ha de hacerse desde los roles directivos que, previamente, han de haber tomado conciencia de la criticidad de la gestión del talento en su organización. (Work Meter, 2015rr, pág. 24).

Los directivos de cada empresa deben tomar en cuenta, que el capital humano es un activo de gran valor para que el crecimiento de la empresa se presente y que por ello deben optar por técnicas, métodos y estrategias que motiven a cada trabajador a ser eficientes, eficaz, dinámico, innovador, productivos, ágil, creativos en sus áreas de trabajo. La decisión de los directivos en torno a contar con un personal con satisfacción laboral dependerá de la implementación de estrategias que mantengan a sus empleados motivados, y ello le permitirá a cada uno, tener un sentido de pertenencia hacia la empresa, y, a trabajar para obtener las metas y objetivos que se tenga como empresa.

#### **4.8 Técnicas de Motivación empresarial para la Gestión del Talento Humano**

Es importante implementar técnicas de motivación en la empresa, y existen muchas técnicas y estrategias prácticas para motivar a un trabajador. Todas ellas obedecen a una elección

que ha de hacerse desde los roles directivos que, previamente, han de haber tomado conciencia de la criticidad de la gestión del talento en su organización. (Work Meter, 2015s, pág. 25).

Implementar técnicas de motivación dirigidas al talento humano de la empresa es una decisión que toman los directivos de la organización. De ello dependerá el éxito de la empresa en el sentido de que, realizar una gestión de talento de forma eficiente, permitirá tener empleados comprometidos con la empresa, con la marca que se trabaje en la empresa, sí ese fuera el caso.

#### ***4.8.1 Conexión Emocional***

Basada en el vínculo entre empleado y empresa que fortalece la relación existente, alejándola de un mero contrato laboral. (Work Meter, 2015t, pág. 25).

La conexión emocional está basada en el grado de aprecio que le tenga el trabajador a la empresa que le brinda la oportunidad de ejercer su profesión, contar con un salario monetario y emocional, que le permite desarrollarse dentro de la organización, que reconoce los logros, competencias y habilidades que obtenga a través de profesionalizarse y capacitarse para ser más competitivo en la organización.

#### ***4.8.2 Reconocimiento***

Además de las compensaciones económicas, es importante que el empleado reciba ese feedback positivo cuando realiza bien sus tareas y su aporte a la empresa es digno de mención. Hay que dejar de centrarse en hacer notar sólo los aspectos negativos y extender la retroalimentación a los logros en forma de reconocimiento. (Work Meter, 2015u, pág. 25).

En relación con el reconocimiento que se le da a cada trabajador cuando alcanza las metas trazadas y cumple con los objetivos propuestos, es ideal para que los empleados se sientan motivados, y tenga felicidad laboral. Ello permite que el personal como tal, le tenga aprecio a su

empresa, y, que haga lo necesario para que la empresa crezca a través de su trabajo y esfuerzo.

#### **4.8.3 Posibilidades**

Las personas necesitan poner la vista en un futuro que les impulse a luchar por unos ideales. Ofrecer oportunidades de trabajo atractivas dentro de la empresa logrará que el empleado esté motivado para emprender nuevos proyectos dentro de la empresa, sintiéndose satisfecho. (Work Meter, 2015v, pág. 25).

Las posibilidades que se presenten dentro de la empresa, son motivadoras para cada empleado, dado que sí hay oportunidad de crecer dentro de la empresa, desarrollar las habilidades, competencias, conocimientos que tiene y que adquirirá como parte de su proceso de formación profesional, esto a través de los planes de desarrollo que posea la empresa, así como becas o capacitaciones que brinde la empresa para que los trabajadores aprovechen sus competencias y con ello que sean más eficientes en los puestos de trabajo en los que están asignados.

#### **4.8.4 Condiciones de Trabajo**

Además de proporcionar a las personas las herramientas y tecnología adecuadas para realizar sus tareas, hay que procurar que su jornada de trabajo sea lo más confortable posible y revisar de forma continua que, no sólo las condiciones ergonómicas, sino también las higiénicas, más concretamente las termo-higrométricas, sean las apropiadas. (Work Meter, 2015w, pág. 25).

Las condiciones que se den en el entorno laboral son indispensables para que cada trabajador realice las tareas asignadas de forma efectiva, esto dado a que cada empleado pasa largas horas en el lugar de trabajo, por ello debe contar con el equipo preciso para cumplir con las tareas propias de su trabajo. El acceso a la tecnología, con un ambiente confortable, limpio es ideal para crear un ambiente apropiado para trabajar.

#### **4.8.5 Formación**

Velar por el crecimiento y desarrollo profesional de las personas contribuye a mejorar la calidad de los procesos y la satisfacción personal. está demostrado que es un factor altamente motivador por su relación con la mejora de posición dentro de la organización en forma de ascensos. (Work Meter, 2015x, pág. 26).

La formación profesional de cada trabajador dentro de la empresa es una inversión necesaria en las empresas, dado que al momento de apoyar con el crecimiento y desarrollo de cada profesional que forma parte de la empresa, se recibirá un trabajo más eficiente, mayor grado de productividad y eficacia en las tareas que realice cada empleado.

#### **4.8.6 Participación Activa del Colaborador**

La corresponsabilidad que se busca y que funciona como elemento motivador sostenible, parte de cierto nivel de autonomía, que se consigue permitiendo al empleado tener control sobre las tareas asignadas y facilitándole el desarrollo dentro de las mismas en la medida de lo posible. (Work Meter, 2015y, pág. 26).

La participación activa de los trabajadores en el crecimiento y desarrollo de la empresa es el resultado de haber invertido en el talento humano con que se cuenta. Se obtiene como resultado de fidelizar a los empleados de la empresa, es decir, de haber utilizado el método para apelar a las emociones de los trabajadores y comprometerlos con la empresa. Esto a través de la motivación, y retención del talento humano de la empresa.

Quienes más entienden de factores motivadores, los que mejor saben lo que les crea satisfacción en el entorno laboral y lo que la resta son las personas. (Work Meter, 2015z, pág. 26).

El personal de una empresa requiere sentirse parte activa y necesaria para obtener la productividad deseada y planteada en la misión, visión, metas, objetivos, y planes de crecimiento empresarial. Es por ello que, motivar al talento humano es una inversión redituable para la empresa.

En una encuesta sobre la gestión del talento humano en las empresas, recogió las siguientes observaciones por parte de los empleados entrevistados: un buen salario, horario adecuado y buen ambiente, unidos a sentir el respeto y el reconocimiento de los jefes son para todos, con mayor o menor énfasis, ingredientes necesarios para que su implicación no decaiga. (Work Meter, 2015a, pág. 27).

Para que los trabajadores en una empresa sean siempre proactivos, deben de sentirse cómodos, parte indispensable de la empresa. Que las tareas que realizan son bien remuneradas, que tengan horarios de trabajo dignos y que el ambiente laboral sea agradable, que sus jefes los traten con respeto, dignidad y que reconozcan, y expresen satisfacción con la labor que realizan.

- De sus primeras experiencias laborales, todos destacan sus ganas y entusiasmo, que en algunos casos decayeron en respuesta a las adversas circunstancias laborales que tuvieron que vivir en los años siguientes. (Work Meter, 2015b, pág. 27).

Para que la satisfacción laboral permanezca en un empleado es necesario motivarlo en todo momento, reconocer los logros que tenga dentro de la empresa y en las tareas que se le hayan asignado. Dado que sí se deja de estimular al trabajador, se corre el riesgo que su ánimo decaiga, y que se refleje en la productividad del trabajo.

- Muchos de los empleados encuestados relacionan claramente la motivación con las realidades que experimentan en su día a día. (Work Meter, 2015c, pág. 27).

Para que los empleados reflejen satisfacción laboral, estén motivados en las actividades diarias propias de los puestos que ostentan en las empresas, es relevante que se les motive a que sean mejor cada día y que pueden superar adversidades, que tienen conocimientos, habilidades y competencias que les hace ser eficientes, en todos los aspectos de su vida, es decir, tanto su vida profesional, como personal.

- Los factores motivadores más valorados fueron: autonomía, creatividad, reconocimiento por parte de la empresa, buen ambiente laboral y unas condiciones de trabajo acordes a su valía. Asumir nuevas responsabilidades fue el punto en común más favorable, por asociarse con evolución personal, desarrollo de carrera y desafío. (Work Meter, 2015d, pág. 27).

Los empleados valoran diversos aspectos motivadores, entre ellos, el contar con autonomía en la ejecución del trabajo, que valoren y permitan el uso de la creatividad, y que la misma sea reconocida por parte de la empresa, el contar con un ambiente laboral con armonía, y, que el trabajo sea remunerado acorde a el producto que entregan.

- Los factores más desmotivados para los empleados participantes en la encuesta fueron: los jefes inadecuados, el estrés, el trabajo improductivo y las malas condiciones laborales. (Work Meter, 2015e, pág. 27).

Además de tener aspectos positivos para que los trabajadores tengan una participación activa dentro de las empresas, también se tienen aspectos opuestos, entre ellos se puede mencionar, jefes con actitudes poco flexibles y comportamientos inadecuados, el estrés que produce el trabajo en ambientes poco armoniosos, las condiciones laborales donde no se valora su esfuerzo, compromiso, profesionalismo.

#### 4.9 Salario Emocional dentro de la Gestión de Talento

Los trabajadores no demandan un aumento de sueldo como sucedía en las tres décadas precedentes. En esta nueva era, los profesionales buscan otros alicientes, siempre, claro está, que sus condiciones de trabajo sean apropiadas y justas. Su percepción del mundo laboral, de sus responsabilidades y de las de la empresa están cambiando, y esta transformación viene de la mano de las emociones. (Work Meter, 2015g, pág. 27).

El salario emocional es parte integral de la gestión del talento humano empresarial, dado que, en el presente Siglo XXI, los profesionales valoran en gran medida, trabajar en ambientes de respeto, justicia. Lugares en donde se les aprecie como profesionales, dándoles entornos cómodos de trabajo, en donde sean incentivados, motivados y apreciados por su calidad de profesionales, y de trabajadores. Que sea reconocido el aporte que dan a la empresa a través de su trabajo.

Sólo un aumento de salario ya no es suficiente para retener a un trabajador, de ahí la importancia de la motivación a la hora de gestionar el talento en las organizaciones. Pero, ¿qué motiva a los trabajadores hoy en día? medidas laborales más flexibles, beneficios no monetarios, reconocimiento y valoración, autonomía y responsabilidad. (Work Meter, 2015h, pág. 27).

Las expectativas de los empleados en la actualidad han cambiado, aunque es valorado que el salario esté acorde a su trabajo, esfuerzo y dedicación, demandan contar con medidas laborales flexibles, salario emocional, reconocimientos y valoración de las metas alcanzadas y los logros obtenidos, que se recompense su creatividad, ingenio, responsabilidad.

Garantizar el compromiso y permanencia en la empresa, haciendo una adecuada gestión del talento, depende del salario emocional. Es decir, está en función de todos los beneficios que el trabajador recibe como contraprestación por su trabajo que no pueden medirse fácilmente en términos económicos, pero que le reportan una satisfacción que fortalece su vínculo con la



empresa. (Work Meter, 2015i, pág. 27).

El salario emocional que cada empleado recibe por parte de la empresa es el tipo de recompensa que le da y se refleja en las estrategias, y técnicas de motivación que utiliza la sección de gestión de talento humano de la empresa, para garantizar que cada elemento humano de la empresa se sienta identificado con la empresa, y, que tenga sentido de pertenencia.

La retribución emocional tiene mucho que ver con el ambiente de trabajo, la relación con los superiores, con las medidas de conciliación y la flexibilidad, los días de vacaciones y permisos adicionales, las políticas de igualdad, planes de reconocimiento, la formación y gestión de la carrera profesional (la alternativa más motivadora para un 60%), guarderías, coches de empresa (la opción preferida por un 91%), gimnasio, transporte gratuito, viajes, ordenadores o electrodomésticos para el hogar (el incentivo que elegiría el 41%), etc. Todas ellas aplicables en las empresas, según sus necesidades, sus prioridades e incluso, sus medios para llevarlos a cabo. (Work Meter, 2015j, pág. 28).

Los empleados que se sienten satisfechos en su ambiente laboral, son aquellos que cuentan con condiciones dignas y de respeto en el trabajo, es decir, que tienen horarios dignos de almuerzo, vacaciones, permisos cuando lo requieran, que cuenten con programas de desarrollo profesional, y otros aspectos que les haga sentirse valorados dentro de la organización. En la actualidad muchas empresas cuentan con programas de relajación, y, convivencia, programas de zumba, yoga, entre otros, son estrategias que utilizan para que los trabajadores liberen su carga de estrés, que sea un estímulo para que puedan continuar con la productividad en las áreas de trabajo.

De hecho, muchas de estas medidas no implican un coste para la organización, o su impacto económico no es significativo. Sin embargo, en todos los casos, su efecto sí que tiene una incidencia reseñable en la cuenta de resultados. (Work Meter, 2015k, pág. 27).

El implementar programas de salario emocional, es necesario y demandado por los trabajadores de las empresas. Los profesionales en la actualidad buscan empresas en donde existan programas de incentivos, y que les motiven para ser mejores trabajadores, mejores profesionales.

Hace no muchos años las subidas de sueldo eran la moneda de cambio para atraer a los mejores profesionales y retener a los empleados más cualificados, hoy la gestión del talento se ha sofisticado bastante, debido a la nueva mentalidad y a la evolución de la sociedad y sus valores. (Work Meter, 2015l, pág. 27).

Los cambios que se han vivido en la sociedad de la información que actualmente se tiene, ha transformado las exigencias de los empleados hacia las empresas en las que trabajan, aprecian el salario acorde a su nivel de profesionalismo, pero también aprecian que se les dé un salario emocional.

Prima la calidad ante la cantidad, el tiempo libre se valora más que nunca y en el trabajo se busca implicación. Hoy en día, a los trabajadores no les mueve el aliciente puramente económico, sino una combinación de beneficios que cubran todos sus intereses. La pelota está en el tejado de las empresas que deben procurar: reconocer los logros de los empleados, satisfacer necesidades personales, velar por los intereses familiares, y no sólo profesionales, de sus empleados. (Work Meter, 2015m, pág. 29).

La búsqueda de remuneración de carácter emocional hace que las empresas deban adaptar la gestión del talento humano para crear un ambiente agradable de trabajo, que los empleados tengan satisfacción laboral y que estén motivados, y se sientan parte integral de la empresa.

Gestionar el talento requiere de saber reconocer y valorar la retribución emocional. Sólo así se puede lograr el objetivo de retener el talento, reducir la rotación de personal lograr la satisfacción de las personas. (Work Meter, 2015n, pág. 29).

El elemento esencial para tener una gestión exitosa del talento humano en una empresa está vinculado a reconocer y valorar lo que necesitan los empleados. Demandan tener ambientes agradables de trabajos, espacios adecuados, y limpios. Que, al llegar a una meta, sea reconocido su esfuerzo, que tengan oportunidad de ascender, crecer, y, desarrollarse dentro de la empresa.

#### **4.10 Gestión por Competencias y Selección del Talento Humano**

La gestión del talento humano por competencias es el proceso sistemático de identificar el tipo de capacidades necesarias para cumplir un papel determinado en una empresa, de modo que sea posible encontrar a la persona adecuada para ese puesto. El proceso incluye asimismo el desarrollo de las habilidades del empleado y el conseguir que decida quedarse en la empresa. (BeeDigital, 2021).

Por tanto, la gestión del talento humano por competencias son los pasos para visualizar las capacidades que necesita un empleado para ostentar un puesto dentro de la empresa. Esto sea realizar para encontrar al profesional idóneo para cubrir el puesto de trabajo que se tiene en la empresa.

La gestión por competencias parte de la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos, de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso. Esas competencias laborales se expresan en los perfiles de cargo. El análisis, descripción y diseño de puestos o cargos de trabajo es una actividad clave de la GRH, que tiene su expresión en documentos conocidos como calificadores o descriptores de puestos o cargos de trabajo, o también denominados perfiles de cargo o profesiogramas (Cuesta, 2018, pág. 251).

En función de la gestión del talento humano, está vinculada a las capacidades, habilidades, conocimientos necesarios para ostentar un puesto laboral dentro de una empresa. Es un paso

relevante para la adquisición de talento humano idóneo para la empresa. De ello dependerá que la persona pueda cumplir con las atribuciones del cargo.

A través de la gestión del talento humano por competencias se busca lograr el mejor desempeño para el negocio a través de la observación de los empleados y el seguimiento de sus habilidades. (BeeDigital, 2021a).

Identificar las habilidades, conocimientos y competencias de una persona que pueda llegar a la empresa a ostentar un cargo, es un fin de la gestión del talento humano por competencias. De la selección adecuada dependerá que el cargo que está disponible en la empresa sea ocupado por un profesional que tenga las competencias requeridas para ese puesto dentro de la empresa.

De este modo, el primer paso para llevarla a cabo consiste en definir las capacidades necesarias para cada puesto de modo que sean cuantificables de forma objetiva. Así, se debe analizar de forma profunda la capacidad de un individuo de adaptarse a un puesto de trabajo concreto. Entre las competencias a explorar, se incluye un arco enorme que va desde los conocimientos, a las destrezas, las actitudes, intereses y motivaciones de la persona. (BeeDigital, 2021b).

Definir las capacidades que requiere una persona para ocupar un puesto de trabajo en una empresa es el primer paso para la búsqueda del profesional idóneo para ocupar el puesto laboral que se tenga en la empresa. Cuando ya se cuente con personas se observen aptas e idóneas para ocupar el cargo, se debe explorar las competencias, destrezas, habilidades que posea el candidato.

#### ***4.10.1 Inventario de Personal***

Desde el punto de vista de un posible empleado, la percepción del proceso lógico a desarrollarse respecto al mismo por el área de recursos humanos muy bien podría ser como sigue:

selección - desempeño – compensación. Y si no se simplificar con exceso esa percepción. (Cuesta, 2018a, pág. 252).

En cuestión al inventario de personal, es una tarea del área de recursos humanos o gestión del talento humano, depende de cómo sea la denominación dentro de la empresa. Para realizar esta tarea es conveniente que se tenga en cuenta tres momentos, los cuales son: la selección de la persona, el desempeño esperado y la compensación que se dará.

Antes de iniciar cualquier actividad de selección de personal en una empresa, primero se debe conocer todo lo necesario sobre el personal disponible: inventario de personal. Después deberá realizarse la evaluación del potencial humano, actividad cuyo carácter prospectivo posibilita una visión estratégica del personal disponible, sabiendo a quiénes recurrir en el presente o el futuro posible. (Cuesta, 2018b, pág. 253).

En cuestión de iniciar con la acción de seleccionar personal para una empresa, se debe conocer y tener el listado del personal. Luego se debe realizar una evaluación del potencial humano con el que se cuenta en el listado que se tiene para analizar si es posible darle el puesto a algún trabajador que se tenga dentro de la empresa. El realizar esta acción permite que se tenga presente que, los trabajadores pueden llenar el perfil que se busca o se tendrá en mente para una próxima oportunidad.

Le continúa la actividad de análisis y diseño de puestos de trabajo con sus expresiones en los perfiles de cargo o profesiogramas, junto con la definición de los procesos y sistemas de trabajo (tecnología de las tareas), lo que permite entonces la determinación de la plantilla necesaria y luego la planeación de recursos humanos, donde se integran otras actividades clave relativas a formación, promoción, jubilación, etc., asociadas a la selección a emprender. Sólo después, en buena técnica, correspondería iniciar la selección de personal. (Cuesta, 2018c, pág. 253).

Un segundo momento del inventario de personal es el análisis y diseño de puestos de trabajo con los perfiles de cargo que se desean cubrir. Debe incluirse la definición de las tareas que conllevan el puesto. Ello permite tener una planilla de los recursos humanos existentes en la empresa para luego realizar la planeación de este.

El objetivo general del inventario de personal es la determinación de la composición total de la plantilla actual, con perspectiva proactiva, unido a una serie de objetivos específicos. (Cuesta, 2018d, pág. 254).

En cuestión al inventario de personal, tiene por objetivo general contar con una planilla actualizada del personal con que se cuenta dentro de la empresa, con la intención de saber con qué profesionales se cuenta y en que otro puesto laboral pueden desempeñarse, dado a las competencias, conocimientos, y habilidades que posea.

#### ***4.10.2 Gestión por Competencias en la Gestión del Talento Humano***

La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. (Cuesta, 2018e, pág. 255).

En cuestión de la gestión del desempeño por competencias, está vinculado a las capacidades que un trabajador tendrá a futuro, esto a través de las capacitaciones el desarrollo profesional y cualquier otra estrategia que se tenga dentro de la empresa para potenciar las competencias que posee cada empleado dentro de la organización.

Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo hoy especial relación con actividades clave de GRH como selección de personal, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano y formación. (Cuesta, 2018f, pág. 255).

La gestión por competencias del talento humano tiene como fin incrementar la productividad o aumentar el rendimiento y desempeño de los trabajadores dentro de la empresa, es por ello que dentro de la empresa la gestión de talento humano es clave para tener una selección adecuada de personal, se evalúa el desempeño de cada trabajador de forma periódica, se evalúa el potencial humano, y su formación profesional.

Esos procesos clave de la GRH, realizados por competencias, configuran en la actualidad esencialmente la denominada Gestión por competencias o la GRH con enfoque de competencias. (Cuesta, 2018g, pág. 255).

En la actualidad los procesos que se estiman para realizar la gestión del talento humano por competencias dentro de la empresa visualizan el potencial que va a adquirir el personal conforme se capacita, se profesionaliza. Por esta razón es tomado como un elemento valioso para la gestión del talento humano de las empresas.

La muy reciente gestión de competencias refuerza las perspectivas de la actual GRH, acarreando revolucionarias propuestas teóricas, donde aún no hay marcado consenso y la teoría del conocimiento asumida por los estudiosos y gestores es trascendente para su cabal comprensión. La acepción de competencias laborales supera a la de funciones tradicionales, consideradas como contenidos de cargos o puestos en un plano meramente cognitivo, fragmentadas y especializadas a la vez dado el enfoque tayloriano predominante. (Cuesta, 2018h, pág. 256).

La modernización del área de gestión del talento humano, ha llegado a considerar las competencias laborales, como parte valiosa del talento que poseen las empresas. Antes eran planteados los contenidos de cargos o puestos de una forma más simple, pero ahora se estiman las capacidades, habilidades y demás elementos que enriquecen a un trabajador, como elementos de valor para ejercer a cabalidad su desempeño laboral dentro de la empresa.

La condición holística de competencias laborales tiene en cuenta a la psicología y a la persona como un todo o unidad bio-psico-social, beneficiando a las estrategias de GRH que sean asumidas, en particular aquellas relativas a selección de personal, formación, evaluación del desempeño y compensación laboral. (Cuesta, 2018i, pág. 256).

La situación de considerar a las competencias laborales y a cada trabajador como un ser integral, es decir, que tiene competencias de carácter biológico, psicológico, social, y han adquirido conocimientos, habilidades a lo largo de su vida, y, formación profesional es lo que se tiene presente al momento de realizar la gestión por competencias del talento humano. Todas las competencias que posee un trabajador se incrementarán a lo largo del proceso de capacitación, y, desarrollo profesional que tenga cada trabajador, los cuales serán de beneficio para la empresa.

**4.10.2.1 Presupuestos Teórico Metodológicos.** En consecuencia, con esas consideraciones fundamentales, la gestión de competencias es asumida para hacerla funcional u operativa a través de presupuestos teórico metodológicos que, a su vez, posibilitan la inserción de esa gestión en la GRH. A continuación, los aludidos presupuestos teórico metodológico. (Cuesta, 2018j, pág. 259).

Para que la gestión del talento humano por competencia, sea aceptada y aplicada a la gestión del talento humano de una empresa, es oportuno conocer los postulados teóricos, y



métodos, y, sustentan esta modalidad de administrar el talento que se tiene dentro de la empresa.

La persona no es sólo competente desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y como un todo: biológico, psicológico y social, en determinadas actividades o dimensiones del desempeño laboral. (Cuesta, 2018k, pág. 260).

En cuestión del desempeño laboral, una persona que desarrollo un cargo dentro de una empresa lo lleva a cabo de forma integral, es decir, dado que el ser humano consta de emociones, de competencias biológicas, psicológicas y sociales, ellas determinan la forma de actuar en su entorno laboral, y desempeñar el cargo que le han asignado dentro de la empresa.

El futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos y, en especial, de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada por esas competencias laborales, entendidas así al incluir no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, motivaciones, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer). Es imprescindible reconocer la unidad bio-psico-social que configura la persona que trabaja. (Cuesta, 2018l, pág. 260).

El reconocer que el trabajador cuenta con muchas actitudes, motivaciones, valores y aspectos de su personalidad que están vinculadas y se reflejan a la vez en el desarrollo de sus funciones labores. La persona es un ser integral, es decir, es un ser que tiene capacidades biológicas, psicológicas y sociales que le permiten desempeñar sus funciones dentro de la empresa.

Hay competencias básicas o primarias, asentadas en aptitudes (razonamiento abstracto, expresión verbal, etc.), rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza, etc.) y actitudes (predisposiciones al riesgo, al buen sentido del humor, etc.). (Cuesta, 2018m, pág. 262).

Las competencias son adquiridas a lo largo de la vida de una persona, es por ello que, se tienen competencias básicas que permiten que vaya formándose la personalidad y que luego se

adquieran actitudes que se evidencian cuando se relaciona con un grupo de personas, en este caso en un entorno laboral.

Y hay competencias secundarias o complejas, basadas en dimensiones complejas comprendiendo varias competencias primarias (capacidad de negociación, liderazgo, planificación, etc.). Estas últimas son las que se asumirán al conformar los perfiles de competencias, diferenciándolas –si así se necesitara—sólo en técnicas y directivas. (Cuesta, 2018n, pág. 263).

En relación con las competencias que desarrollan más adelante los trabajadores o competencias secundarias que están vinculadas a la capacidad que adquiere la persona para negociar con otras cuando es necesario, así como, mostrar liderazgo cuando el caso lo amerita y la planificación que realiza para continuar con adquirir conocimientos, y pueda ser esta la profesionalización que necesita para ascender en la organización. Estas competencias son las que aprecian los gestores de talento humano, y son las que evalúan para observar si esta persona tiene las competencias necesarias para el puesto que se desea ocupar.

Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia. Los valores éticos significan el elemento fundamental o rector en las competencias. La preeminencia del valor espiritual. (Cuesta, 2018ñ, pág. 262).

Dentro de las empresas los perfiles de competencias que solicitan para las personas que formarán parte de su organización, cuando hay un puesto de trabajo disponible, se determinan por las competencias secundarias de una persona, es decir su capacidad de ser líder, de negociar, de planificar y demás competencias que le permiten ser competitivo en la escena laboral.

**4.10.2.2 Método Delphi en la Determinación de las Competencias Laborales.** En la literatura científica se registra una serie de métodos para el análisis y descripción de puestos de trabajo para derivar los perfiles de puestos o cargos. Ahí son reflejados métodos fundamentales para el análisis y diseño de puestos de trabajo. (Cuesta, 2018l, pág. 268).

Los métodos para analizar y diseñar los puestos de trabajo en una empresa y luego diseñar perfiles de los puestos laborales son diversos. Todos tienen aceptación, según la opinión de quien los utiliza y aplica en su labor de determinar las competencias laborales de los trabajadores de una empresa.

El método de expertos o Delphi por rondas, que, incluyéndole especificidades, es el que hemos aplicado en nuestra práctica empresarial para determinar competencias laborales de profesionales y directivos. Aunque de la experiencia adquirida no son excluidos los restantes, ellos son acogidos como complementarios a esa modalidad de método de expertos. (Cuesta, 2018o, pág. 268).

El método de Delphi por rondas, es utilizado por muchas empresas con la finalidad de determinar las competencias laborales que sus trabajadores poseen, las rondas hacen referencia a los diversos momentos que se observan para apreciar las competencias laborales que se necesitan en una persona que ostentará un cargo o puesto de trabajo dentro de una empresa, con la finalidad de adquirir un profesional idóneo.

Es necesario indicar que el inicio del método Delphi, además de estar precedido por el entrenamiento a los expertos, de manera inexorable tiene que estar precedido también por la existencia de la misión actualizada de la entidad y de un estudio de procesos de trabajo, implicando este último la confirmación o el rediseño del proceso en el cual se inserta el profesional o directivo a cuyo cargo o puesto se le hará el perfil de competencias. Esta consideración es de extrema

importancia. Entonces, además, deben haberse definido las competencias organizacionales y las de los procesos de trabajo. (Cuesta, 2018p, pág. 270).

En cuestión, el método de Delphi es de gran valor para las personas que están a cargo de la gestión del talento humano, dado que cuando contempla realizar un perfil actualizado por etapas de la persona que ostentará el cargo o puesto dentro de la empresa y a la vez contempla la actualización del perfil de la empresa, lo que permite visualizar un candidato a optar al puesto que tenga la capacidad de desarrollar las funciones propias del cargo y a su vez apoye en cumplir con la misión, visión, metas, y objetivos empresariales.

**4.10.2.3 Competencias Clave de la Organización y sus Brechas.** El asunto de determinar las competencias clave o esenciales de una empresa u organización laboral es de importancia estratégica en este mundo actual altamente competitivo. La globalización del mercado, cada vez más intensa, obliga a las empresas a distinguir muy bien cuáles son sus competencias clave, asociadas fundamentalmente a sus procesos de trabajo primarios o esenciales que son los generadores de los nuevos valores agregados. (Cuesta, 2018q, pág. 294).

Las competencias que una empresa tenga le permitirán poder competir de forma eficiente en el actual mundo globalizado. Es por ello que deben realizar un diagnóstico para determinar las competencias más relevantes que poseen y que les permita ser más competitivos en los procesos esenciales de trabajo.

En conocer y gestionar bien para cada escenario esas competencias clave en su constante renovación y en relación dialéctica con las competencias de las personas de la organización radicará cada vez más la ventaja competitiva básica sostenible de las empresas en el mundo globalizado. (Cuesta, 2018r, pág. 294).

La ventaja competitiva básica de las empresas, está vinculado a las competencias de su personal y las competencias que la misma empresa posea. Son clave para alcanzar el nivel de competitividad que desean, y de ello depende del posicionamiento que adquieran en el área comercial en donde se desarrollan.

Definir las competencias clave de la empresa y decidir su orden de importancia ha de convertirse en actividad sistemática. Las mismas están condicionadas por la misión y las estrategias maestras. Ellas están en estrecha relación con la determinación de los procesos esenciales de trabajo y con las decisiones de recurrir al outsourcing. Todo eso se inserta en una determinada cultura organizacional. En los análisis empresariales donde sean comprendidas las competencias jamás podrá descuidarse el enfoque sistémico abarcando los elementos antes enunciados. (Cuesta, 2018rr, pág. 298).

Las empresas poseen competencias claves, las cuales deben ser aprovechadas según el interés de posicionamiento que desea alcanzar la empresa. Debe considerarse siempre la misión, visión, objetivos, estrategias que tiene la empresa para continuar en el camino de obtener la competitividad en el actual mundo globalizado.

#### **4.11 La Gestión del Recurso Humano como Ventaja Competitiva en la Empresa**

Es cada vez más recurrente en la literatura actual sobre el tema encontrar criterios que afirman que los recursos humanos son una fuente potencial de ventaja competitiva sostenible y, en consecuencia, su dirección debe adoptar un enfoque estratégico. (Lombardo, 2010, págs. 126-127).

La gestión del recurso humano es de gran valor en las empresas de la actualidad, es por ello que se debe considerar que son una ventaja competitiva sostenible y que debe tener un enfoque estratégico contemplado dentro de las empresas para poder constituirlo como una verdadera

ventaja competitiva para la empresa.

Hoy en día se ha difundido, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, que las personas que integran la organización son la principal fuente de la tan buscada ventaja competitiva sostenible. (Lombardo, 2010a, pág. 127). El valor que se le ha dado a el talento humano dentro de la empresa ha permitido que las organizaciones, observen como una ventaja competitiva sostenible al capital humano que poseen y que, por ello, decidan invertir en su talento, porque es una inversión necesaria para crecer y consolidarse como empresas competitivas.

También se hace énfasis actualmente en el capital humano, y se concibe a los recursos humanos ya no sólo como un activo cuyo coste hay que minimizar, sino como activos de carácter estratégico. El factor humano es, sin lugar a dudas, el punto de apoyo y la palanca de todos los procesos empresariales. (Lombardo, 2010b, pág. 127). El capital humano era concebido como un activo de poca relevancia dentro de la empresa, al modernizarse las empresas motivadas por el proceso de globalización que se ha vivido a lo largo de varias décadas, ahora el capital humano es valorado dentro de la organización, se elevó a un grado de relevancia, pues es un motor para el crecimiento de la empresa.

Es el grupo humano (equipo de dirección y todos los trabajadores) quien es capaz de darle coherencia al trabajo de cada subsistema empresarial, usa o no usa la información para tomar decisiones, fomenta o no el espíritu innovador, estudia el mercado y diseña estrategias competitivas. (Lombardo, 2010c, pág.127). El capital humano, está formado por el grupo de trabajadores o equipo de empleados y el equipo de dirección de la empresa, quienes son los que brindan las directrices que deben ser acatadas por los demás trabajadores, para hacer funcional la empresa.

Finalmente, de nada le serviría a la empresa contar con unos recursos humanos con altos niveles de habilidad cognitiva, no sustituibles ni imitables, si el valor que aportan en la empresa no redunda en ésta, es decir, si no es posible la apropiación. (Lombardo, 2010d, pág.127).

En torno a la trascendencia que tiene para una empresa, contar con personal con altas capacidades, habilidades, destrezas, competencias cognitivas, es innegable, pero deben sentirse identificados, contar con sentido de pertenecen para que sea de su trabajo, reflejo de todas sus habilidades, es decir, que de nada sirve para la empresa, tener personas con destrezas altas, si carecen del sentido de amor a la empresa, pertenencia, aprecio a su entorno laboral y a los compañeros de trabajo y hacia la organización que les brinda trabajo.

La Dirección de Recursos Humanos debe convertirse en apoyo importante en la construcción de ventaja competitiva sostenida para la empresa puesto que el éxito no radica en poseer los mejores recursos humanos sino en utilizar mejor dichos recursos, a través del diseño de adecuadas políticas de recursos humanos. (Lombardo, 2010e, pág. 127).

La gestión del talento humano de las empresas debe ser un apoyo para la consolidación de la ventaja competitiva de la empresa, dado que el capital humano es un activo de gran valor empresarial, pues de él depende obtener e incrementar la productividad y es quien provee todo tipo de servicios que la empresa necesita brindar a sus clientes y con ello, colocarse en una posición comercial estratégica, que les permita ser cada día más competitivos.

En las empresas del Siglo XXI los recursos humanos se convierten en el principal activo a los cuales debe atraer, desarrollar, motivar, conservar y proteger; y su correcta gestión deviene en un requisito indispensable para la competitividad organizacional. El enfoque moderno de Dirección de Recursos Humanos concibe al capital humano como una fuente de ventaja competitiva sostenible. (Lombardo, 2010f, pág. 127).

En el actual siglo, el capital humano es el mayor activo de una empresa, por ello, es necesario invertir en él para que se desarrolle, así mismo, se le debe motivar, conservar, proteger, crear en él, sentido de pertenencia a la empresa. Al lograr esto, se construirá y consolidará la competitividad de la empresa.

Diseñar estrategias que fomenten de manera constante y continua el talento, el aprendizaje, la creatividad y la innovación en el seno de las organizaciones, promoviendo la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo en aras de multiplicar el efecto de generar ventajas competitivas a través de los recursos humanos. (Lombardo, 2010g, pág. 127).

El diseño e implementación de estrategias que promuevan la creatividad, aprendizaje, la innovación tecnológica dentro de la los trabajadores de la empresa, es necesario, dado que ello permite que se promuevan y surjan nuevos liderazgos, la comunicación efectiva dentro del equipo de trabajo y con ello se estimulan las ventajas competitivas de la organización por medio de los recursos humanos con los que cuenta la empresa y que se debe recordar que es el motor de la empresa, que junto a todos los insumos que tiene la organización, permiten elevar el nivel de competencia de la empresa.

La administración de recursos humanos se debe enfocar en la consecución de resultados mediante la alineación de los objetivos personales de cada individuo o colaborador con los objetivos de la organización. Si esto se logra, estos tendrán una mayor disposición, compromiso y conocerán a tal punto cómo y en qué grado su trabajo y desempeño estarán generando una maximización de valor de la compañía. (Lombardo, 2010h, pág. 128). Al enunciar el tema de administración de recursos humanos, se observa la necesidad de orientar los objetivos de cada trabajador hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa, para que permita que ambos objetivos sean cumplidos y que produzcan un efecto positivo a la organización. Es por ello que la



fidelización de los trabajadores hacia la empresa es indispensable, así como las estrategias de retención del talento humano.

El reto de recursos humanos está en la transformación de la cultura organizacional, donde sus colaboradores desarrollen las competencias requeridas a partir de sus conocimientos y habilidades, generar un mayor sentido de pertenencia, crear líderes para que se conviertan en personas generadoras de valor agregado para la compañía. (Lombardo, 2010i, pág. 128).

El desafío para la gestión del talento humano en las empresas del Siglo XXI, es la transformación de la cultura organizacional en donde los trabajadores desarrollen las competencias necesarias, al tomar como punto de partida los conocimientos y habilidades que poseen, y que han adquirido a lo largo de la vida, los que sirven de referente para crear liderazgos dentro de la empresa que permitan llevar a cumplir con la misión, visión, objetivos, metas, y estrategias de manera eficiente y eficaz, que logren colocar en la posición empresarial que desean, según el segmento en el cual se desarrolle y compita.

El entorno contemporáneo se caracteriza por continuos y vertiginosos cambios derivados esencialmente de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC), además de un proceso de globalización de las economías que ha cambiado las formas de la competencia empresarial, las cuales están dominadas actualmente por los activos intangibles y por las personas que, o bien los componen o bien los utilizan. (Lombardo, 2010j, pág. 128).

A manera de reflexión, es oportuno indicar que los diversos cambios que la globalización ha traído a las empresas es el cambio de la percepción de la gestión del talento humano como un capital activo intangible de gran valor para cada organización que compite en el mundo empresarial, es por ello que le da una ventaja competitiva a toda institución.

## 5. Análisis de los Resultados

### 5.1 Análisis

Al hacer referencia, sobre el proceso de administración de talentos, que sugieren el desarrollo de competencias como una ventaja competitiva en la gestión de desempeño en las organizaciones, se debe considerar que en las empresas la gestión de talento humano ha evolucionado desde tiempos históricos, en donde se hablaba de recursos humanos, hasta el tiempo presente en el que la gestión del talento humano es parte necesaria en las empresas. Es por ello que, a lo largo de la presente investigación bibliográfica, se realizó un abordaje teórico, que permitió iniciar desde la parte histórica hasta los tiempos actuales y con ello, apreciar que el talento humano es el mayor recurso con el que las organizaciones cuentan.

En cuestión de ello, se consideraron criterios de varios ponentes que conceptualizaron con claridad lo concerniente a la gestión de talento humano, al abordar varios contextos en los que podría diferenciarse unas de otras, con la finalidad de describir el impacto de realizar esta tarea, al llevarla, paralela a las políticas que permiten el desarrollo de la correcta administración del capital dentro de la organización.

Para continuar, se desarrolló el tema sobre los objetivos de la administración del talento humano, en donde se observaron que hay diversidad de ellos y que cada uno permiten a la organización realizar juicios de valor sobre lo que desea obtener con el crecimiento de la empresa. Y que muchos de ellos, han ido en constante cambio, toda vez que en la actualidad las empresas han modificado tales juicios, para continuar con la posición que desean tener en el escenario comercial en donde estén. Es oportuno mencionar que, el talento humano de las empresas fortalece

en la obtención o alcance de los objetivos propuestos dentro de la estructura organizacional y de ello, la relevancia de realizar una gestión oportuna del recurso humano de la empresa.

De la misma forma, al reflexionar sobre, lo propuesto por Chiavenato, en donde indica que es relevante tomar en consideración la manera en que se administra al talento humano y de ello depende en gran medida, el desarrollo favorable o desfavorable del comportamiento de las personas que laboran para las organizaciones.

Por consiguiente, se apreció relevante, el abordaje del tema sobre el capital humano y las competencias, en donde se indicó que el recurso humano es de gran valor para toda empresa, y las habilidades, destrezas, y, conocimientos que ellos tengan, son relevantes para ejercer las funciones que les son asignadas, con excelencia; ello repercute en el adecuado posicionamiento de la organización frente a los competidores.

En función a, la temática de las competencias en la gestión de los recursos humanos fue pertinente inferir que los comportamientos y los elementos que conllevan las conductas de los trabajadores de una organización inciden de diversas formas en el desarrollo de las tareas que les son encomendadas. De allí, el valor de que la división encargada de gestionar el recurso humano tome en cuenta las conductas de socialización, atención al público al estar en esa área, ejercer liderazgo, y comunicación, motivar conductas positivas, trabajar en ambientes diversos, ente otras, que los empleados manifiestan en el trabajo.

Otro aspecto relevante en torno a, las áreas de competencias que deben ser consideradas, la manera en que un trabajador se relaciona con los demás empleados de la empresa ha tenido que ser motivo de análisis, asimismo, que cada persona que labora dentro de la empresa tenga habilidades tecnológicas y de comunicación para que el ejercicio de las labores asignadas sea eficiente, fue parte de los temas abordados para la investigación.

Fue oportuno reflexionar sobre, la manera en que los trabajadores manejan la información que se les brinda, para ello se expuso la relevancia de inducir de forma efectiva a cada empleado para que al momento de socializar con las demás personas que laboran en la empresa, la comunicación sea positiva y que permita que todas las tareas establecidas sean realizadas de la manera más apropiada, y en apego a lo que se les solicita.

En materia del tema, de las competencias del talento humano, pueden tipificarse acorde a componentes del comportamiento y resultó relevante mencionar que los conocimientos de los trabajadores son de gran valor para la empresa, de ellos depende el correcto funcionamiento de las diversas áreas de la organización. Así mismo, se reflexionó en que las habilidades de carácter intelectual y sicomotoras son significativas al momento de desempeñar tareas asignadas en los puestos que cada empleado dentro de la empresa.

Cabe destacar que, el estado de ánimo que tenga cada trabajador en el puesto de trabajo asignado, repercute en el adecuado desarrollo y ejecución de las funciones de cada empleado, es por ello que, se observó a través de la investigación realizada, que la motivación hacia el trabajador es de gran valor.

Por lo tanto, es valorado por cada persona que labora dentro de la organización, que se le incentive para ser mejor cada día en el área laboral en donde se desarrolla. Las motivaciones pueden ser diversas, reconocer al empleado al cumplir con las metas que se le establezcan, darles premios por obtener resultados positivos, cupones canjeables en algún lugar de recreo, en fin, hay muchas formas de crear un ambiente positivo y motivar a los trabajadores de la empresa.

Dándole continuidad a la investigación, se estimó pertinente abordar la perspectiva de las competencias en la gestión de los recursos humanos de la empresa, para ello se realizó un abordaje relacionado a el reclutamiento y selección del personal como elemento necesario para cubrir los

puestos laborales de forma efectiva y que lleve a la adquisición de nuevos integrantes al equipo de trabajo, y que la misma, sea positiva para alcanzar las metas y objetivos que ha contemplado la empresa.

Además de ello, se observó relevante abordar la temática de la evaluación del desempeño, dado que ello permitió comprender la necesidad de darle seguimiento a cada trabajador dentro de la empresa y medir el actuar y desarrollo de las capacidades, habilidades, y destrezas para realizar las tareas que le han sido atribuidas.

Por otra parte, se consideró en cuanto a los temas de capacitaciones, compensaciones e incentivos, se consideró necesario desarrollarlos como parte de la investigación realizada, dado que, con ello, se evidenció la relevancia que tiene para los trabajadores, recibir motivación y estímulo cuando cumple con las metas, y objetivos que le brindan como parte de la labor que desempeña dentro de la organización.

Por consiguiente, se apreció que las capacitaciones, son consideradas como motivadoras, dado que les permite crecer y ascender dentro de la empresa. Los temas de capacitación que se les dé a los trabajadores, están vinculadas a las necesidades que tenga la organización, y depende del área o departamento para la que va dirigida, en el caso del personal que es de atención al público, el adiestramiento contemplará estrategias para tener empatía hacia los clientes, proveedores, y, acreedores.

En cuestión de, la gestión estratégica del talento de las empresas, se identificó las estrategias que han sido utilizadas con mayor frecuencia en el área de recursos humanos, así mismo, la necesidad de brindar pautas reales para dirigir a los empleados dentro de la empresa, darle seguimiento para que ellos pueden sentir un ambiente agradable en el entorno laboral y que se sientan satisfechos con las labores que ejecutan para la organización.

En función de los modelos para obtener éxito en la tarea indispensable de dirigir al talento humano de forma competitiva, se abordó la necesidad de que en cada empresa se cree una reputación favorable como un buen empleador, para que, a través de ello, puedan captar excelente talento humano, que posea las competencias esperadas para apoyar a la organización a posicionarse en el mundo empresarial de manera positiva. Es decir que, para las personas, la empresa sea atractiva y que deseen trabajar en ella.

Otro aspecto relevante, es apreciar que el talento humano de la empresa debe ser apreciado, pues es de gran valor para el desarrollo de las actividades empresariales y es por ello que debe procurarse mantener el entusiasmo de los trabajadores que laboran en la organización, se observó que un empleado que posea entusiasmo, una actitud positiva ante las eventualidades que se presentan en el trabajo es positiva para mantener una cultura organizacional óptima. El ánimo adecuado para buscar la solución ante los obstáculos que se presente, es indispensable para el éxito de la gestión del talento humano.

Por ello, dentro de la investigación bibliográfica se indagó los métodos que las empresas utilizan para realizar la tarea de dirigir de forma efectiva a su capital humano, se observó que son utilizadas la conexión emocional, en ella buscan que cada trabajador se sienta parte vital de la empresa. Esa identificación permite que de forma eficaz se esmere y brinde sus habilidades, conocimientos y destrezas para que de forma conjunta obtengan éxito en la empresa.

Además de ello, el reconocimiento por haber logrado las metas que le han puesto a cada trabajador son estímulos que crean un ambiente o una cultura organizacional saludable, que crea y afianza el sentido de pertenencia de los empleados a la empresa para la cual laboran. Mientras que la formación profesional permite que cada trabajador se desarrolle y crezca de forma profesional dentro de la empresa.

Al conjugar todas estas técnicas de motivación que utilizan las empresas, se observó que se logra la participación activa de cada trabajador que forma parte de la empresa y ello fideliza a los empleados en la empresa. Por lo tanto, se estimó pertinente indicar que cuando las empresas invierten en el recurso humano que poseen, obtienen empresas con ambientes o culturas organizacionales, que atraen a talentos humanos con alta capacidad, conocimiento y destrezas que ayudan al crecimiento y desarrollo de cada organización.

En función al salario emocional dentro de la misión de gestionar al talento de cada empresa, fue abordada por considerarse que es de gran valor para las personas dentro de la empresa. El que los trabajadores cuenten con salarios es una gran motivación, pero que les den incentivos dentro de la empresa, permite que los empleados sean felices y que el ánimo sea positivo, ello es un factor de repercute en trabajos exitosos dentro de las áreas en donde laboran.

Además, la temática de la gestión por competencias y clasificación del talento humano con que cuenta la empresa, se estimó pertinente dar a conocer que es de gran valor para las organizaciones, contar con un catálogo del personal de la empresa. Ello con la finalidad de saber, las diferentes competencias que posee cada trabajador y al momento de necesitar cubrir un nuevo puesto o llenar otro porque algún empleado ascendió, se tenga ya listo candidatos internos para cubrir tales puestos.

En torno a la gestión del recurso humano como ventaja competitiva en las empresas, se consideró de gran relevancia, dado que el talento humano es un activo de gran valor para la organización. Es a través de ellos que la empresa logra obtener el posicionamiento que desea. Logra crecer, desarrollarse y afianzarse en el área comercial en la cual desea hacerlo. Es por ello, que invertir en una gestión efectiva del talento humano, es tener una visión positiva para tener éxito.

## 6. Conclusiones

- Se describió el surgimiento, desarrollo y aplicación de la gestión del talento humano con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales para proporcionar personal idóneo que cuenten con las competencias que necesita el sector empresarial.
- Se establecieron las competencias requeridas en la gestión de los recursos humanos con el fin de maximizar el potencial de cada trabajador, agregar valor económico a la organización y valor social para que los empleados con el tiempo, ejerzan puestos de mayor jerarquía.
- Se analizó que el talento humano es la ventaja competitiva sostenible de las organizaciones en la actualidad, con el propósito de reflejar el crecimiento de éxito en términos estratégicos por medio de los talentos que alcanzan eficiencia y productividad en sus ganancias.



## 7. Recomendaciones

- El área de recursos humanos de las organizaciones debe describir el surgimiento, desarrollo y aplicación de la gestión del talento humano con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales para proporcionar personal idóneo que cuenten con las competencias que necesita el sector empresarial.
- El área de recursos humanos de las organizaciones debe establecer las competencias requeridas en la gestión de los recursos humanos con el fin de maximizar el potencial de cada trabajador, agregar valor económico a la organización y valor social para que los empleados con el tiempo, ejerzan puestos de mayor jerarquía.
- El área de recursos humanos de las organizaciones debe analizar que el talento humano es la ventaja competitiva sostenible de las organizaciones en la actualidad, con el propósito de reflejar el crecimiento de éxito en términos estratégicos por medio de los talentos que alcanzan eficiencia y productividad en sus ganancias.

## 8. Palabras Clave

- **Administración del Talento Humano.** La administración del talento humano no es una tarea sencilla por cuanto cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, entre ellas las aptitudes y patrones de comportamientos. Como las organizaciones están conformadas por personas y el estudio de ellas constituyen el elemento básico para estudiar a las organizaciones particularmente la administración del talento humano. (Ruiz, I., Ruíz, A. y Martínez, P , 2017, pág. 38).
- **Compensación.** La gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, las cuales favorecen los sistemas de retención y mantenimiento dentro de las organizaciones [...] indican que las compensaciones pueden también ser denominadas: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios psicosociales e incentivos, en forma de premios, etc. (Armas, Y., Llanos, M. y Taverso, P., 2017, pág. 114).
- **Competitividad.** La capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, mejorar y sostener una posición en el entorno socioeconómico. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa, lo que ha provocado una evolución en el modelo de empresa y en el empresario. (García, 2009, pág. 28).
- **Eficacia.** Que será entendida como el cumplimiento de objetivos (por ello la importancia de que los objetivos estén claramente delimitados, entendidos y de conocimiento de cada copartícipe al interior de la organización). (Armas, Y., Llanos, M. y Taverso, P., 2017, pág. 38).
- **Eficiencia.** Que es el hacer las cosas bien; pero con la optimización de los recursos (dinero, bienes, tiempo, personas). (Armas, Y., Llanos, M. y Taverso, P., 2017, pág. 38).

- **Efectividad.** Que será la suma de la eficacia y eficiencia. (Armas, Y., Llanos, M. y Taverso, P., 2017, pág. 39).
- **Evaluación de Desempeño.** Ha recibido varias denominaciones como: evaluación del mérito, evaluación del personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual etc. dependiendo de la organización. Este es un excelente medio del cual se puede localizar problemas de supervisión, de gerencia, adecuación de las personas al cargo, falta de entrenamiento, establecer programas para neutralizar el problema y mejorar la calidad de trabajo. (Ruiz, I., Ruíz, A. y Martínez, P , 2017, pág. 38).
- **Gestión del Talento Humano.** Se efectúa a través de procesos administrativos como: planificar, dirigir, coordinar, organizar, controlar y ejecutar. (Vallejo, 2016, pág. 18).
- **Recursos.** Cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa, cualquier factor que ésta pueda controlar de forma estable, aun cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre él. Entre estos factores de producción, los activos son medios que la empresa posee, mientras que las capacidades son algo que la organización puede hacer a partir de ellos. (García, 2009, pág. 29).
- **Recursos Tangibles.** Son más fáciles de identificar y valorar pues aparecen recogidos en los estados contables de las empresas, tratándose de aquellos activos con una materialización física y de los recursos financieros. (García, 2009, pág. 29).
- **Recursos Intangibles.** Pueden ser tecnológicos (las tecnologías y conocimientos disponibles aplicables a procesos, productos, etc.), organizativos (el prestigio, la marca comercial), capital humano (la experiencia, el knowhow, la propensión a aceptar riesgos, la motivación, la lealtad y la sabiduría de los individuos asociados a la empresa, el capital social o red de relaciones que posee un individuo). (García, 2009, pág. 29).

## 9. Bibliografía

- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360*. México: Gránica S.A.
- Armas, Y., Llanos, M. y Taverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*. Samborondón - Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Beltrán, M. (2014). *Evolución del Talento Humano:"Caso Industria de Línea Blanca de Induglob."*[Tesis pregrado]. Ecuador: Universidad de Azuay.
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. México: Red Tercer Milenio.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el Capital Humano de las Organizaciones* (Octava Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera Edición ed.). México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Cuesta, A. (2018). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones.
- García, F. (2009). La competitividad empieza y termina con el recurso humano. *Desarrollo de los RR.HH.*(237), 28-30.
- Huaman, H. (2005). *Manual de Técnicas de Investigación Conceptos y Aplicación*. Peru: Ipladees S.A.C.
- Koontz, H., Weihrich, H y Cannice, M. (2012). *Administración: una Perspectiva Global y Empresarial* (14 Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Lombardo, L. (2010). *La Gestión del Recurso Humano como Ventaja Empresarial*. Buenos Aires: Facultad de Turismo Universidad Nacional del Comahue.
- Martínez E. Eduardo y Martínez A. Francisca. (2009). *Capacitación por Competencias: Principios*

y *Métodos*. Chile.

Pardo, C. y Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión y Sociedad*, 4(2), 167-183.

Ruiz, I., Ruíz, A. y Martínez, P. (2017). *Gestión de Talento Humano en la Selección de Personal Administrativo*. Guayaquil, Ecuador: Editorial Compas.

Sotomayor, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos: su Proceso Organizacional*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Ecuador: ESPOCH.

Work Meter. (2015). *Cómo gestionar el talento en tu empresa*. México: Work Meter.

## 9.1 E-grafía

BeeDigital. (2021). Obtenido de <https://www.beedigital.es/contratacion-laboral/que-es-la-gestion-del-talento-humano-por-competencias/>

Díaz, N. (2018). Obtenido de [http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin\\_desktop.php?path=Li4vb3Zhc y9hZG1pbmlzdHJhY2l vbl9lbXB yZXNhcy9nZXN0aW9uX2RlbF90YWxlbnRvX2h1bW Fuby91bmlkYWRFMS8=#](http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3Zhc y9hZG1pbmlzdHJhY2l vbl9lbXB yZXNhcy9nZXN0aW9uX2RlbF90YWxlbnRvX2h1bW Fuby91bmlkYWRFMS8=#)

Eslava, E. (2004). Obtenido de <https://bit.ly/2tukrdY>

González, E. (2022). Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-cultura-corporativa.html>

ICF. (2022). Obtenido de <http://www.capacitacion.edu.uy/index.php/ensenanza/areas-de-competencias>.

Puchades, D. (23 de Octubre de 2019). Obtenido de <https://negokai.com/talento-humano->

definicion-proceso-y-tendencias.html

Universidad de la República Uruguay. (2020). *Facultad de Enfermería. Departamento de Documentación y Biblioteca*. Obtenido de Facultad de Enfermería. Departamento de Documentación y Biblioteca: <https://www.fenf.edu.uy/index.php/inicio/gestion-y-servicios/biblioteca/hojainformativa/>

## 10. Anexos

### 10.1 Anexo 1. Fichas Bibliográficas

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	
<b>Autor</b>	
<b>Título del libro</b>	
<b>Datos Editoriales</b>	
<b>Tema</b>	
<b>Subtema</b>	
<b>Cita</b>	
<b>Página</b>	

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Armando Cuesta
<b>Título del libro</b>	Gestión del Talento Humano y del Conocimiento
<b>Datos Editoriales</b>	2018, Segunda Edición, Colombia
<b>Tema</b>	Gestión de Talento Humano
<b>Subtema</b>	Gestión por Competencias en la Gestión del Talento Humano
<b>Cita</b>	La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inherentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante para comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo
<b>Página</b>	255

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Luz Vallejo
<b>Título del libro</b>	Gestión del Talento Humano
<b>Datos Editoriales</b>	2016, Única Edición, Ecuador
<b>Tema</b>	Gestión del Talento Humano
<b>Subtema</b>	Talento Humano
<b>Cita</b>	Persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones
<b>Página</b>	17

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice
<b>Título del libro</b>	Administración: una Perspectiva Global y Empresarial
<b>Datos Editoriales</b>	2012, Única Edición, México
<b>Tema</b>	Gestión de Talento Humano
<b>Subtema</b>	Administración del Talento Humano
<b>Cita</b>	Administración, es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. [...] La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia
<b>Página</b>	4





Guatemala, 05 de enero de 2023

Señores:  
Universidad Galileo  
IDEA  
Presente.

Por este medio de la presente YO Indira María Matamoros Blanco que me identifico con número de carné 12343022 y con DPI 1969971510513 actualmente asignado (a) en la carrera:

**"Autorizo a Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"**

El Proceso de Administración de Talentos y Desarrollo de Capacidades, como una Ventaja Competitiva en la Gestión del Desempeño de las Organizaciones.

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA. Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. 