



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Tema

Gestión del talento humano

Subtema

Desarrollo del capital humano como factor clave en la productividad de las organizaciones

Seminario de graduación para optar al título de licenciadas en administración de empresas

Autoras:

Bra. Manzanarez Bonilla Sheyla Izayana

Bra. Luna Reyes Lizbeth Isabel

Bra. Argüello Serrano Denisse Gabriela

Tutora:

MSc. Angélica María Meza Bermúdez

Managua, abril 2019

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Valoración del docente	iii
Resumen	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
Capítulo uno: Generalidades de la gestión del talento humano	5
1.1. Talento	5
1.2. Talento humano	6
1.3. Gestión del talento humano.	7
1.4. Objetivos de la gestión del talento humano.....	8
1.5. Importancia de la gestión del talento humano.....	9
1.6. El talento humano en las empresas.	10
1.7. El futuro de la gestión del talento humano	11
Capítulo dos: Desarrollo de las personas en la organización.....	12
2.1. ¿Qué es el desarrollo de las personas?.....	12
2.2. Desarrollo organizacional.....	13
2.3. Desarrollo de las personas en la organización.....	14
2.4. Papel e importancia de las personas en una organización para su desarrollo	16
2.5. El valor de las personas dentro de las organizaciones	18
2.5.1. El valor del talento para el futuro de las organizaciones.....	19
2.6. Las personas como asociadas de la organización	20
2.7. Sentido de pertenencia laboral.....	22
2.7.1. ¿Cómo asimilar el sentido de pertenencia cuando hay cosas en la empresa que no le pertenecen?	23
Capítulo tres: Motivación y satisfacción en el trabajo.....	25
3.1. Factores psicosociales como influencia en el desempeño del trabajo	26
3.2. Cultura organizacional.....	27

3.3. Motivación individual y satisfacción laboral	28
3.3.1. Motivación.....	29
3.3.1.1. Ciclo de la motivación.....	30
3.3.2. Satisfacción en el trabajo.....	32
3.3.2.1. Efectos de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del colaborador.....	35
3.4. Mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la participación del empleado	36
3.4.1. Políticas de relaciones con el personal.....	37
3.4.1.1. Comunicaciones con el personal.....	38
3.4.1.1.1. <i>Sistemas de comunicación descendente</i>	39
3.4.1.1.2. <i>Sistemas de comunicación ascendente</i>	39
3.4.1.2. Asesoramiento a los empleados.....	40
3.4.1.3. Disciplina	41
3.5. El ambiente laboral como un factor de remuneración no financiera.....	42
3.5.1. Políticas sólidas	42
3.5.2. Administradores capaces.....	43
3.5.3. Empleados competentes	44
3.5.4. Colegas agradables	44
Capítulo cuatro: Desafíos de una nueva administración de gestión del talento humano	45
4.1. La función del departamento de recursos humanos	45
4.1.1. Apoyo de la gerencia.....	45
4.2. Desafíos de la administración del capital humano	46
4.2.1. Cambios sociales.....	48
4.2.2. Desafíos organizativos y funcionales.....	48
4.2.3. Desafíos de carácter personal	49
4.3. Identificación del talento.....	50
4.4. Ventajas competitivas para las organizaciones mediante la gestión de las personas	51
4.5. Estrategia del valor humano, gestionar el valor que no se ve.....	52
4.5.1. Actitud apasionada	53
4.5.2. Talento genial	54
4.5.3. El valor de la creatividad.....	55

4.6.	Retener y fomentar el talento humano	55
4.6.1.	Relaciones con los empleados	56
4.6.1.1.	Diseño de un programa de relaciones con los empleados.....	57
4.6.1.2.	Programas de reconocimiento	58
4.6.2.	Compensación de las personas- sistemas de compensaciones	59
4.6.3.	Objetivos de las compensaciones	60
4.6.4.	Planes de incentivos y fidelización de talentos.....	61
4.6.5.	Menú de Prestaciones	62
4.6.6.	Acompañamiento y Evaluación	64
4.6.7.	Ocho claves para retener el talento humano	65
4.6.7.1.	Formas de fomentar el talento humano	68
	Conclusiones.....	71
	Bibliografía	72

Dedicatoria

Con todo mi amor y cariño dedico la presente, el logro y la alegría de celebrarlo;

A Dios, por permitirme la vida y acompañarme a lo largo de ella, por regalarme tantos momentos bonitos y este en especial.

A mi madre, Sra. Marlene Bonilla, porque este logro es tan mío como suyo, por impulsarme cada día a ser mejor persona, a cumplir mis sueños y a nunca rendirme, por estar pendiente de mi bienestar, por procurar que nunca me falte lo esencial, por ser mi guía, mi ejemplo y la mejor amiga.

A mi padre, Juan Manzanarez, porque sé que también esperaba este día con entusiasmo, por su amor y motivarme siempre a seguir en la lucha.

A mi adorado angelito, Fresia de los Ángeles, porque desde que supe de su llegada pensé en compartir juntas este día, pero Dios lo decidió de otra manera, no está y no estará más físicamente, pero en mi mente y corazón por siempre. Donde te encuentres, mi niña, quiero que sepas que esto y muchas cosas más haré por ti, que vivo con la ilusión de volver a verte y con el recuerdo precioso de haber cargado en mis brazos un divino angelito

Bra: Sheyla Izayana Manzanarez Bonilla

Dedicatoria

A Dios

Por darme la vida y haberme permitido culminar esta etapa de mi vida, por ser luz en mi camino, darme la fuerza para enfrentar los obstáculos que se presentaron en el transcurso de mi carrera universitaria.

A mi hijo

Juan Elías Bojorge Luna, amor de mis amores, quien es el motor que me inspira, impulsa y motiva a seguir cada día.

A mis padres

Quienes me formaron de valores y los que a lo largo de mi vida me apoyaron y motivaron durante mi formación académica y en cada etapa de mi vida.

A mi tío Jose Thomas Rojas Vallejos por sus consejos y por haberme dado el ánimo para continuar con mi formación profesional (qepd).

Bra. Lizbeth Isabel Luna Reyes.

Dedicatoria

A Dios, por regalarme la vida, permitirme en todo este tiempo conocer, aprender, experimentar tantos momentos maravillosos, algunos buenos otros malos u difíciles, pero siempre guardándome de todo mal y dándome el ánimo para superar muchos obstáculos que hoy me hacen ser la persona que soy.

A mi familia, que en todo momento han estado conmigo, dando consejos, una reprimenda cuando ameritaba, pero siempre demostrando el interés que tienen por mí, por mi bienestar, éxito y crecimiento como persona, madre, hija, hermana, tía y mucho más.

Y en especial a una mujer que le debo ser todo lo que soy, mi Madre: Anabell Serrano, quien me enseñó lo que no se aprende en un salón de clases, ni en ninguna etapa de mi vida y todos esos valores los guardare el resto de mi vida.

Bra. Denisse Arguello Serrano

Agradecimiento

Al concluir esta importante etapa de mi vida, que cabe destacar se tornó un poco difícil, pero a la vez muy significativa y de infinitas enseñanzas, quiero agradecer;

A Dios, que a pesar de los múltiples obstáculos me permitió llegar a este día, disfrutar este momento tan especial y vivir la alegría de cumplir un sueño más.

A mi madre, que desde mi nacimiento ha enfrentado tantos desafíos, pero no ha dudado un segundo en darme su amor, apoyo incondicional y sus sabias palabras de aliento en cada faceta de mi vida.

Padre y hermanos, por el amor y apoyo brindado, por ser constantes en mi vida y por la comprensión, sobre todo en esos días de universidad.

A mis maestros, principalmente a nuestra tutora: MSc. Angélica María Meza, por conducirnos en el final del camino, por su dedicación y esmero para culminar con éxito la presente investigación. MSc. Norman Sequeira, por haber sido un excelente director y representante de la carrera de administración, por ser un gran apoyo. Msc. Mabel Flores, por ser un ejemplo vivo y digno de liderazgo, porque cuando se requiere su apoyo, ella siempre está disponible.

Y en general a todo el departamento de administración y maestros que me impartieron parte de sus conocimientos para desarrollar en mí una profesional.

A las empresas que me abrieron sus puertas y permitieron un espacio para la realización de cada una de mis prácticas.

Por último y no menos importante, a mis compañeras de seminario, por el valor de la amistad y la comprensión y a la que no me pudo acompañar en este último capítulo, pero estuvo siempre, Rossi Hernández, a todos, ¡gracias!

Bra: Sheyla Izayana Manzanarez Bonilla.

Agradecimiento

A Dios

Por la fortaleza y sabiduría para terminar este trabajo de seminario de graduación.

A nuestra tutora,
MSc. Angélica María Meza Bermúdez, por la disponibilidad que tuvo para atender nuestras consultas y dirigir nuestro trabajo de seminario de graduación de manera que se obtuvieran mejores resultados.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua por permitirnos ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

A mi equipo de trabajo
Porque a pesar de los inconvenientes que se nos presentaron durante el semestre pudimos culminar con esta etapa de nuestras vidas sin dejar de un lado nuestra amistad.

Bra. Lizbeth Isabel Luna Reyes.

Agradecimiento

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, por darme la oportunidad de aprender más que teoría y números, aprender a desarrollar habilidades que me hagan competente en el campo laboral, desarrollar talento que me haga distinguir como individuo, crear y ampliar conocimientos y experiencias que enriquecen mi persona.

A nuestra tutora, MSc. Angélica María Meza Bermúdez, más que una docente una figura digna de admiración por su entrega, interés, disponibilidad y vocación para formar personas con conciencia y calidad de lo que es ser un verdadero profesional. Le agradezco inmensamente el acompañamiento, tutoría en este último peldaño para culminar una meta, un sueño en mi vida personal.

A mi equipo de trabajo, por darme la oportunidad de trabajar con ellas, acoplarnos una a la otra persiguiendo el mismo sueño, hoy una realidad.

Bra. Denisse Arguello Serrano.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Valoración del docente

En cumplimiento del Arto. 49 del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil Modalidades, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizara evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación”.

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el Tema General: Gestión del talento humano hace constar que las bachilleras Sheyla Izayana Manzanarez Bonilla carnet 1220-8868, Lizbeth Isabel Luna Reyes carnet 1220-8120 y, Denisse Gabriela Arguello Serrano carnet 0720-8471, han culminado satisfactoriamente su trabajo de seminario de graduación, con el subtema: “Desarrollo del capital humano como factor clave en la productividad de las organizaciones” obteniendo las tres Bachilleras la calificación de 46 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 11 días del mes de abril del año dos mil diecinueve.

MSc. Angélica María Meza

Tutora

Seminario de Graduación

Resumen

La gestión del talento humano es un componente que agrega valor a las organizaciones, a través de ese valioso recurso, no solo incorpora personal a la fuerza laboral, sino que desarrolla, potencializa y fomenta la mejora continua del capital existente, busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo y de esta forma contribuir al éxito de las organizaciones.

El objetivo general de este estudio es presentar cómo el desarrollo del capital humano favorece la productividad en las organizaciones, reconociéndole como recurso fundamental en el alcance de sus objetivos. Una vez que se logra obtener el apoyo de los gerentes claves y directivos se impulsan los programas de mejora continua a nivel general, que tienen un impacto directo y positivo en el clima laboral, relaciones entre personal, cumplimiento de metas y una mejor calidad de vida laboral.

La gestión del talento humano en si comprende, el desarrollo personal en la organización, gestión del talento, sentido de pertenencia, motivación y satisfacción laboral, cultura organizacional, clima laboral, y como factor importante se dan a conocer los nuevos desafíos que enfrentan o deben de incorporar la nueva administración de recursos humanos, mediante estrategias que brindan una ventaja competitiva en un mercado cada vez más exigente y demandante, el retener talentos y evitar la fuga de capital intelectual, creatividad y visión por la rotación de personal por insatisfacción y falta de oportunidad interna son factores que las organizaciones tratan de evitar ya que resulta costoso el reemplazo de capital con potencial.

La realización de este documento se elabora en base a normativa para la modalidad de graduación, las normas APA6, orientaciones del departamento de administración de empresas de la UNAN- Managua. Siendo una investigación de tipo documental se utilizaron fuentes secundarias que se detallan en el acápite bibliografía.

Introducción

Tema de estudio es gestión del talento humano y como subtema, desarrollo del capital humano como factor clave en la productividad de las organizaciones.

El desarrollo del capital humano se ha vuelto un desafío para las organizaciones, contar con colaboradores capaces, eficientes y productivos es una necesidad para las empresas, por ello es de vital importancia que el área de recursos humanos ejecute una adecuada gestión de talento.

El objetivo general del estudio de esta temática es presentar cómo el desarrollo del capital humano favorece la productividad en las organizaciones, reconociéndole como recurso fundamental en el alcance de sus objetivos. El capital humano constituye uno de los elementos principales para que la organización sea exitosa, su productividad se mide en cuanto a la efectividad del personal que la compone para garantizar su evolución y permanencia en el mercado cambiante y altamente competitivo.

El seminario se desarrolla en cuatro capítulos cuyo contenido se detalla a continuación:

En el primer capítulo, se conceptualizan las generalidades de la gestión del talento humano para el desarrollo de las personas en las organizaciones, considerando temas importantes para la comprensión de la investigación.

En el segundo capítulo, se da a conocer la importancia del desarrollo del capital humano para el alcance de los objetivos organizacionales, así como los principales aspectos de la relación laboral existente entre la organización y el colaborador.

En el tercer capítulo, se estudia el valor que tiene la motivación y la satisfacción laboral, como intervienen en el rol de la productividad y desempeño organizacional, mediante una correcta aplicación de las mismas y como estas se combinan con el entorno general para el alcance de objetivos personales y corporativos.

Finalmente, en el capítulo cuatro, se determina la importancia de aplicar las nuevas tendencias del nuevo perfil del desarrollo del talento humano para las organizaciones y estas sean más competitivas mediante la productividad de su capital humano.

Justificación

La gestión del talento humano muestra que este, es el factor clave con el que cuentan las organizaciones para el alcance del éxito, para ello, es necesaria la adecuada gestión del talento interno y el empeño que sitúen los empleadores en el desarrollo de sus colaboradores, es esencial reconocer que este recurso agrega valor a las empresas, en la manera en que se encuentre motivado, satisfecho y con oportunidades de crecimiento profesional se podrá alcanzar el cumplimiento de los objetivos tanto individuales como generales de la organización.

Al conocer los beneficios que aportan las personas a las organizaciones y cómo estas contribuyen a que sean más productivas y competitivas, se pretende que los gerentes de cada área, en conjunto con el departamento de recursos humanos, consideren que con el aporte al desarrollo del capital humano se reducen aspectos negativos como son la rotación de personal, el absentismo y fuga de talento, ya que las personas que encuentran satisfacción laboral favorecen con sus conocimientos y habilidades al éxito, tomando en cuenta que el colaborador es productivo en un entorno que se les supone un reto y les ofrece la oportunidad de progresar.

Este estudio también servirá como documento de consulta y fuente de apoyo para estudiantes de la carrera de administración de empresas y a todo aquel estudiante interesado en conocer sobre esta temática.

Objetivos

Objetivo general

Presentar cómo el desarrollo del capital humano favorece la productividad en las organizaciones, reconociéndole como recurso fundamental en el alcance de sus objetivos.

Objetivos específicos

1. Conceptualizar las generalidades de la Gestión del talento humano para aplicarlas al desarrollo de la investigación.
2. Conocer cómo el desarrollo del capital humano agrega valor a las organizaciones mediante la adecuada gestión del mismo.
3. Estudiar el valor de la motivación y satisfacción de personal como clave para el desarrollo organizacional.
4. Determinar la importancia de aplicar las nuevas tendencias del nuevo perfil del desarrollo del talento humano para las organizaciones.

Capítulo uno: Generalidades de la gestión del talento humano

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente, busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. David Watkins (1998).

1.1. Talento

El Talento es un término utilizado para referirse a esa cualidad particular que puede poseer una persona en un campo específico, debido a que se desenvuelve con gran facilidad en esa actividad. De alguna manera una persona talentosa es capaz de explotar su máximo potencial en la realización de la labor que mejor desempeña. En la mayoría de los casos estas aptitudes se manejan en las áreas artísticas e intelectuales en las que se pueda desenvolver una persona, y gracias a sus posibilidades puede destacarse altamente en el área que domine.

Esta es una noción que va aunada la facultad individual en la cual una ocupación que para unos es difícil, resulta que para la persona talentosa en ese campo es una actividad muy fácil de desempeñar, como es el caso de los artistas, tanto actores como cantantes tienen la capacidad de desenvolverse muy bien frente del público o de una cámara, y quizá para otra persona esto sea todo un reto y puede ser por pánico escénico o temor a hacer el ridículo.

En muchos estudios realizados el talento se ha entendido como una revelación de la inteligencia emocional y es debido a que dicho modo de resaltar en frente de los demás es conseguido con éxito y de ese modo poder distinguir su habilidad, pero unido a la búsqueda de motivación para poder conseguirlo. (Concepto definicion.de, 2019)

1.2. 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. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

1. Conocimiento. Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo xxi.
2. Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
3. Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
4. Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial. (Chiavenato , 2009, págs. 49,50)

1.3. Gestión del talento humano.

La gestión del talento humano o capital humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores.

En otras palabras, esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales. (PeopleNext, 2016)

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing). Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros.

Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. El viraje es enorme. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas.

En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito. (Chiavenato , 2009, pág. 42).

1.4. Objetivos de la gestión del talento humano

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 principales objetivos de la gestión del talento humano:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización: Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
4. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento, y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
5. Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad.
6. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. La calidad de vida en el trabajo se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo.
7. Administrar e impulsar el cambio. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

8. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable. Toda actividad de la administración de los recursos humanos (ARH) debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados.
9. Construir la mejor empresa y el mejor equipo. Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos, la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración. (Chiavenato, Idalberto, 2009, págs. 11-13)

1.5. Importancia de la gestión del talento humano

La gestión del recurso humano en las empresas ha cambiado drásticamente a lo largo de los años; anteriormente, los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las compañías comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

Un sistema de gestión de talento humano mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional.

Existen muchas ventajas para las organizaciones que administran el talento de sus empleados, entre las que se encuentran:

1. Reducción significativa de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador.
2. Mejoramiento continuo para lograr una mayor eficacia y eficiencia.
3. Fomento de una cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior.
4. Mejoramiento de la cultura organizacional y el clima de trabajo.
5. Mayor satisfacción laboral por parte de los colaboradores
6. Disminución de la rotación de personal y aumento en la retención de talento clave (PI Asesoría , 2018)

1.6. El talento humano en las empresas.

El talento humano de una empresa es considerado la pieza clave para lograr los objetivos de la misma, ese talento debe estar comprometido y motivado para llegar al éxito.

El personal es el motor de la empresa, sin ello la empresa no operaría sus funciones, aun contando con el recurso material. Hoy en día se considera que es un factor clave para el desarrollo de las empresas, ya que son los encargados directamente de llevar a cabo los objetivos de esta.

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

1. Talentos. Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

2. Contexto. Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como:
 1. Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.
 2. Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas.
 3. Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades.(Chiavenato , 2009, págs. 52,55)

1.7. El futuro de la gestión del talento humano

El siglo XXI se caracteriza por una transformación de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento que está cambiando la gestión administrativa de las organizaciones, por mucho tiempo se utilizó el termino de recursos humanos catalogando a las personas como un objeto necesario, sin tomar en consideración que este es el capital principal, con habilidades propias, características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización.

Es por eso que la administración de recursos humanos, es el área que tiene la misión de desarrollar las políticas, programas, procedimientos, capacitaciones que promuevan una estructura organizativa eficiente, trabajadores capaces, oportunidad de desarrollo y progreso, satisfacción en el trabajo, nuevos retos y empoderamiento, sensibilización frente a la labor que están desempeñando, seguridad, bienestar y liderazgo.

Para hacer frente a los retos del futuro, los departamentos al interior de las organizaciones deben lograr que el empleado se sienta parte de la empresa y trabaje en función de un bien común no es tarea fácil, esta complejidad obligara tanto a las empresas como a los directores, jefes y gerentes a desarrollar nuevas formas de administrar el talento humano, la globalización y los cambios en la industria implican una nueva visión del negocio ser innovadores, buscar medios para desarrollar y promover el desarrollo del talento del personal.

Crear una cultura donde prevalezca la actitud positiva, personal con competencia orientadas al cambio, al servicio, a los resultados y logros, la creatividad y desarrollar planes para atraer los mejores profesionales del mercado son tareas ambiciosas y extensas en su desarrollo. (Fontecha, 2016).

Capítulo dos: Desarrollo de las personas en la organización

El capital humano constituye actualmente un factor que agrega valor a las organizaciones, este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento. El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personal. (Contreras, 2012, pág. 14)

2.1. ¿Qué es el desarrollo de las personas?

La palabra desarrollo es visto como sinónimo de evolución y se refiere al proceso de cambio y crecimiento relacionado con una situación, individuo u objeto determinado. Al hablar de desarrollo podemos referirnos a diferentes aspectos: al desarrollo humano, desarrollo económico, o desarrollo sostenible.

(conceptodefinicion.de, 2019).

Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. Educar (del latín, educare) significa extraer, llevar, arrancar.

En otros términos, representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia fuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas. Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos.

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello.(Chiavenato , 2009, pág. 366)

2.2. Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneas y propuestas) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano.

Sin lugar a dudas, uno de los aspectos más importantes de la administración moderna de personal es procurar el desarrollo mutuo y continuo de las organizaciones y de las personas. La legitimidad del área tiene estrecha ligazón con su capacidad para desarrollar a las personas, que es la única forma de superar los obstáculos que se presentan para el futuro de las organizaciones y para que siempre estén actualizadas y sean viables. (Chiavenato, Idalberto, 2009, pág. 398).

El desarrollo organizacional es una práctica que presta vital importancia a las relaciones entre personas, cómo se desarrollan, en qué contextos y cuáles son los factores que intervienen. Es sin duda uno de los factores más importantes para que toda empresa u organización pueda desarrollarse de manera óptima sin sufrir inconvenientes en su estructura o con el personal.

Uno de los principales problemas que atraviesan las organizaciones es la falta de adaptación. El mercado y el mundo actual sólo poseen una característica fija: siempre están en cambio, en continuo movimiento. Por esto, es necesario que las organizaciones sean permeables a modificaciones constantes, pero a su vez no pierdan su esencia y no fluctúen de una manera exagerada. (concepto.de/desarrollo-organizacional/, 2019)

2.3. Desarrollo de las personas en la organización

Las organizaciones, cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educativos, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), atrapan como tentáculos a las personas, que al mismo tiempo se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican requieren un mayor número de personas y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento.

Las organizaciones están formadas por personas y dependen de éstas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen un medio para lograr diversos objetivos personales con un costo mínimo en cuanto a tiempo y esfuerzo, y con un mínimo de problemas. Muchos de los objetivos personales no se podrían lograr jamás mediante esfuerzos personales aislados. Las organizaciones surgen, precisamente, para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan coordinada y conjuntamente. (Chiavenato, Idalberto, 2007, pág. 1)

Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. (Chiavenato, Idalberto, 2007, pág. 2).

El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras.

El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual. Todas las personas, sin importar sus diferencias individuales, se pueden y se deben desarrollar.

En el enfoque tradicional el desarrollo administrativo se reservaba para una pequeña sección del personal, sólo los niveles más elevados. Con la reducción de niveles jerárquicos y la formación de equipos de trabajo, los empleados empezaron a tener mayor participación en los objetivos de sus puestos y mayor preocupación por la calidad y los clientes. Hoy, las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias. Ahora el desarrollo envuelve a todos los trabajadores. (Chiavenato, Idalberto, 2009).

2.4. Papel e importancia de las personas en una organización para su desarrollo

Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal. Separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, por no decir casi imposible, dada la importancia o el efecto que éste tiene para ellas. De modo que las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

La posibilidad de crecer en la vida y de tener éxito depende de que se crezca dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e irremediabilmente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por supuesto, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad.

En realidad, las dos partes dependen una de la otra. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones.

Las organizaciones se caracterizan por su increíble heterogeneidad, pueden ser industrias, comercios, bancos, financieras, hospitales, universidades, tiendas, prestadores de servicios, etc. Pueden ser grandes, medianas y pequeñas, en cuanto a su tamaño, así como pueden ser públicas o privadas respecto a su propiedad. Casi todo lo que necesita una sociedad es producido por organizaciones.

Vivimos en una sociedad de organizaciones, nacemos, aprendemos, nos servimos, trabajamos y pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de ellas. Por tanto, las organizaciones y las personas representan el contexto donde se sitúa la administración de recursos humanos. En resumen, las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones.

Y para las personas constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales, con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y dificultad. Las personas jamás podrían alcanzar muchos de sus objetivos tan sólo por medio del esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan en conjunto.

Resulta difícil separar el comportamiento de las personas del de las organizaciones. Éstas operan por medio de las personas, quienes las forman y deciden y actúan en su nombre. Se designa con diversos términos a las personas que trabajan en las organizaciones, las cuales definen cómo llamar a las personas: trabajadores, empleados, oficinistas, personal y operadores cuando les dan ese trato. Las pueden llamar recursos humanos, colaboradores, asociados, si las tratan como tales. También las llaman talento humano, capital humano o capital intelectual cuando las personas tienen gran valor para la organización.

El nombre que las organizaciones dan a las personas refleja el grado de importancia que tienen para ellas. Muchas organizaciones aún clasifican a su personal en trabajadores contratados por mes y por hora para separar al que trabaja en las oficinas y en las fábricas. Otras incurren en el absurdo de llamarlos mano de obra directa o indirecta. Algunas van más allá y los llaman personal productivo o improductivo. Entonces, el nombre que las organizaciones dan a las personas que trabajan en ellas tiene un significado importante, señala con claridad el papel y el valor que atribuyen a las personas. (Chiavenato, Idalberto, 2009, págs. 5-6)

2.5. El valor de las personas dentro de las organizaciones

Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; son poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Las diferencias individuales deben ser resaltadas y no eliminadas o estandarizadas ni homogeneizadas. Esto es, considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no como meros recursos de la organización.

Las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal; por lo tanto, deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.

Las personas son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias de estas inversiones (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.).

Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tenderá a aumentar. En esto reside el carácter de reciprocidad en la interacción persona-organización, así como el carácter de actividad y autonomía, y no más de pasividad e inercia de las personas. Personas como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de la organización.(Chiavenato, Idalberto, 2007, pág. 2).

Más allá de lo económico, es necesario considerar a los colaboradores como el factor más importante para alcanzar el éxito en una compañía. Es precisamente el capital humano el que tiene las habilidades y conocimientos necesarios para manejar el cambio continuo que marcan los ciclos y retos de la vida organizacional.

Son varios los aspectos en los que se refleja el valor del capital humano para la organización. El primero de ellos es la cultura organizacional, el segundo es la implementación de un modelo de gestión por competencias y el tercero es la contribución del equipo a la gestión del cambio.

Hoy la clave en la gestión de una organización no se centra únicamente en los números para calcular las estrategias. Por supuesto que los números mandan, pero poco a poco se ha entendido cuál es la verdadera importancia del colaborador para ejecutar la estrategia. Los colaboradores son el capital más valioso para la organización, puesto que el dinero que implica tenerlos (gastos de selección, contratación y desarrollo) se ve reflejado en un retorno de la inversión, debido a los ingresos generados al incrementar la productividad. (blog.acsendo.com/valor-del-capital-humano-una-organizacion/, 2016).

2.5.1. El valor del talento para el futuro de las organizaciones

Muchas empresas e instituciones se encuentran inmersas en una lucha por el talento porque saben que en ello puede radicar su liderazgo en el futuro. Algunos teóricos coinciden en afirmar que, en un futuro próximo, quienes girarán alrededor de las personas talentosas serán las organizaciones y no al contrario.

Si esta fuese la situación en un momento dado, lo que debe preocupar hoy a las organizaciones es tratar de conservar al talento, y una de las estrategias diseñadas para ello es justo el preocuparse e invertir en el desarrollo de su personal.

Las organizaciones deben llevar a cabo acciones que desarrollen a la gente y no necesariamente a través de cursos directos, aquí se establecen como importantes las siguientes:

- Permitir un libre flujo de información hacia los trabajadores.
- Practicar una comunicación abierta y participativa.
- Estimular a los colaboradores a compartir sus conocimientos.
- Establecer sistemas de rotación de personal que permitan a los trabajadores desempeñar varios puestos que favorezcan su desarrollo profesional.

En la medida en que las organizaciones traten de fomentar algunos de los aspectos señalados, los trabajadores desarrollarán también actitudes y aptitudes acordes con las nuevas demandas, esto implica el desarrollo de un sentido de compromiso y lealtad a la organización que a la larga se manifestará como permanencia de aquellos que no sólo aportan su talento, sino que apoyan al desarrollo de los demás empleados. (Castillo C. R., 2012, pág. 18)

2.6. Las personas como asociadas de la organización

En la actualidad las organizaciones amplían su visión y su actuación estratégica. Cualquier proceso productivo sólo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de interés y cada uno de ellos aporta algún recurso. Los proveedores aportan materias primas, insumos básicos, servicios y tecnologías. Los accionistas e inversionistas aportan capital e inversiones que permiten la adquisición de recursos.

Los empleados aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades; de igual forma, contribuyen con las decisiones y acciones que imprimen dinamismo a la organización. Los clientes y los consumidores contribuyen con la organización cuando adquieren los bienes y servicios que coloca en el mercado. Cada uno de los grupos de interés de la organización aporta algo con la expectativa de obtener algo a cambio.

Muchas organizaciones utilizan medios a efecto de resultados satisfactorios de sus inversiones. Gracias al emergente sistémico, que es el efecto sinérgico, la organización consigue reunir y juntar los recursos que aportan los diversos asociados y aumentar sus resultados.

En razón de esos resultados, proporciona una ganancia mayor sobre las aportaciones efectuadas por los grupos de interés y mantiene la continuidad del negocio. Las organizaciones procuran privilegiar a los grupos de interés más importantes. Accionistas e inversionistas eran, hasta hace poco tiempo, los más privilegiados en la distribución y la apropiación de los resultados de la organización.

Esa asimetría está siendo sustituida por una visión sistémica e integral de todos los grupos de interés del negocio; todos ellos son indispensables para el éxito de la empresa. Resulta que el asociado más íntimo de la organización es el empleado, aquel que está dentro de ella, que le da vida y dinamismo y quien hace que sucedan las cosas.

A los empleados se les puede tratar como recursos productivos de las organizaciones, es decir, como recursos humanos. Como recursos, deben ser estandarizados, uniformes, inertes y precisan ser administrados, lo cual implica planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades, pues se les considera sujetos pasivos de la acción de la organización. De ahí la necesidad de administrar los recursos humanos para obtener el máximo rendimiento posible.

En este sentido, las personas constituyen parte del patrimonio físico en la contabilidad de la organización. Son recursos de la organización, lo que significa “cosificar” a las personas. Sin embargo, a las personas se les debe visualizar como asociadas de las organizaciones.

En esa calidad, son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales. En este sentido, las personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización. Las organizaciones con éxito se dieron cuenta de ello y ahora tratan a sus trabajadores como asociados del negocio y proveedores de competencias, ya no como simples empleados contratados. (Chiavenato, Idalberto, 2009, págs. 8-10)

2.7. Sentido de pertenencia laboral

Desde que se consideró como una exigencia de la administración moderna decretar la visión y misión de la empresa, hacer lo propio con los valores de no tardó en convertirse en un requisito sine qua non para completar las bases de cualquier organización y así modelar el comportamiento esperado de quienes la hacen posible, como parte de las herramientas que se requieren para alcanzar los objetivos deseados.

Son muchos los valores que se decretan y por ende se definen, los cuales van desde la honestidad y el comportamiento ético, hasta la importancia que han de poseer los accionistas y el talento humano en la empresa.

Pero hay un valor en particular que merece atención y cuidado y, al parecer, es uno de los que más se listan en las empresas que quieren impulsar el compromiso –en el sentido tradicional de la expresión– de su gente. Y se trata del conocido “sentido de pertenencia”.

El “sentido de pertenencia” sugiere, en casi todas sus definiciones, que todo cuanto existe en la empresa les pertenece a todos y por lo tanto deben los empleados sentirse dueños, propietarios y hasta accionistas de la firma donde prestan sus servicios. Esto se hace por una sencilla razón: si los colaboradores sienten a la empresa como suya procurarán lo mejor para ella pues difícilmente se “muerde a la mano que nos da de comer”.

De acuerdo al Dr. Amauri Castillo “El sentido de pertenencia fortalece el sentimiento de que todos somos uno, que es como decir que todos nos pertenecemos mutuamente y por tanto debemos socorrernos mutuamente”; esto cuando aplica a la sociedad.

Si bien es cierto que cuando se posee algo valioso y se está consciente de ello se le presta mayor atención a su cuidado, se imprime mayor esfuerzo al desarrollo y crecimiento de ese algo y, obviamente, se defiende con interés y valentía, no es menos cierto que para que ello ocurra la posesión debe significar un genuino beneficio para quien la experimenta, pues de lo contrario no se genera tal conexión ni se procura su defensa.(gestiopolis.com/sentido-de-pertenencia-y-valores-organizacionales, 2000).

2.7.1. ¿Cómo asimilar el sentido de pertenencia cuando hay cosas en la empresa que no le pertenecen?

Es común observar empresas cuyos estacionamientos amplios y techados solo están dispuestos para su directiva, así como los espacios para reunirse, comer, recibir visitas y, en algunos casos, para descansar y relajarse; espacios que derrochan comodidad y lujo, mientras que los que están dispuestos para los empleados carecen de tales características y beneficios o si lo poseen no alcanzan el mismo nivel de sofisticación.

Lo mismo aplica para recompensas, reconocimientos y bonos, solo por citar algunos elementos, los cuales suelen diferenciarse de acuerdo a la jerarquía que se posea y distan mucho en calidad y cantidad entre los que reciben los ejecutivos a los ofrecidos al resto del personal, tendiendo a ser independientes al esfuerzo realizado.

Si quienes dirigen a las empresas en verdad desean que sus colaboradores las sientan como propias, deben evitar el trato desigual, las amplias y marcadas diferencias y estimular, modelar y valorar la participación constante entre todos los que la integran, dar justo valor al esfuerzo, sin importar donde este se manifieste y generar el mismo bienestar y desarrollo, en base al mérito y a la dedicación, en todas sus áreas por igual.

Deben romper los esquemas tradicionales y hacer partícipes tanto de las ganancias como de las inversiones y gastos a su personal, de las decisiones que pueden mantener, sostener y perpetuar el ejercicio de la empresa o bien cambiar el rumbo y propósito de la misma, así y solo así realmente les pertenecerá a todos y les dolerá de la misma manera en que les alimentarán ya sean sus desaciertos o éxitos, respectivamente. Pero para poder hacer ello debe existir un nivel de tal madurez entre los que componen la empresa que facilite no solo la transferencia de la posesión de la misma, sino la responsabilidad que ello significa.

La empresa no puede pertenecer a todos solo en los aspectos que a la directiva le convenga, pues sería una posesión intermitente que generaría confusión y con ello desapego y desinterés por la misma; es sólo cuestión de ponerse en el lugar de quien experimente tal situación: La empresa le pertenece cuando modela los valores que ella ha decretado y divulgado, pero no cuando se trata de hacer cambios que le afectan de manera directa, ya que en ese caso solo debe acatar la medida y aceptarla.

Es por ello que la declaración del tan importante valor no puede hacerse a la ligera, no puede hacerse si no se entiende la connotación y el alcance del mismo, si en verdad no se está dispuesto a escuchar, dejar participar y respetar no solo la opinión sino el deseo de quienes hacen posible a la empresa.

De lo contrario la tenencia del “sentido de pertenencia” en el listado de los valores de la empresa solo será una declaración hueca, lo que hará de manera inmediata, cuando el común se percate de su contradicción, que se dude de la veracidad de los otros valores que la organización declara y reclama como propios, pues si en verdad ésta no le pertenece más que a quienes la rigen, aún cuando en sus valores expresan que todos deben sentirla como propia.(gestiopolis.com/sentido-de-pertenencia-y-valores-organizacionales, 2000).

Capítulo tres: Motivación y satisfacción en el trabajo

Las empresas de la actualidad se enfocan cada vez más por gastar menos y ganar más, pero descuidan un factor muy importante que les permite llegar a sus objetivos económicos: la satisfacción laboral de su capital humano. De acuerdo con Eduardo Fernández, analista de Percat, Ltda., afirma que existe una crisis de satisfacción en América Latina, las empresas olvidan que mientras más estrés, frustración e insatisfacción albergue su capital humano, ellas perderán millones en improductividad, burocracia y falta de cooperación en equipo. “Cuando una empresa se anima a medir el clima laboral es porque ya detecta apatía generalizada o porque hay un problema visible que desea atacar, lo cual es un error. Las medidas deben ser preventivas y no curativas”, comenta Fernández. (Keith, 2008, pág. 438).

3.1. Factores psicosociales como influencia en el desempeño del trabajo

Los factores psicosociales en el trabajo representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador, algunos son de carácter individual, otros se refieren a las expectativas económicas o de desarrollo personal y otros más a las relaciones humanas y sus aspectos emocionales.

El enfoque más común para abordar las relaciones entre el medio ambiente psicológico laboral y la salud de los trabajadores ha sido a través del concepto de estrés. Tanto en los países en desarrollo como en los estados industrializados el medio ambiente de trabajo en conjunto con el estilo de vida provoca la acción de factores psicológicos y sociales negativos.

Por ello la importancia de su estudio desde el punto de vista profesional ha ido en aumento. Estos estudios deben incluir tanto los aspectos fisiológicos y psicológicos como los efectos de los modos de producción y las relaciones laborales.

Las actuales tendencias en la promoción de la seguridad e higiene en el trabajo incluyen no solamente los riesgos físicos, químicos y biológicos de los ambientes laborales, sino también los múltiples y diversos factores psicosociales inherentes a la empresa y la manera cómo influyen en el bienestar físico y mental del trabajador.

Estos factores consisten en las interacciones entre el trabajo, su ambiente laboral, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización, por un lado, y por otra parte, las características personales del trabajador, sus necesidades, su cultura, sus experiencias y su percepción del mundo.

Los principales factores psicosociales generadores de estrés presentes en el ambiente de trabajo involucran aspectos de organización, administración y sistemas de trabajo, y, desde luego, la calidad de las relaciones humanas. Por ello, el clima organizacional de una empresa se vincula no solamente a su estructura y a las condiciones de vida de la colectividad del trabajo, sino también a su contexto histórico con su conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales.

Así, el crecimiento económico de la empresa, el progreso técnico, el aumento de la productividad y la estabilidad de la organización dependen además de los medios de producción, de las condiciones de trabajo, de los estilos de vida, así como del nivel de salud y bienestar de sus trabajadores. (Keith, 2008, págs. 423,424)

3.2. Cultura organizacional

La calidad de vida organizacional es el entorno, el ambiente que se respira en una organización. Hay empresas que tienen “buen ambiente” y otras que lo tienen “malo”. Por desgracia, se piensa que poco se puede hacer para modificar los factores que conforman el clima laboral; pero, son muchas las medidas que pueden tomarse para mejorarlo.

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

Con frecuencia, la dirección se empeña en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero poco se han preocupado por conocer las ideas que esas personas pueden aportar. Debido a que, en el pasado, las ideas de los empleados no se tomaban en cuenta, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, se llega incluso a situaciones de antagonismo, en las cuales equivocadamente se rechaza la cooperación y se trata de sustituir con reglas rígidas y casi nada de trabajo en equipo. Esos contados casos casi nunca incluyen a empleados de niveles diferentes.

Los competidores se han visto obligados a concluir que la competencia no se libra únicamente en el nivel de las máquinas, la materia prima y los recursos técnicos, sino de manera primordial en el ámbito humano, que es, en esencia, el más importante.

Cada vez más organizaciones están poniendo en práctica programas de mejoramiento de la vida laboral de los empleados, como forma de mejorar su productividad mediante niveles más altos de motivación y satisfacción, menor nivel de tensión y menor resistencia al cambio. Un programa de mejoramiento de la calidad del clima laboral puede producir también muchos de los beneficios relacionados con el desarrollo de la organización. (Keith, 2008, págs. 436,437)

3.3. Motivación individual y satisfacción laboral

Muchos directivos tienden a considerar que “están demasiado ocupados” o que el fomento de un adecuado clima en la organización es una tarea desprovista de importancia. La realidad es muy diferente; en una organización en la que existe un compromiso claro, un aire de lealtad y un sentimiento de coherencia, los resultados son notablemente superiores a los que se obtienen en una organización dividida o con mínimo sentimiento de identificación con la corporación. (Keith, 2008, pág. 437)

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito tratan a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. En ello es esencial la estimulación considerada como una inversión de la empresa para obtener mejores resultados futuros.

Las empresas son las personas que las forman y su mayor recurso para consolidarse y ser cada día más competitivas y rentables, la motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización puede asegurar la permanencia de sus empleados. (Manene, Luis Miguel, 2012)

3.3.1. Motivación

Una de las responsabilidades básicas de los administradores es proveer la motivación necesaria a sus colaboradores, ya que esta es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

Robbins lo considera como “la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.” (Manene, Luis Miguel, 2012)

La motivación es el impulso necesario para mover a las personas a la realización o logro de un objetivo. Es un factor importante en el desarrollo y progreso de una empresa debido a que depende de esta la actitud y la conducta de los subordinados con relación a su trabajo y al logro de las metas propuestas. Cuando se usa adecuadamente, la motivación puede convertirse en una herramienta beneficiosa y favorable para el administrador, logrando a través de ella incrementar o mantener el rendimiento de sus colaboradores. (Manene, Luis Miguel, 2012).

3.3.1.1. Ciclo de la motivación

Es el proceso mediante el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano, llevándolo a algún estado de resolución, las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento.

El punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lo lleva a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior. En ciertas oportunidades la necesidad no es satisfecha pudiendo originar frustración o compensación (Transferencia hacia otro objetivo o meta).

En las organizaciones debemos cuidar que diferentes aspectos tales como la remuneración, trato de las personas, planes de carrera, ambiente de trabajo, definición de objetivos, tareas, no desmotiven a los empleados.

Cada colaborador puede tener diferentes tipos o dimensiones de necesidades que le motivan a satisfacerlas. Si conseguimos cubrir esas necesidades, las personas adquirirán un compromiso con la organización de acuerdo con el tipo de necesidades cubiertas. Estas necesidades son:

1. Remuneración. Inicialmente el colaborador tiene sólo necesidades económicas que cubrir, es decir, quiere tener una correcta retribución acorde con su puesto de trabajo. Es importante que esta consideración sea compartida por parte del interesado/a y la empresa.

Hay que considerar que algunos empleados se quedan en este nivel, ya que su necesidad básicamente a cubrir es la económica. Por ello conviene que el empleado perciba que debe realizar un esfuerzo para cubrir esa necesidad. En el caso de que la persona perciba que la remuneración la tiene asegurada independientemente del esfuerzo, puede provocar una disminución del rendimiento y a su vez de su motivación.

2. Crecimiento personal: Para aquellas personas que aparte de las necesidades económicas, valoran el crecimiento personal, es imprescindible disponer de planes de carrera, nuevos retos, incorporación de conocimientos nuevos (formación, nuevas experiencias, tareas diferentes), y por supuesto posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.
3. Vinculación con la compañía. Además, nos podemos encontrar con otro grupo de personas que desean vincularse con la organización de las que forman parte. Estos colaboradores necesitan compartir objetivos, misión, y otros aspectos trascendentales, con la organización a que pertenecen.

Para ellos debemos disponer de una buena comunicación de los objetivos a conseguir y compartir la definición del futuro de la empresa. Debemos facilitarles autonomía en la toma de decisiones que les permita desarrollar con libertad sus criterios. Si este colectivo no percibe que forman parte del proyecto empresarial intentarán localizar otro proyecto en otra parte, o acabarán desmotivados, siendo éstos los miembros con mayor potencial de la empresa.

3.3.2. Satisfacción en el trabajo

El reconocimiento de que la satisfacción del personal es una ventaja competitiva para toda empresa y que propiciar que este participe aportando su caudal de ideas, conocimientos y experiencias es una de las mejores formas para alcanzar la excelencia empresarial, es ya una verdad bastante reconocida, aunque poco aplicada. Es evidente que la satisfacción y la participación de los trabajadores no son solo variables que conducen al éxito, sino que ambas se encuentran altamente vinculadas.

La satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Se define como la actitud general de un individuo hacia su empleo.

La satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr la satisfacción laboral. El nivel de satisfacción en el trabajo depende de la comparación entre lo que tengo y lo que quiero. Es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido.

Un bajo nivel de satisfacción se traduce en comportamientos visibles dentro de la empresa como son el absentismo y la rotación, las quebras de la salud física y mental, la mala calidad, reivindicaciones, conflictos. No obstante, el nivel de satisfacción no tiene ninguna consecuencia directa sobre la motivación y el rendimiento o la eficacia. Sin embargo, la independencia entre satisfacción y rendimiento no es total, ya que existen experiencias que demuestran que cuando un trabajador tiene una fuerte motivación interna hacia el éxito, la satisfacción tiene un efecto visible en su rendimiento.

Sin duda uno de los aspectos más importantes y básicos para que una empresa pueda alcanzar un nivel de competitividad, es poder obtener una integración eficiente de las personas que en ella laboran con los recursos físicos y materiales necesarios.

Buscar continuamente la integración de las personas para el máximo aprovechamiento de sus capacidades, la satisfacción de las necesidades humanas y el mantenimiento de las relaciones cordiales entre el personal, ha sido una de las premisas que permite ser competitivos tanto en el ámbito nacional como en el ámbito internacional.

Si se desea elevar el nivel de satisfacción en el trabajo y por lo tanto su calidad, se impone considerar, no solamente la importancia del contenido de este (esencia), el correcto acondicionamiento de los puestos y el ambiente social de la empresa, sino también las aptitudes personales de cada individuo, a fin de asignarle las tareas o cometidos para los que esté más capacitado.

La calidad de los productos o servicios de cualquier empresa está sustentada en la capacidad de mantener operando establemente sus sistemas de trabajo, y para poder lograrlo, se necesita contar con personas motivadas y capacitadas para desarrollar un buen trabajo.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o forzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que se están obteniendo.

A continuación, se mencionan algunos de los valores culturales deseables que son la base de un desempeño de excelencia para cualquier trabajador.

1. Puntualidad, llegar temprano al lugar de trabajo es una acción de respeto a las personas con las cuales interactuamos y sólo el principio de un buen día laboral.
2. Enfoque hacia el cliente, significa centrarse en la satisfacción del cliente interno y externo. Esforzarse en comprender el negocio del cliente, anticiparse a sus necesidades y proporcionar soluciones adecuadas y convenientes para todos.
3. Conciencia de costos, significa conocer los costos de hacer negocios dentro de su área. Ser tenaz en la búsqueda de maneras de reducir los costos sin perjudicar o sacrificar la calidad.
4. Enfoque empresarial, significa actuar como dueño dentro del alcance de su rol y responsabilidades. Inicia acciones para lograr beneficios o ventajas, administrando de modo efectivo los riesgos asociados. Genera soluciones creativas e innovadoras para solucionar los problemas del trabajo y apoya constructivamente las ideas de los otros.
5. Orientación al crecimiento, significa buscar constantemente expandir y diversificar sus conocimientos y capacidades para realizar un aporte a la empresa cada vez más eficaz y eficiente. Aprovecha los recursos de capacitación y oportunidades de aprendizaje y estimula a los demás a hacer lo mismo.

Cuando las personas actúan en forma consistente y están dispuestas a superarse constantemente, sumados los recursos necesarios, se puede ser competitivo en cualquier ámbito. Esto exige un esfuerzo constante por ser responsable, enfocado en el cliente, consciente de los costos, con mentalidad empresarial y orientado al crecimiento. (Manene, Luis Miguel, 2012)

3.3.2.1. Efectos de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del colaborador

Algunos de los efectos de satisfacción del colaborador se muestran a continuación.

1. Satisfacción y productividad: Una revisión muy cuidadosa a cerca de esta relación demostró que es positiva, y las correlaciones son relativamente bajas. Con esto se quiere decir que no más del 2% de una variación en la producción puede ser atribuida a la satisfacción del empleado.
2. Satisfacción y ausentismo: Se encuentran negativamente relacionados, pero dicha correlación es atenuada. Suena lógico que los empleados insatisfechos falten más al trabajo, pero no se puede olvidar que además existen otros factores que poseen un impacto en esta relación y que disminuyen la correlación que existe entre ambos.
6. Satisfacción y rotación: Ambas se encuentran relacionadas de manera negativa, esta relación es más fuerte que la que se observa con el ausentismo, un moderador importante en esta relación es el desempeño del empleado.

Para los individuos que muestran un desempeño superior, la satisfacción es menor relevante en el pronóstico de la rotación; esto porque como es lógico si un individuo muestra un alto desempeño, la organización querrá conservarlo de cualquier manera, ya sea aumentando su sueldo, brindándole recompensas, ascendiéndolo, entre otros. Otro aspecto interesante que se concluye es que si existen dos empleados insatisfechos igualmente con su trabajo, el que es más probable de renunciar, es el que posea una mayor propensión a sentirse insatisfecho genéricamente. (Manene, Luis Miguel, 2012)

3.4. Mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la participación del empleado

La calidad del clima laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización. Aunque los seres humanos producen resultados variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos. En primer lugar, para lograr mejorar a largo plazo la productividad es indispensable mejorar la calidad del clima laboral.

A corto plazo, la administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad, incluso si lo hace a costa de las condiciones generales de trabajo. A largo plazo, sin embargo, los dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos en los niveles de productividad, porque el deterioro en el clima laboral lleva al personal a perder el entusiasmo por su trabajo, que se refleja no solo en mayores niveles de absentismo y tasa de rotación, sino también en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones es que la mayoría de las personas considera que disfruta de un clima laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía en alguna forma significativa. El mero hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si la labor que lleva acabo la persona no le permite influir en las decisiones que la afectan.

En consecuencia, con estos hallazgos, tanto los dirigentes de la compañía como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en que de verdad se trate a las personas como personas y como expertos responsables en sus puestos.

Cuando se confía una tarea determinada a un ser humano, ocurre un notable fenómeno psicológico: los individuos mezquinos y apocados suelen generar una respuesta similar a quienes los rodean. Los individuos grandes, generosos, con metas elevadas, suelen llevar a su altura a las personas que tienen bajo su liderazgo. (William, 2008, pág. 438)

3.4.1. Políticas de relaciones con el personal

Al margen de las intervenciones estructurales que se pueden llevar a cabo en la forma en que las personas trabajan dentro de una organización, casi todas las acciones del departamento de recursos humanos tienen efectos directos o indirectos en la relación de la empresa con el personal.

Asimismo, el departamento de recursos humanos ejerce un efecto directo en la calidad de la vida laboral mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias.

Las actividades de comunicación con los empleados se comparten con los supervisores y gerentes de los demás departamentos, porque en las complejas organizaciones modernas hay toda una gama de aspectos, incluyendo los administrativos y los legales, que requieren la coordinación de esfuerzos de personal especializado.

3.4.1.1. Comunicaciones con el personal

La información constituye la fuente de energía que mueve a la organización. Información sobre ella misma, su entorno, sus productos y servicios, sobre las personas que la componen. Sin información, los administradores no pueden efectuar decisiones efectivas respecto a mercados, distribución de recursos, compras y ventas. Especialmente por lo que hace al humano, la información desempeña un papel esencial.

La falta de información puede causar tensión e insatisfacción entre el personal. La necesidad que experimentan prácticamente todas las personas de mantenerse informadas se satisfacen en la organización mediante un sistema de comunicaciones.

Uno de los factores de éxito de las organizaciones es el contar con una estrategia de comunicación de los aspectos estratégicos como la misión, visión, objetivos, estrategias y nuevos proyectos, ya que dan claridad y rumbo a las personas que laboran en la empresa.

Toda organización cuenta con un sistema de comunicaciones, sea éste formal o informal. En las empresas muy pequeñas o de bajo nivel tecnológico, la comunicación puede ser informal y estar sometida a intervenciones gerenciales muy variables.

En los grandes complejos modernos es posible encontrar, por otra parte, a especialistas en comunicación, que pueden dirigir departamentos enteros consagrados a este fin. La mayor parte de las organizaciones emplean un sistema mixto, que van adecuando a sus necesidades.

Estos sistemas se pueden clasificar también en sistemas descendentes, concebidos para transmitir información a los niveles inferiores de la organización, y sistemas ascendentes de comunicación, que tienen el propósito de llevar a los niveles altos información procedente de la base de la organización.

La importancia de comunicar y estar abierto a la recepción de información es primordial en las empresas modernas.

3.4.1.1.1. Sistemas de comunicación descendente

La comunicación descendente es la información que se inicia en algún punto medio o alto de la organización, y que se disemina a niveles jerárquicamente inferiores. Este tipo de comunicación es necesario para poner en práctica decisiones y para informar a los empleados sobre determinados aspectos de la empresa.

Las organizaciones utilizan una variedad de métodos para la comunicación descendente, porque al emplear los diversos canales es más probable que el mensaje llegue a las personas a quienes se destina. Algunos ejemplos comunes de información descendente incluyen la publicación de boletines electrónicos y periódicos internos, folletos informativos, pizarras con materiales varios, mensajes grabados y reuniones de carácter informativo con los empleados de diversos departamentos.

3.4.1.1.2. Sistemas de comunicación ascendente

La comunicación ascendente se origina en niveles jerárquicamente medios o bajos de la organización, y tiene el objetivo de llegar a los niveles superiores.

En términos generales, es posible que ciertos tipos de comunicación de la organización sean satisfactorios y otros no. Por ejemplo, puede ocurrir que un empleado tenga una buena relación con su supervisor en lo que se relaciona con el mantenimiento de los equipos y la revisión periódica de inventarios, pero que no se comunique efectivamente con su supervisor cuando el tema lo constituye su propio desempeño, la relación con sus compañeros de trabajo o sus posibilidades de promoción.

Si el departamento de capital humano contribuye a efectuar una comunicación eficaz, debe proporcionar canales adicionales a través de los cuales puedan circular los mensajes.

Aunque no existe una fórmula universal que se aplique a todos los casos, un elemento común en las comunicaciones ascendentes debe ser el interés genuino por el bienestar del empleado, combinado con oportunidades significativas para que las ideas fluyan hacia los niveles superiores de la corporación. (William, 2008, págs. 446,448)

3.4.1.2. Asesoramiento a los empleados

El propósito de esta práctica es llevar a los empleados a que confronten y resuelvan ciertos obstáculos, con el fin de convertirse en personas más efectivas.

La teoría básica en que se apoya la asesoría establece que tanto la tensión como los problemas personales poseen el potencial de afectar tanto el desempeño como el ajuste general de un individuo respecto a su entorno; es, por lo tanto, del mayor interés para el empleado, la organización y la comunidad que cada persona pueda explotar al máximo toda su capacidad.

Las personas que reciben asesoría son individuos sanos que se encuentran experimentando un grado alto de tensión y que necesitan ayuda para recuperar su nivel de bienestar.

Las emociones son inherentes al ser humano, pero en algunas circunstancias pueden ser excesivas y llevar al individuo a ciertos actos que implican riesgos para él y para cuantos lo rodean. En ocasiones, un empleado que canaliza mal sus tensiones puede minar la moral de todo un departamento, o llegar incluso a poner en peligro físico a varias personas, como ocurre con un conductor que llevado por un impulso incontrolable no aminora su velocidad, cuando maneja dentro del patio de la empresa.

En general, todo supervisor, gerente de línea y administrador de capital humano deben mostrarse abiertos a la posibilidad de ayudar al personal a mantener un equilibrio emocional aceptable y a canalizar sus emociones de forma constructiva para que todos puedan laborar en forma armoniosa. La asesoría es una herramienta de gran utilidad, que ayuda a lograr esta meta. (William, 2008, pág. 452)

3.4.1.3. Disciplina

La asesoría no logra sus objetivos en todos los casos. La disciplina constituye la acción administrativa que se lleva a cabo para alentar y garantizar el cumplimiento de las normas internas en vigor. Es un tipo de capacitación que se propone corregir y moldear las actividades y la conducta de los empleados, para que los esfuerzos individuales se encaucen mejor, en aras de la cooperación y el desempeño.

La disciplina preventiva es una acción que se lleva a cabo para alentar a los empleados a que cumplan las normas y los procedimientos para prevenir las desviaciones. El objetivo básico es alentar la autodisciplina, siempre preferible a los métodos impuestos por otras personas.

El departamento de recursos humanos tiene gran responsabilidad en el campo de la disciplina preventiva. Por ejemplo, desarrolla programas para prevenir el absentismo, o comunica al personal las nuevas normas en vigor. Proporciona programas de explicación y apoyo de las nuevas normas; dado que el ámbito laboral no es un cuartel, y que en las compañías modernas no se impone la lógica militar, el personal de todos los niveles acepta mejor las normas que comprende y que considera racionales.

Puede, incluso, permitir que el personal mismo establezca las normas sobre ciertos aspectos, por medio de la votación directa. La adherencia a estas normas suele ser muy alta, dada la certidumbre de todo el personal de haber tenido una participación directa en el proceso de acuñamiento de la norma. (Keith, 2008, pág. 453).

3.5. El ambiente laboral como un factor de remuneración no financiera

Aun cuando se trate de un desafío un trabajo en una pocilga no sería gratificante para la mayoría de las personas. El ambiente físico del trabajo también debe ser satisfactorio. Los empleados pueden obtener una satisfacción de su trabajo a partir de varios factores no financieros, los cuales se exponen a continuación:

3.5.1. Políticas sólidas

Una política es una guía predeterminada que se ha establecido para dar dirección en la toma de decisiones. Las políticas y las prácticas de recursos humanos que reflejan el interés de la administración por sus empleados pueden servir como retribuciones positivas. Considere cómo contribuirían las siguientes políticas a la satisfacción de un empleado.

1. Dar incentivos realistas y prácticos como un medio para estimular el estándar más alto del desempeño individual y para asegurar un incremento en la calidad y la calidad del trabajo.
2. Crear y mantener buenas condiciones de trabajo; proporcionar el mejor equipo e instalaciones posibles, así como plantas y oficinas que estén limpias y ordenadas y que sean seguras.
3. Dar empleo a las personas sin importar su raza, color, origen nacional o edad. Motivar a los empleados para que mejoren sus habilidades participando en aquellos programas educacionales o de capacitación que estén disponibles. Brindar todas las oportunidades posibles para el avance de tal manera que cada individuo pueda alcanzar su potencial más alto.

Si las políticas de una empresa muestran consideración en vez de comunicar falta de respeto, temor, dudas o falta de confianza, el resultado puede ser gratificante tanto para los empleados como para la organización. Las políticas que son arbitrarias y demasiado restrictivas alejan a las personas.

3.5.2. Administradores capaces

Cualquier persona que haya estado subordinado a un administrador que no posea las habilidades necesarias para conducir con éxito la unidad, comprende la importancia de tener un individuo capaz a cargo.

Muchos empleados abandonan sus trabajos por la manera en la que se está administrando la unidad. El solo hecho de estar subordinado a un jefe incompetente todos los días constituye una motivación suficiente para reportarse enfermo cuando en realidad no es así.

Tal vez se trate de un administrador autocrático, quien solamente quiere que las cosas se hagan a su manera. Así mismo, puede haber un administrador que aparentemente es incapaz de tomar una decisión. Hay un sinnúmero de ejemplos de supervisores que son incapaces de ejecutar sus trabajos, haciendo con ello que el ambiente laboral de sus empleados sea menos que deseable.

3.5.3. Empleados competentes

Trabajar con individuos competentes y que estén bien informados puede crear con frecuencia un ambiente con sinergia. La sinergia consiste en una acción cooperativa de dos o más personas que trabajan juntas para lograr más de lo que cada una podría hacer por su cuenta.

La sinergia implica la posibilidad de lograr tareas que ni siquiera podrían realizarse si los individuos trabajaran en forma separada. La resolución de problemas en forma conjunta con frecuencia es emocionante cuando los compañeros de trabajo también son competentes.

Las organizaciones de éxito ponen de relieve el desarrollo continuo y aseguran el empleo de administradores y no administradores competentes. Los ambientes competitivos y el requisito de un trabajo en equipo no permitirán que las cosas se hagan de otra manera.

3.5.4. Colegas agradables

En este mundo un número muy reducido de individuos son totalmente autosuficientes y prefieren estar solos; este tipo de sujetos probablemente no tendrían éxito en las organizaciones orientadas hacia los equipos que existen en la actualidad. Es muy importante que la administración desarrolle y mantenga grupos de trabajo agradables. Para que haya creatividad en un grupo de trabajo se necesita a menudo de individuos con antecedentes diversos. Sin embargo, para ser eficaces, deben ser compatibles en términos de valores y metas comunes. (Wayne, 2010, págs. 320,324)

Capítulo cuatro: Desafíos de una nueva administración de gestión del talento humano

“En un mundo de cambios vertiginosos, donde la adaptación al mercado, la innovación y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, es imprescindible que las empresas sean inteligentes como tales empresas. Que sepan aprovechar todas las capacidades de sus empleados, todas las posibilidades de la organización, toda la creatividad que pueda surgir de los esfuerzos compartidos. No se trata de contratar a un montón de superdotados, sino de hacer que el conjunto funcione inteligentemente. Por decirlo con una frase sentenciosa: se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios”(Marina, 2008, pág. x),

4.1. La función del departamento de recursos humanos

La función del departamento de recursos humanos en el mejoramiento de la calidad del clima laboral varía mucho de una organización a otra. En la mayoría de los casos es responsabilidad sólo de este departamento conducir programas de capacitación, realimentación de encuestas sobre actitudes y varios puntos más; aunque apoyado por la dirección.

4.1.1. Apoyo de la gerencia

Una de las funciones esenciales del departamento de recursos humanos en el fomento de un adecuado clima laboral es obtener el apoyo de los gerentes claves. El apoyo de los directivos —en especial de los que integran la cúpula del mando— es un prerequisite imprescindible para impulsar los programas de mejora del clima laboral.

Muchos directivos tienden a considerar que “están demasiado ocupados” o que el fomento de un adecuado clima en la organización es una tarea desprovista de importancia. La realidad es muy diferente; en una organización en la que existe un compromiso claro, un aire de lealtad y un sentimiento de coherencia, los resultados son notablemente superiores a los que se obtienen en una organización dividida o con mínimo sentimiento de identificación con la corporación. (William, 2008, pág. 437)

4.2. Desafíos de la administración del capital humano

En la economía tradicional la empresa contrataba personal en las etapas de expansión económica, y procedía a despedir personal cuando la economía entraba en una etapa de contracción. En la economía contemporánea, sin embargo, las compañías de todos los tamaños se esfuerzan en mantener dentro de límites muy precisos a su capital humano, incluso cuando la economía entra en una etapa de expansión.

Dada la inmensa revolución tecnológica que el mundo en general está experimentando, se ha hecho posible en muchos casos llevar a cabo la misma labor con un número de personas muy inferior al del pasado reciente. Desafortunadamente, esta circunstancia se traduce en muchas ocasiones en reducciones más o menos continuas de la fuerza de trabajo de muchas empresas, lo cual plantea considerables barreras económicas y psicológicas a las personas que se ven afectadas por el fenómeno.

El resultado inevitable y lógico de esta dinámica es que el administrador de capital humano se verá sometido a presiones mucho mayores para lograr no sólo el mismo nivel de efectividad que antes, sino incluso para incrementarlo, aun contando con menos trabajadores en la organización. Por esa razón, las responsabilidades profesionales del área son más arduas que nunca.

La función tradicional de adquirir, mantener y retener una fuerza de trabajo adecuada se expande a medida que en la corporación del siglo xxi se añaden funciones adicionales, que requerirán mayor profesionalismo de todos los integrantes del departamento de capital humano. Esto conlleva la necesidad de entender al recurso humano como parte de su capital para lograr sus objetivos. El capital humano es tan importante como el capital financiero en una organización.

Cada vez más, se espera que los administradores de capital humano efectúen contribuciones a los planteamientos estratégicos de la empresa. Las estrategias de la organización en áreas como mercadotecnia, administración y finanzas dependen de la habilidad de los integrantes de la empresa para llevar a cabo las tareas necesarias.

El administrador de capital humano es responsable por el recurso más esencial de toda organización. En el curso de su carrera se verá obligado a identificar continuamente, mediante técnicas de auditoría y de investigación social, las causas y las soluciones a los problemas humanos de la organización.

Su habilidad de diagnosticar adecuadamente el potencial humano y las soluciones necesarias para las distintas circunstancias que se presentan durante su labor diaria se convierte en el recurso de mayor importancia para toda organización que desee mantenerse competitiva.

Junto con esta nueva perspectiva, el administrador de capital humano debe continuar teniendo en cuenta los aspectos sociales, organizativos y funcionales de la labor de la empresa, así como los objetivos y metas de cada uno de sus integrantes, que son un componente esencial y necesario de la ecuación que conduce al éxito profesional.

4.2.1. Cambios sociales

En el mundo del siglo xxi, las sociedades modernas prosperan o declinan en función de las contribuciones productivas de sus organizaciones. Por esa razón, no sorprende a nadie que toda sociedad se ocupe activamente de sus empresas y corporaciones. Con toda claridad, las tendencias actuales apuntan a que los dirigentes empresariales continuarán siendo motores del cambio social, y a que continuarán desempeñando un papel protagónico en sus entornos respectivos.

Dentro de la nueva dinámica, las posibilidades de generación de nuevos recursos y nuevas posiciones de trabajo dependen en gran medida de las organizaciones empresariales, y poco o nada apunta a un cambio fundamental en la tendencia. Debido a este proceso, cada una de las organizaciones que se desempeñan dentro de la sociedad verá incrementados sus niveles de responsabilidad social y de contribución al bienestar y la prosperidad común.

4.2.2. Desafíos organizativos y funcionales

El motivo mismo de la existencia de la función de administración de capital humano es el mejoramiento del nivel de efectividad de la empresa. En muchas ocasiones, este objetivo conlleva el cumplimiento de varios requisitos y normas de carácter legal. Los desafíos profesionales, sin embargo, implican también que los objetivos del departamento de capital humano deben estar en consonancia con los de la organización en general. El departamento de capital humano es un departamento de servicio. Si sus integrantes olvidan ese principio fundamental, dejan de ejercer su principal función en la organización.

4.2.3. Desafíos de carácter personal

Todo integrante de la organización se postula objetivos personales, que —en la medida en que son congruentes con los objetivos de la organización— los profesionales de la administración de capital humano ayudan a lograr. En muchas ocasiones, los profesionales de la administración de recursos humanos van más allá, ayudando a las personas a lograr objetivos que no se relacionan directamente con la empresa, en especial cuando dejan de considerar a cada individuo como mero empleado o integrante de un departamento, para empezar a percibirlo en su dimensión humana integral.

Como resultado de esta tendencia, muchas corporaciones modernas están empezando a incursionar en áreas como la promoción de la salud personal, creciente flexibilidad en los horarios, y numerosos programas que ayudan a los integrantes de la organización a enfrentar sus responsabilidades a nivel familiar. Con frecuencia, la perspectiva humanística significa adoptar el punto de vista de los empleados, y defenderlo activamente.

Esta perspectiva no equivale a entrar en conflicto con los intereses y posiciones de la empresa, sino a asumir una posición que se hace solidaria con el recurso más importante de toda organización. El progreso económico requiere personal que pueda rendir más en el curso de su jornada. En último término, al defender los intereses y las necesidades de su personal los gerentes de línea y los profesionales de la administración de recursos humanos contribuyen positivamente a sus organizaciones, asegurando que se incremente el nivel de progreso y bienestar de la nueva sociedad del siglo xxi. (William, 2008, págs. 510-512)

4.3. Identificación del talento

En gran medida, el éxito de las empresas modernas depende de una identificación de talento adecuada, que esté disponible en el lugar y el momento precisos. Las contribuciones del área de administración de capital humano al éxito de la corporación son esenciales cuando se trata de decidir quiénes integrarán la organización.

La función de identificación de talento es de importancia estratégica, porque persigue el objetivo de identificar, desarrollar y retener el talento indispensable para alcanzar los objetivos corporativos. Por esas razones, las empresas modernas suelen basar sus decisiones de identificación de talento en las recomendaciones del área de administración de capital humano.

El diseño de un sistema de identificación del talento que proporcione los resultados deseados reviste importancia fundamental, pues permite cubrir los puestos de trabajo disponibles y convierte a la organización en una entidad que puede enfrentar con éxito factores como la competencia y el cambio acelerado. Cuando las personas que integran la organización poseen los conocimientos y las habilidades necesarias, la empresa puede alcanzar los objetivos que se propone. Cuando los integrantes de la empresa no poseen la formación profesional o técnica que se requiere, o cuando carecen de las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones, la empresa puede enfrentar graves dificultades.

Uno de los elementos necesarios para lograr una identificación adecuada del talento es cerciorarse de que los integrantes del equipo humano sean compatibles con los objetivos corporativos y la filosofía general de la empresa. También es esencial lograr el compromiso moral de la persona para colaborar en forma positiva con la empresa y sus integrantes.

El proceso de obtener un grupo de solicitantes que reúnen las características que necesita la corporación es el reclutamiento. Cuando ya se cuenta con ese grupo se procede a identificarlos talentos que mejor se adecuan a las necesidades de la empresa, para finalmente proceder a la contratación de uno o más solicitantes.

La identificación del talento puede realizarse internamente, llevando a cabo la selección en el departamento de recursos humanos de la empresa; o bien, se puede recurrir a la administración de procesos de manera externa a la organización, en un proceso que lleva el nombre general de outsourcing.

El presente capítulo examina las características básicas de ambas opciones generales, y analiza a continuación sus relativas ventajas y desventajas. En la realidad de la práctica corporativa cotidiana con frecuencia se opta por opciones intermedias, que aprovechan elementos de cada una de estas herramientas de trabajo. (William, 2008, pág. 187)

4.4. Ventajas competitivas para las organizaciones mediante la gestión de las personas

En la era del conocimiento las organizaciones deben tener la agilidad, la movilidad, la innovación y el cambio que se necesitan para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades de un ambiente constantemente cambiante, los puestos y las funciones se definen en razón de los cambios que registran el ambiente y la tecnología; los productos y los servicios se deben ajustar continuamente a las demandas y las necesidades de los clientes.

“Aunque las personas siempre han sido fundamentales para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función más importante en la creación de ventajas competitivas para la empresa. Especialmente en las industrias que venden conocimientos, como las de servicio de software y de información, el éxito depende cada vez más “know-how de las personas participantes” del conocimiento, las habilidades y capacidades imbuidas en los miembros de una empresa.

De hecho, un número creciente de expertos plantea hoy en día que la clave del éxito de una empresa se basa en el establecimiento de un conjunto de aspectos medulares de competencia que son conjuntos de conocimientos integrados dentro de una organización que las distingue de sus competidores y otorga valor agregado a los clientes» (Martinez, Jaime y Bohlander, 2005, págs. 38,39).

4.5. Estrategia del valor humano, gestionar el valor que no se ve

Existe una diferencia, en casos muy grande, entre el valor real de una empresa y el valor que se deduce de su cotización o de la información contenida en sus estados financieros.

La identificación, la valoración y la potenciación de los factores que provocan dicho valor extra se convierten en un aspecto de enorme importancia para la supervivencia y el futuro de la empresa. Implícitamente dicha diferencia representa el valor extra en el que el mercado sitúa el “valor intelectual y de servicio” de la empresa.

En las empresas las personas que las integran ponen su cuerpo y mente a disposición del trabajo diario, lo que no es suficiente para asegurar la continuidad o supervivencia de la empresa en un entorno fuertemente cambiante e incierto. En un contexto como éste, es fundamental implicar, involucrar y, sobre todo, comprometer a las personas. Para ello, se necesita algo más que cuerpo y mente, se necesita alma y corazón y eso, afortunadamente, no es modelizable, transferible o canjeable con nada se consigue o no se consigue. Es patrimonio de quién, además de poseerlo, lo sabe utilizar adecuadamente.

A través de un proceso integrador se genera congruencia entre cuerpo-almamente-corazón, generándose un conocimiento individual, grupal y organizacional capaz de transformar la complejidad de los escenarios cambiantes y de convertirlas paradojas en ventajas. Eso sí, es decisivo conseguir la confianza y el compromiso necesarios de una variable, “la humana”, más importante y decisiva que nada y que nunca.

4.5.1. Actitud apasionada

Todas las organizaciones persiguen alcanzar unos resultados. Los directivos son los responsables de su consecución, que no será posible sin los esfuerzos y la colaboración de sus subordinados. En ellos se concreta el conocimiento, arma fundamental de competencia, y son el auténtico motor de la empresa, haciendo que adquieran sentido los planes, los procedimientos, los programas o los objetivos. Si esto es así, el directivo tiene que pensar en cómo imbuir en el personal el deseo de conseguir resultados, contagiándoles un espíritu de trabajo positivo y lleno de pasión capaz de superar los escollos que puedan ir surgiendo.

El proceso motivacional del individuo se inicia porque éste experimenta necesidades o deseos que pretende satisfacer, para lo que desarrollará una serie de actuaciones o comportamientos cuyos resultados decidirán si concluir el proceso o reactivarlo mediante la generación de nuevas necesidades o deseos. Aunque dicho proceso parece sencillo, en la práctica no lo es tanto, y de hecho han surgido gran cantidad de teorías que han tratado de dar una solución al problema de como motivar al personal. Todas ellas tienen limitaciones y son criticables por lo que no deben ser utilizadas aisladamente, sin embargo, el conocimiento de los principios básicos que las fundamentan puede servir como guía de actuación en la mayoría de los casos.

4.5.2. Talento genial

La creatividad no tiene nada que ver con musas, conspiraciones, ni con extrañas características de la personalidad. Si hubiera algo determinante, serían la constancia, la motivación y la voluntad. Es un concepto difícil de definir, tanto que puede hacer referencia a fenómenos o aspectos de muy diferente naturaleza, una capacidad, una habilidad, una disciplina, un proceso, una característica sobresaliente. Hace referencia a un concepto tan “confuso” que, si definirlo resulta difícil, todavía lo es más detectarlo.

Aunque en general se haga referencia a la creatividad como una capacidad o cualidad individual, como de hecho es así, es importante no perder de vista el potencial creativo que necesita una organización en su conjunto para desarrollarse plenamente, y que va más allá de la inteligencia o del talento natural. Las personas creativas no son sólo los extraordinarios, como Ronaldo o VonKarajan, sino todos aquellos que contribuyeron a que Brasil ganara el mundial de fútbol, o que la Orquesta Philarmónica de Viena alcanzara límites increíbles. “Eso es lo que define a los profesionales y a las organizaciones con talento.

Los primeros alcanzan resultados o colaboran en su consecución; las organizaciones facilitan que el talento de las personas que las constituyen se libere, aporten el máximo valor posible y colaboren en generar talento organizativo” (Jericó, 2000).

4.5.3. El valor de la creatividad

Son muchas las empresas que sostienen que el talento creativo es su principal recurso estratégico. Tanto es así, que las 500 empresas más admiradas del mundo según la revista Fortune consideran que la “variable que más correlaciona con el éxito empresarial es precisamente la capacidad de atraer, retener y desarrollar el talento, más que la solidez financiera, la innovación o la calidad de productos y servicios”.(Grandío, 2005, págs. 03,14)

4.6. Retener y fomentar el talento humano

Desde el punto de vista de la administración de personas, la organización viable es aquella que no sólo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización.

La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta.

Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales

amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización y, más que eso, que las motivan a trabajar y a alcanzar los objetivos organizacionales.

En algunas organizaciones los procesos para retener a las personas merecen una calificación baja, porque se acercan al modelo de orden y obediencia a ciegas, que hace hincapié en una disciplina rígida, aplicada mediante reglamentos impuestos a las personas con el objeto de estandarizar la disciplina y su desempeño en la organización. Así, el modelo se basa en la estandarización, es decir, se califica a las personas con medias o promedios de parámetros generales y se dejan de lado sus diferencias y características individuales.

En otras organizaciones los procesos para retener a las personas son complejos y elaborados, se acercan al modelo de autodeterminación y realización personal de los individuos, con énfasis en la flexibilidad del sistema y en la motivación intrínseca de las personas. Así, el modelo subraya la libertad y la autonomía de las personas y privilegia la diferenciación y la diversidad, con base en las diferencias individuales de las personas. (Chiavenato , 2009, pág 46)

4.6.1. Relaciones con los empleados

Una parte del trabajo de los gerentes de línea consiste en supervisar a sus subordinados. Éstos requieren de atención y seguimiento, porque enfrentan varias contingencias internas y externas y además están sujetos a problemas personales, familiares, económicos y de salud, a preocupaciones diversas, a dificultades para transportarse o atender a compromisos, a problemas con drogas, tabaco o alcohol.

Diversos problemas afectan el desempeño de las personas. Algunas logran manejar tales problemas por cuenta propia, otras no y se convierten en trabajadores problemáticos. Los administradores deben invertir una cantidad considerable de tiempo para lidiar, de forma justa y equitativa, con trabajadores problemáticos. Los problemas personales pueden afectar el comportamiento laboral de los trabajadores. Para su bien, la organización debe motivar y proporcionar ayuda a los trabajadores en estas situaciones. Muchas organizaciones ofrecen ayuda a los trabajadores problemáticos o tratan de modificar su comportamiento negativo.

Las actividades para relacionarse con los trabajadores tienen por objeto crear un ambiente de confianza, respeto y consideración y pretenden lograr una mayor eficacia de la organización con la eliminación de las barreras que inhiben la plena participación de los trabajadores y el cumplimiento de sus políticas organizacionales.

Estas barreras se derivan de factores organizacionales o personales. Sea cual fuere su origen, las actividades para relacionarse con los trabajadores pretenden establecer una comunicación directa de doble vía que implique a las dos partes y proporcione ayuda mutua. En realidad, las relaciones con los empleados deben formar parte integral de la filosofía de la organización, es decir, ésta debe tratar a sus empleados con respeto y les debe ofrecer medios para satisfacer sus necesidades personales y familiares.

4.6.1.1. Diseño de un programa de relaciones con los empleados

Milkovich y Boudreau dicen que las principales decisiones de los gerentes de línea cuando diseñan un programa de relaciones con los empleados deben incluir:

1. Comunicaciones: la organización debe comunicar y explicar su filosofía a los trabajadores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo. Las comunicaciones deben ser de doble vía.

2. Cooperación: la organización debe compartir el proceso de decisión y el control de las actividades con los trabajos para obtener su cooperación y compromiso.
3. Protección: el lugar de trabajo debe afectar el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico, y brindar protección contra posibles represalias o persecuciones, desde el punto de vista psicológico. Las personas deben sentir que su lugar de trabajo es agradable y seguro.
4. Ayuda: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada trabajador, brindarles sostén y apoyo. Las personas deben sentir que la organización apoya y sostiene sus necesidades y expectativas.
5. Disciplina y conflicto: la organización debe tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos. (Chiavenato , 2009, pág. 447)

4.6.1.2. Programas de reconocimiento

Los premios de reconocimiento son pagos o créditos concedidos a los colaboradores o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización. La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelo para los demás trabajadores.

El premio de reconocimiento puede ser otorgado por el gerente o el cliente interno de un colaborador o equipo, quien debe comunicar a la dirección por qué se entrega el reconocimiento. El premio puede involucrar una ceremonia por el éxito del colaborador o equipo para fomentar que todos los demás se esfuercen por alcanzar los objetivos de la organización y para proporcionar una realimentación sumamente positiva a los colaboradores.

Las organizaciones no son las paredes, es su gente. Idalberto Chiavenato, al hablar sobre la existencia organizacional plantea tres premisas que priman en las organizaciones y con las que concuerdo abiertamente: "(1) Personas capaces de comunicarse, (2) que estén dispuestas a contribuir en una acción conjunta, (3) a fin de alcanzar un objetivo común".

Que se cumplan estas condiciones es esencial y aun pareciendo tan básicas, el impacto que supone el quiebre de este núcleo, ha llevado a pequeñas y grandes organizaciones a diluirse en el tiempo.

4.6.2. Compensación de las personas- sistemas de compensaciones

Se entiende como compensación, a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, las cuales favorecen los sistemas de retención y mantenimiento dentro de las organizaciones. (Morales & Velandia, 1999) indican que las compensaciones pueden también ser denominadas: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios psicosociales e incentivos, en forma de premios, etc.

Cada persona posee niveles de contribución diferentes a los resultados, por ello al hablar de un sistema de compensaciones las mismas no son únicas, sino que varían para cada colaborador. (Morales & Velandia, 1999), mencionan al respecto "La responsabilidad, importancia del cargo, nivel de decisión, etc. Marca niveles salariales más altos, y en general, cada cargo posee compensaciones diferentes".

Las remuneraciones deben estar ligadas estrechamente al personal y su rendimiento, para fijar remuneraciones se debe tener en cuenta aspectos como: características y exigencias del puesto de trabajo; rendimiento del colaborador ante las exigencias del perfil; niveles salariales del mercado; el contexto, etc.

Sin embargo, cuando se consideran los sistemas de compensaciones en la empresa, se plantea un análisis costo/beneficio sobre la remuneración y la actividad, en espera de resultados favorables a su inversión.

4.6.3. Objetivos de las compensaciones

(Sackmann & Suarez, 2000), plantean que al definir planes de compensaciones se pretende:

1. Lograr la adquisición de personal calificado. Debido a que un buen, permite atraer solicitantes.
2. Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación corporativa no deseada aumenta.
3. Garantizar la igualdad. En donde el pago deberá guardar relación con el valor relativo de los puestos.
4. Motivar y alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades de cada puesto de trabajo.
5. Llevar un control de los costos corporativos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
6. Dar cumplimiento a disposiciones legales.
7. Alcanzar la eficiencia administrativa.

Cuando los colaboradores no se encuentran satisfechos con las compensaciones recibidas por su esfuerzo, o consideran que estas son insuficientes o injustas, los efectos más notables son: disminución del desempeño; falta de compromiso; mayor número de quejas; ausentismos; incremento de búsquedas de empleo fuera de la organización; deterioro del clima laboral y prestigio institucional; falta de innovación y desarrollo organizacional, etc. (Armas, 2017, págs. 112,113)

4.6.4. Planes de incentivos y fidelización de talentos

Lograr que los colaboradores se pongan la camiseta o sientan sus necesidades, en términos laborales, satisfechos precisa de herramientas bien planificadas, las cuales deben ser estructuradas, en la medida de lo posible, de forma individual.

(Mondy&Noe, 1997), señala que, para el buen ejercicio de las funciones de los empleados, es necesario que estos se encuentren satisfechos respecto al compromiso que tiene el empleador para con la prestación de sus servicios.

Como mínimo se les debe garantizar lo establecido por la ley, pero dadas modernas teorías de gestión humana, se ha reconocido la importancia de motivare incentivar a los empleados, con el fin de obtener de ellos un mejor desempeño.

Por su lado, Jericó (2000), menciona que los modelos de compensación han de acomodarse al negocio en sus diferentes etapas de crecimiento. Cualquier negocio evoluciona a través de diferentes fases las cuales pueden agruparse en cuatro: lanzamiento (Stat-up), expansión, liderazgo y declive/renovación; sin embargo, el aporte de colaboradores comprometidos es un aspecto clave que puede marcar la diferencia entre el declive y la renovación institucional, por ello generar planes de incentivos y fidelización de talentos es una estrategia que ninguna organización debería pasar por alto.

Generar planes de incentivos es parte de un proceso de toma de conciencia y responsabilidad social de la empresa con el empleado y su desempeño. El principio de estos planes se basa en la actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, etc. Un buen plan de incentivos marca una alta competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, estos pueden reducir contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos y servicios favoreciendo el desarrollo de la actividad encada sector.

Parte de los objetivos de la implementación de un plan de incentivos dentro de una organización, son: Minimizar la rotación de personal, mejorar la motivación interna, fortalecer la seguridad laboral y contrato psicológico con la organización, entre otros.

Bajo la perspectiva de Mondy&Noe (1997), los sistemas de compensación tienen el objetivo de:

1. Vincular la compensación con el desempeño, productividad y la calidad.
2. Reducir los costos de compensaciones (sueldos y salarios) comunes
3. Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado,
4. fortaleciendo el compromiso en la organización.
5. Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en
6. una empresa común.

4.6.5. Menú de Prestaciones

Una herramienta soporte para diseñar planes de incentivos individuales, es un menú de prestaciones. Éste es un programa de prestaciones ajustables a las necesidades individuales que permite que los empleados seleccionen los servicios que más se ajustan a sus necesidades.

(Byers& Rue, 1997), mencionan al respecto que, en los mismos, la empresa determina un nivel de prestaciones y se comunica a cada persona el total en efectivo a que tiene derecho, al mismo tiempo que permite que cada persona proceda a la elección que más le convenga.

A pesar de que este enfoque crea costos administrativos adicionales, así como la obligación de proporcionar asesoría a los empleados para que hagan elecciones conformes a sus intereses, el sistema presenta varias ventajas, pero sin duda la más destacable es la consideración que se le da a los gustos y preferencias de los colaboradores, generando instrumentos de motivación más genuinos.

Si bien es cierto, la estructura de planes formales de incentivos, permite fidelizar de mejor manera a los colaboradores; no son la única fuente de fidelización. Situaciones derivadas de la misma filosofía y cultura organizacional, estilos de liderazgo, flexibilidad de horarios, apertura a ideas, ambiente laboral, percepción de la consideración que se tenga con el empleado, pueden ser consideradas fuentes adicionales de fidelización de colaboradores.

Al hablar de los programas de salud e higiene laboral, por ejemplo, desde el aporte de Chiavenato (2010), se puede destacar que los mismos permiten, entre otros aspectos:

1. Controlar condiciones de:
 - a) Iluminación, permitiendo la luz adecuada a cada tipo de actividad.
 - b) Ventilación, correspondiente a la remoción de gases, humo y olores desagradables, para revisar el uso de máscaras antigases.
 - c) Temperatura: manteniendo niveles adecuados de temperatura.
 - d) Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.
2. Revisión de riesgos psicosociales y control de ambiente psicológico, el cual incluye:
 - a) Relaciones humanas agradables.
 - b) Tareas y funciones motivadoras.
 - c) Estilo de gerencia participativa.
 - d) Revisión y minimización del stress.

3. Cobertura de principios ergonómicos en los puestos de trabajo, lo cual considera:
 - a) Máquinas y equipos adecuados para la realización de la actividad.
 - b) Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
 - c) Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.
 - d) Salud ocupacional.

El mantener ambientes de trabajo saludable indudablemente contribuye de manera positiva al mantenimiento y retención de colaboradores, algunas sugerencias que contribuyen al mismo son:

1. Asegurar que las personas respiren aire fresco y limpio.
2. Evitar materiales sospechosos que emitan olores o toxinas a los empleados.
3. Proporcionar ambientes libres de humo.
4. Instalación de conductos limpios y secos, de los aires y canales.
5. Considerar las quejas de las personas, para que se sientan escuchadas.
6. Proporcionar equipos adecuados para el desarrollo de la actividad.

4.6.6. Acompañamiento y evaluación

Por último, como parte del soporte a todos los subsistemas de talento humano, son necesarios generar procesos de acompañamiento y evaluación, los cuales deben realizarse sistemáticamente, a fin de permitir generar la alerta necesaria cuando acciones de mejora sean prudentes.

Con este fin a lo largo de todos los subsistemas será preciso la adopción o diseño de indicadores de Gestión y Desempeño, que permitan a los profesionales de gestión humana monitorear el impacto de todas sus actividades y proporcionar herramientas de decisión a las áreas de línea, excluyendo subjetividades. (Armas, 2017, págs. 114,121).

4.6.7. Ocho claves para retener el talento humano

No es fácil obtener recursos humanos calificados y motivados. El talento en los profesionales es un factor escaso, que hay que saber buscar, captar y, sin duda, retener.

Debido a esta carencia, no sorprende, entonces, que los buenos empleados tengan, en muchos casos, elevados índices de rotación y vayan cambiando de empresa a medida que surgen propuestas más tentadoras.

En este escenario, los departamentos de recursos humanos se convierten entonces en piezas centrales, a la hora de mantener entre sus filas, a los mejores.

A continuación, diversos expertos entregan a AméricaEconomía.com, una serie de recomendaciones que las compañías deben considerar para evitar la fuga de talentos:

1. Construya una marca. Según los expertos, una de las claves para captar y retener el talento, consiste en construir una “marca” que destaque a la empresa como buena empleadora. Para ello, la compañía debe fundar una cultura organizacional que la diferencie del resto, y alinear su imagen externa con la interna, generando valores comunes y un sólido sentido de pertenencia. “En la medida en que los objetivos son compartidos, más altos y más nobles, la empresa desarrollará el más alto nivel de retención: el compromiso”, dice Jorge Llaguno, profesor de Ipade Business School.
2. Propicie un buen clima laboral. A juicio de especialistas, el ambiente de trabajo es un factor vital y por ende, decisivo a la hora de que los empleados decidan quedarse o abandonar la organización. Esto, porque las personas buscan, un contexto en el que puedan entablar relaciones sociales y a la vez, lograr sus objetivos profesionales. “Hacer sentir a la empresa como un grupo agradable, como una nueva familia, es una necesidad de primer orden”, dice el experto de Ipade. Mantener una buena relación con los directivos, es igualmente importante, añaden los entendidos.

3. Erradique del estancamiento laboral. Una de las mayores causas de salida o renuncia de un empleado es el estancamiento laboral, o la imposibilidad de ascender a mejores cargos. Por ello, será primordial mantener a esos profesionales destacados satisfechos con su puesto de trabajo, garantizándoles que tendrán la posibilidad efectiva de alcanzar nuevas responsabilidades. “Para un empleado es imprescindible tener la oportunidad de avanzar por méritos con seguridad y confianza”, sostiene Martha Vallejo, académica del área de Management de Espae-Espol.

4. Instaure sistemas de incentivos personalizados. Sin duda, un buen estímulo para el empleado es la compensación. Pero, según afirman los expertos, no basta con esta esté acorde a las referencias del mercado. Lo importante, dicen, es que el incentivo sea personalizado, y de acuerdo a las necesidades y preferencias de cada trabajador, ya que no todos tienen las mismas motivaciones. Es importante que se reconozcan sus logros, ya sea en términos de remuneración salarial o bien verbalmente, expresando frases como “en la empresa, estamos orgullosos de que trabaje con nosotros”.

5. Implemente políticas orientadas a mejorar la calidad de vida del personal. Retener a los empleados, otorgándoles una mayor flexibilidad horaria, es otra de las recomendaciones que hacen los especialistas. Un ejemplo es el llamado home office, que permite trabajar desde la propia casa. Otra alternativa es permitir a los empleados asistir a los eventos escolares de sus hijos o bien instaurar planes de apoyo familiar, guarderías para niños, y una cultura en higiene y salud.

De esta forma, se incrementará el compromiso y los trabajadores tendrán un balance positivo entre el trabajo y su vida personal. “Cuando las organizaciones se orientan más a las personas que a las tareas, en el fondo lo que están haciendo es apostar por el largo plazo”, explica Lydia Arbaiza, académica de la Universidad Esan.

6. Formule nuevos proyectos. Según el profesor asociado de la Universidad del Norte de Colombia, Manuel Garzón, un consejo fundamental a la hora de retener el talento, “es lograr comprometer a los empleados en proyectos que ellos mismos han formulado, para que los dirijan”. Esto permitirá mantenerlos en la empresa y convertirlos en emprendedores corporativos. “Hacer sentir a los empleados parte de la organización significa crear compromiso en ellos”, coincide Arbaiza de la Universidad Esan
7. Cultive la comunicación. Un empleado se sentirá integrado en la medida en que advierta que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en consideración, aseguran los especialistas. De este modo, sentirá que tiene un lugar que le pertenece y que puede colaborar activamente en el cumplimiento de las metas de la organización. “Si el empleado se siente valorado, tomado en cuenta y miembro activo de esta familia, desarrollará una lealtad natural hacia la misma”, afirma Llaguno.
8. Capacite. Los empleados talentosos requieren de constantes retos para progresar. Por ello, las capacitaciones en diversas áreas son las instancias precisas que ellos requieren para sentir que evolucionan y crecen profesionalmente. En ese sentido, afirman los expertos, toda persona que busque mantenerse y crecer dentro de una compañía, deberá contar con capacitación constante para sentir que es un elemento difícil de reponer.

“Las organizaciones están pasando a un contrato que pone énfasis en la responsabilidad del empleado de mantener su compromiso, motivación y resultados, a cambio de la oportunidad de fortalecer sus habilidades, talentos y competitividad en el mercado”, explica Vallejo.

En definitiva, concluyen los especialistas, una organización que permita al empleado combinar retos, oportunidades de desarrollo, balance entre vida laboral y familiar, ambiente estimulante, cultura de confianza, oportunidad de generar riqueza y empleabilidad cuando se marche, será -entonces- la que no deberá realizar mayores esfuerzos por retener a los mejores. Después de todo, serán los empleados con más potencial, los que ofrecerán a las organizaciones las mayores ventajas competitivas. (Sanchez, 2010).

4.6.7.1. Formas de fomentar el talento humano

Las áreas de recursos humanos tienen el objetivo de encontrar el mejor talento y contratarlo para su empresa, posteriormente es responsabilidad de los directivos de cada área el fomentar este talento. En este artículo te compartimos 4 maneras de hacer eso posible.

1. Fíjate en la integración cultural, no solo en la experiencia. Crear un buen equipo es una parte integral de crear una buena empresa y para lograrlo es importante que contrates a aquellas personas que puedan demostrar integridad, impulso y sean una pieza que funcione de forma integral con el resto del equipo. La cultura de cada empresa es distinta e irá evolucionando conforme esta crezca por lo que un empate cultural realmente bueno vendrá de alguien que se gane el respeto de sus compañeros.

La mejor forma de determinar si una persona se integrará de forma correcta a la cultura de una empresa es permitiendo que miembros junior de la empresa participen en el proceso de contratación. Solicita que estos empleados inviten a sus conocidos a ser entrevistados, sin importar la experiencia de los mismos. Al referir a un conocido, un empleado tiene un mayor sentido de responsabilidad y esto impulsa a todas las partes a dar lo mejor de sí.

2. Pregunta, escucha y guía. Como un mentor, el mejor tipo de apoyo que puedes dar a tus empleados es tu tiempo y atención. Es probable que para esto necesites alejarte de tu computadora y teléfono durante algunos momentos, esto mostrará tu verdadero interés en las personas y por consiguiente logrará mayor disposición de ellas. Haz preguntas y escucha las respuestas, si llegas a un momento de silencio, llénalo con preguntas. En este tipo de casos es importante saber lo que tus empleados piensan y desean para poder trazar un plan a seguir.
3. Apoya la resolución de problemas. Como directivo debes realizar dos labores importantes: resolver problemas y dejar que tus empleados resuelvan problemas. En muchos casos es importante dejar que sean tus empleados quienes tomen las decisiones y vean la forma de resolver ciertos problemas que se puedan presentar. Aún si tú conoces un mejor camino o una manera más veloz de encontrar una solución.
4. Esto te permitirá fomentar la creación de líderes, el establecimiento de responsabilidades y la apreciación entre los miembros de tu equipo. Por supuesto, si el problema es una emergencia o de gran magnitud, será muy importante que siempre estés pendiente para intervenir cuando sea necesario.
5. Establece un tono. La mejor manera de inspirar a un equipo de trabajo es a través del ejemplo. Ofrece oportunidades reales a tus empleados para crecer y obtener más y mejores reconocimientos. Mantén tu puerta abierta e impulsa a tus empleados de todos los niveles a acercarse a ti con sus preguntas y preocupaciones. Una vez que logres que tu equipo entable una conversación abierta podrás ayudarlos a desarrollar sus propias ideas y confianza lo que generará un espacio de trabajo mucho más productivo y eficaz.

El proceso de contratar y apoyar a la gente correcta toma tiempo y energía, y no puedes estar demasiado ocupado para ello. Crear un buen equipo de trabajo es una inversión que siempre dará frutos. (gosocket.the company network, 2019)

Conclusiones

La gestión del talento humano en sus elementos conceptuales facilita el estudio de esta investigación, para sustentar como el capital humano aporta sustancialmente al desarrollo de las organizaciones mediante una adecuada gestión de sus habilidades, conocimientos, y sobre todo de su inclusión como parte del órgano corporativo. Las personas al sentirse valoradas, apreciadas, que pertenecen y que son parte de un proyecto en un ambiente de oportunidades, se sienten comprometidas a dar todo su potencial mediante ideas y acciones que llevaran al cumplimiento de cualquier objetivo, el que los jefes de área entiendan este enfoque llevara al éxito de cualquier organización

Una cultura agradable y con oportunidades de crecimiento profesional, son necesarias para que se propicie el desarrollo del personal, y este sea eficiente y eficaz en sus funciones, por lo que, la motivación y la satisfacción son factores clave en el desarrollo organizacional así mismo es importante tener presente las nuevas tendencias, técnicas y estrategias para identificar el talento de las personas que llevara a la consecución de los objetivos a las organizaciones, tomando en cuenta que deben ser aplicadas en un mundo de cambios vertiginosos, donde la adaptación al mercado, la innovación y el aprendizaje son continuos y vitales.

Una gestión eficiente del capital humano en toda organización, desarrolla, gestiona, y potencia el aprovechamiento de habilidades, para el alcance de los objetivos definidos por la empresa. En este siglo XXI tan cambiante con el uso de la tecnología, como parte esencial de las gestiones corporativas, es imperativo que se reconozca que las personas son el recurso humano fundamental y productivo, entendiendo que las empresas al final del día se deben a las gestiones y acciones que hace su personal independientemente del puesto que este ocupe.

Bibliografía

- Armas, L. T. (2017). *Gestion Del Talento Humano Y Nuevos Esenarios Laborales*. Ecuador, Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Castillo, C. R. (2012). *Desarrollo Del Capital Humano En Las Organizaciones*. Mexico: ISBN 978-607-733-011-0.
- Contreras, R. D. (2012). *Desarrollo Del Capital Humano En Las Organizaciones* . Mexico: ISBN 978-607-733-011-0.
- Chiavenato , I. (2009). *Gestion Del Talento Humano*. Mexico: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administracion De Recursos Humanos*. Mexico, D.F: Mcgraw-HILL.
- Fontecha, H. D. (2016). *El Futuro De La Administracion En La Geston Del Talento Humano*. Bogota, Bogota, Colombia.
- Grandío, M. D. (2005). *Capital Humano Como Fuente De Ventajas Competivas*. España: Gesbiblo, S.L.
- Keith, W. W. (2008). *Administración De Recursos Humanos* . Mexico: Mcgraw-Hill.
- Manene, Luis Miguel. (16 De 09 De 2012). *Motivacion Y Satisfaccion Y Sus Teorias*. Obtenido De Www.Luismiguelmanene.Com: Www.Luismiguelmanene.Com
- Marina, J. A. (2008). *La Nueva Gestion Del Talento: Construyendo Compromisos*. Barcelona, España: Pearson Educación, S.A.
- Martinez, Jaime Y Bohlander. (2005). *Las Personas En La Organizacion*. Revista Equidad Y Desarrollo, 9.
- Sanchez, F. (02 De 11 De 2010). *Mba & Educacion Ejecutiva* . Obtenido De Mba & Educacion Ejecutiva
- Wayne, M. (2010). *Admnistración De Recursos Humanos*. Mexico: PEARSON.
- William, W. K. (2008). *Admin.R.H. El Capital Humano De Las Empresas*. Mexico: Mcgraw-Hill Interamericana.
- [Https://Mba.Americaeconomia.Com/Articulos/Reportajes/8-Claves-Para-Retener-El-Talento-Humano](https://Mba.Americaeconomia.Com/Articulos/Reportajes/8-Claves-Para-Retener-El-Talento-Humano)
- Peoplenext. (24 De Mayo De 2016). *Peoplenext*. Obtenido De [Https://Blog.Peoplenext.Com.Mx/Gestion-Del-Talento-Humano-En-La-Empresa-Y-Su-Importancia](https://Blog.Peoplenext.Com.Mx/Gestion-Del-Talento-Humano-En-La-Empresa-Y-Su-Importancia): [Https://Blog.Peoplenext.Com.Mx/Gestion-Del-Talento-Humano-En-La-Empresa-Y-Su-Importancia](https://Blog.Peoplenext.Com.Mx/Gestion-Del-Talento-Humano-En-La-Empresa-Y-Su-Importancia)

- PI Asesoría . (19 De 02 De 2018). [Http://Www.Piasesoría.Com/Salud-Laboral/Importancia-De-La-Gestión-Del-Talento-Humano-En-Las-Empresas](http://www.piasesoría.com/Salud-Laboral/Importancia-De-La-Gestión-Del-Talento-Humano-En-Las-Empresas).
- Cepymenews. (09 De 05 De 2016). Recuperado El 08 De 03 De 2019, De [Https://Cepymenews.Es/Que-Es-La-Gestión-Del-Cambio-Organizacional/](https://Cepymenews.Es/Que-Es-La-Gestión-Del-Cambio-Organizacional/):
- Blog.Acsendo.Com/Valor-Del-Capital-Humano-Una-Organización/. (28 De Agosto De 2016): [Https://Blog.Acsendo.Com/Valor-Del-Capital-Humano-Una-Organización/](https://Blog.Acsendo.Com/Valor-Del-Capital-Humano-Una-Organización/)
- Concepto.De/Desarrollo-Organizacional/. (12 De Febrero De 2019). Obtenido De [Https://Concepto.De/Desarrollo-Organizacional/](https://Concepto.De/Desarrollo-Organizacional/):
- ConceptoDefinición.De. (26 De 03 De 2019). [Https://ConceptoDefinición.De/Talento/](https://ConceptoDefinición.De/Talento/). Obtenido De ConceptoDefinición.De: [Https://ConceptoDefinición.De/Talento/](https://ConceptoDefinición.De/Talento/)
- Gestión.Org. (27 De 03 De 2019). Obtenido De Gestión.Org: [Https://Www.Gestión.Org/La-Administración-Del-Talento-Humano/](https://www.Gestión.Org/La-Administración-Del-Talento-Humano/)
- Concepto.De/Desarrollo-Organizacional/. (12 De Febrero De 2019).Obtenido De [Https://Concepto.De/Desarrollo-Organizacional](https://Concepto.De/Desarrollo-Organizacional)
- Blog.PeopleNext.Com.Mx/Gestión-Del-Talento-Humano-En-La-Empresa-Y-Su-Importancia. (24 De Mayo De 2016).
- Gestión.Org.(27 De 03 De 2019).Obtenido De Gestión.Org: [Https://Www.Gestión.Org/La-Administración-Del-Talento-Humano/](https://www.Gestión.Org/La-Administración-Del-Talento-Humano/)